



Conseil du développement industriel
Trente-neuvième session
Vienne, 22-24 juin 2011
Point 4 e) de l'ordre du jour provisoire
**Programme pour le changement et la rénovation
organisationnelle**

Comité des programmes et des budgets
Vingt-septième session
Vienne, 11-13 mai 2011
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
**Programme pour le changement et la rénovation
organisationnelle**

Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle

Rapport du Directeur général

Le présent document fait le point de la situation concernant les soldes inutilisés des crédits ouverts au titre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, indiquant les faits survenus depuis la décision IDB.38/Dec.4, paragraphe f), du Conseil du développement industriel datée du 26 novembre 2010, qui priait le Directeur général de tenir les États Membres régulièrement informés des retombées concrètes obtenues en termes d'amélioration mesurable de l'efficacité et du renforcement de la capacité d'exécution des activités de coopération technique, induite par la mise en œuvre progressive du Programme. Conformément à la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale, le présent document met à jour les informations contenues dans les documents IDB.38/9, Add.1 et Add.2.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-5	3
II. Principaux faits nouveaux et activités menées depuis novembre 2010	6-24	4
A. Améliorations opérationnelles	6-8	4

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



1.	Activités à rentabilité immédiate	6	4
2.	Remise à plat des processus	7-8	4
B.	Amélioration de la culture de travail	9-11	4
C.	Mise en œuvre du progiciel de gestion intégré	12-18	5
1.	Préparation du projet (mi-décembre 2010 à mi-janvier 2011)	14	5
2.	Élaboration du plan de travail (mi-janvier à fin avril 2011)	15-17	6
3.	Exécution, finalisation, lancement et appui (mai 2011 à début 2013)	18	6
D.	Autres résultats obtenus	19-24	6
1.	Amélioration de la structure de gouvernance	19-20	6
2.	Communication dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle	21-24	7
III.	Situation financière	25	8
IV.	Activités futures	26-28	8
V.	Mesures à prendre par le Comité	29	9
Annexes			
I.	Avantages du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle	10	
II.	Calendrier de mise en œuvre des versions du progiciel de gestion intégré	11	
III.	Structure de gouvernance améliorée du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle	12	
IV.	Situation financière	13	

I. Introduction

1. Le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est une initiative prise à l'échelle de l'Organisation pour renforcer le rôle que l'ONUDI joue en tant que partenaire au service de la prospérité. Ce programme triennal modifie profondément le fonctionnement de l'Organisation pour améliorer encore son efficacité et son efficacité et institutionnaliser la gestion axée sur les résultats. Il s'appuie sur le modèle de congruence pour le changement et la rénovation organisationnelle, présenté lors d'un séminaire pour hauts responsables organisé en janvier 2010, qui permet de s'assurer que tous les aspects du changement, qu'il s'agisse des procédures de travail, de l'organigramme, des personnes ou de la culture, sont pris en compte de manière systématique et globale.

2. Conformément aux principes de croissance de qualité et d'unité d'action de l'Organisation énoncés dans la mandat de l'ONUDI, le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle devrait avoir neuf retombées positives, qui permettront à l'Organisation de mieux tenir compte des besoins des bénéficiaires et répondre aux attentes des donateurs et des États Membres, et d'instaurer un environnement de travail efficace et dynamique. Ces neuf retombées et leurs liens avec le mandat de l'ONUDI sont présentés à l'annexe I. D'après le modèle de congruence pour le changement et la rénovation organisationnelle, ces retombées s'obtiennent en remettant à plat les procédures de travail de l'ONUDI, en mettant en œuvre un progiciel de gestion intégré, en perfectionnant le personnel et en améliorant la culture de travail.

3. Depuis le lancement du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, d'importants progrès ont été réalisés, notamment en ce qui concerne la convergence de vues sur sa portée, la mise en place d'une structure de gouvernance, l'élaboration de plans d'exécution assortis de délais précis, la remise à plat des processus, y compris le cycle des projets de coopération technique, l'exécution d'activités à rentabilité immédiate, la réalisation d'une étude-diagnostic sur la culture d'entreprise de l'ONUDI, la définition des pratiques de gestion des connaissances et des questions ayant trait à la culture qui devront être examinées, l'expérimentation d'un système d'évaluation de la performance à 360 degrés, l'achat d'un progiciel de gestion intégré et le choix d'un partenaire d'exécution, et la collecte des fonds nécessaires pour mettre en œuvre le Programme.

4. Pour préparer l'Organisation à affronter l'avenir, le Directeur général a soumis un certain nombre de propositions aux États Membres afin qu'ils les examinent en 2009 et 2010. Ces propositions figurent dans les documents IDB.36/12 du 15 avril 2009 et Add.1 du 3 juin 2009, GC.13/8/Add.1 du 23 octobre 2009, IDB.37/CRP.5 du 7 mai 2010, IDB.38/9 du 9 juillet 2010, Add.1 du 17 septembre 2010 et Add.2 du 22 novembre 2010. Des réunions d'information ont régulièrement été organisées à l'intention des États Membres en 2009 et 2010.

5. En décembre 2009, par sa décision GC.13/Dec.15, la Conférence générale a autorisé à utiliser, pour financer l'initiative de gestion du changement, un montant pouvant atteindre 9 113 949 euros provenant des soldes inutilisés des crédits ouverts augmentés de certaines économies budgétaires réalisées pendant la mise en œuvre de l'initiative, et a vivement engagé les États Membres à verser des contributions volontaires au compte spécial créé à cet effet. À sa trente-huitième session, en

novembre 2010, le Conseil du développement industriel a autorisé à utiliser, à concurrence de 1,7 million d'euros, les 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 destinées à l'Afrique. Il a également autorisé à prélever progressivement 5,5 millions d'euros de la réserve pour fluctuation des taux de change pour financer le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle (décision IDB.38/Dec.4).

II. Principaux faits nouveaux et activités menées depuis novembre 2010

A. Améliorations opérationnelles

1. Activités à rentabilité immédiate

6. Les activités à rentabilité immédiate (améliorations pouvant être apportées aux processus et procédures avec peu ou pas d'investissement) menées en 2010 ont porté sur un certain nombre de domaines fonctionnels tels que la gestion des projets, la finance, les achats, la gestion des ressources humaines, les autorisations de voyage et les améliorations générales de l'Organisation. 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 du changement à l'ONUDI. En février 2011, un rapport décrivant en détail les mesures prises pour mener ces activités à rentabilité immédiate ainsi que leurs retombées a été publié. Ce rapport est disponible sur le site Extranet du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle accessible aux missions permanentes.

2. Remise à plat des processus

7. La remise à plat des processus de niveaux élevé et moyen liés à toutes les activités de base et de coopération technique a été menée avec succès en 2010. Une centaine de fonctionnaires du Siège et des bureaux extérieurs y ont participé. Pendant la phase actuelle de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, les nouvelles procédures de travail sont renforcées dans tous les domaines fonctionnels.

8. Dans le cadre de l'exercice de remise à plat des processus de niveaux élevé et moyen, un certain nombre de possibilités susceptibles d'être exploitées en coordination avec la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré ont été identifiées, notamment la création d'une structure de communication des informations, l'élaboration d'un projet de modèle de document s'appuyant sur la gestion axée sur les résultats et la mise en place de procédures simplifiées pour l'approbation de projets.

B. Amélioration de la culture de travail

9. Pour assurer une mise en place sans heurts des nouvelles procédures de travail et permettre aux fonctionnaires de tirer pleinement parti du nouveau modèle de travail et du progiciel de gestion intégré, un certain nombre de fonctionnaires ont

été désignés agents du changement pour, notamment, diffuser des informations et superviser les changements opérationnels et culturels requis. De plus, un groupe pour le changement culturel chargé du perfectionnement du personnel et du changement de la culture organisationnelle a été créé au sein de la nouvelle structure de gouvernance du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, présentée en décembre 2010. Ce groupe, qui s'appuie sur les travaux déjà menés dans le cadre du Programme en ce qui concerne les fonctionnaires et la culture, devrait donner la priorité aux domaines clefs suivants: gestion axée sur les résultats et responsabilité, échange des connaissances au sein de l'Organisation, travail d'équipe et collaboration, communication efficace et perfectionnement du personnel.

10. Depuis novembre 2010, en outre, l'Organisation pilote un système d'évaluation de la performance à 360 degrés qui fera partie intégrante du progiciel de gestion intégré.

11. Enfin, le Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle et les agents du changement ont emménagé dans des espaces de travail ouverts. Ce modèle pilote a notamment favorisé la collaboration, le travail d'équipe et l'échange de connaissances entre les fonctionnaires concernés.

C. Mise en œuvre du progiciel de gestion intégré

12. À l'issue d'un processus international de passation de marchés, d'une évaluation approfondie et de vastes négociations, il a été signé avec SAP, le 13 décembre 2010, un contrat pour l'achat d'un progiciel de gestion intégré et la fourniture de services de mise en œuvre. Ces informations ont été communiquées aux États Membres dans une note d'information le 14 décembre 2010. SAP, dont le siège est en Allemagne, est le premier fournisseur mondial de solutions logicielles pour progiciels de gestion intégrés. Le partenaire de mise en œuvre est la filiale de SAP en Autriche.

13. Le progiciel de gestion intégré a été mis en œuvre en appliquant la méthodologie Accelerated SAP (ASAP), qui comprend les cinq étapes suivantes:

- a) Préparation du projet;
- b) Élaboration du plan de travail;
- c) Exécution;
- d) Finalisation;
- e) Lancement et appui.

1. Préparation du projet (mi-décembre 2010 à mi-janvier 2011)

14. Entre mi-décembre 2010 et mi-janvier 2011, les préparatifs de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré ont été menés en étroite coopération avec l'équipe de SAP, notamment en ce qui concerne les activités suivantes: préparation du lancement de la mise en œuvre du progiciel, définition de l'étendue de chaque version (activités de base/coopération technique; gestion des ressources humaines et états de paie; finance, achats et logistique; et gestion des connaissances et

collaboration), formations de base dispensées par SAP, recensement des ressources humaines internes, mise en place d'une structure de gouvernance améliorée, préparation des bureaux et élaboration d'un plan de mise en œuvre détaillé assorti d'échéances et de délais précis. Le calendrier de mise en œuvre des versions du progiciel figure à l'annexe II.

2. Élaboration du plan de travail (mi-janvier à fin avril 2011)

15. Pendant cette étape, on évaluera de manière détaillée les conditions d'élaboration du nouveau système afin d'intégrer les procédures de travail de l'Organisation dans le progiciel. À la mi-janvier 2011, les équipes de l'ONUDI et de SAP ont emménagé dans des espaces de bureaux ouverts afin de travailler en étroite collaboration. Les pratiques optimales et les modèles proposés par SAP ont été examinés. Jusqu'à la fin de février 2011, environ 50 ateliers avaient été organisés afin d'élaborer des plans de travail pour chaque nouvelle version du progiciel. L'élaboration du plan de travail devrait être achevée d'ici la fin d'avril 2011.

16. Des formations approfondies ont également été dispensées pour s'assurer que les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré connaissent bien le système SAP afin de tirer au mieux parti de ses fonctionnalités. Plus de 70 fonctionnaires ont déjà participé aux stages de formation dispensés par SAP. Un programme de formation complet est également en cours d'élaboration en étroite coopération avec l'équipe SAP pour s'assurer que tous les fonctionnaires ont été dûment formés aux divers aspects du changement.

17. Lors de l'élaboration du plan de travail, il a été tenu compte de la gestion axée sur les résultats, de la gestion des connaissances et de la gestion des risques d'entreprise.

3. Exécution, finalisation, lancement et appui (mai 2011 à début 2013)

18. Pendant la phase d'exécution, le cadre d'activité sera mis en place et testé, et des supports de formation ainsi que la documentation destinée aux utilisateurs finaux seront élaborés. Pendant la phase de finalisation, le système et tous les utilisateurs seront préparés au lancement du progiciel de gestion intégré. À ce stade, l'Organisation en deviendra propriétaire et exécutera les nouveaux systèmes, surveillera les résultats des procédures de travail et mettra en place les mécanismes d'appui et d'amélioration. Ces trois étapes seront menées entre mai 2011 et début 2013, en tenant compte du calendrier de mise en œuvre de chaque version (des informations détaillées figurent à l'annexe II).

D. Autres résultats obtenus

1. Amélioration de la structure de gouvernance

19. Pour faire face aux difficultés rencontrées pendant la phase actuelle du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et veiller à une mise en œuvre sans heurts du progiciel de gestion intégré tout en répondant aux questions liées au perfectionnement du personnel et au changement de la culture organisationnelle, on a modifié la structure de gouvernance du Programme. Le 16 décembre 2010, le Directeur général a présenté la nouvelle structure de

gouvernance, qui est disponible sur le site Extranet du Programme accessible aux missions permanentes et figure également à l'annexe III.

20. La structure améliorée comprend les entités suivantes:

a) Le Comité pour le changement et le renouveau organisationnel, qui comprend une équipe de gestion du projet chargée de formuler des orientations spécifiques et de superviser l'exécution du Programme;

b) Le Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle, qui relève du Bureau du Directeur général et est chargé de diriger, de coordonner et de gérer le Programme;

c) Des chefs fonctionnels pour chaque version du progiciel de gestion intégré (activités de base/coopération technique; gestion des ressources humaines et états de paie; finance, achats et logistique; et gestion des connaissances et collaboration), chargés de diriger les procédures de travail sur le plan stratégique en vue de l'intégration du progiciel dans le domaine de compétences respectif;

d) Des agents du changement pour chaque version du progiciel de gestion intégré, appuyés par des experts dans chaque domaine de compétences et notamment chargés de participer aux ateliers organisés pour élaborer le plan de travail et assurer la liaison et faciliter la communication entre les fonctionnaires et l'équipe SAP;

e) Le Groupe pour le changement culturel, chargé de promouvoir une gestion axée sur les résultats et la responsabilité, l'échange de connaissances au sein de l'Organisation, le travail d'équipe et la collaboration, une communication efficace et le perfectionnement du personnel.

2. Communication dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle

Communication avec les fonctionnaires

21. Les directeurs et les fonctionnaires (du Siège et des bureaux extérieurs) sont régulièrement tenus informés, sur le plan interne et par divers moyens, de toutes les activités liées au Programme, notamment lors des réunions du Conseil exécutif et du Conseil de direction, de réunions d'information tenues à l'intention de l'ensemble des fonctionnaires et de débats informels, ainsi qu'au moyen d'une page Intranet et d'un bulletin d'information périodique consacrés au Programme.

22. La dernière réunion d'information organisée à l'intention du personnel s'est tenue le 31 janvier 2011 afin de présenter les faits nouveaux survenus en ce qui concerne le Programme et les activités à venir, en particulier la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré.

Communication avec les États Membres

23. Depuis le lancement du Programme, les États Membres et les parties prenantes ont été régulièrement informés dans le cadre de réunions et au moyen d'une page Extranet spéciale sur laquelle les missions permanentes peuvent consulter tous les documents pertinents et les bulletins d'informations. Cette démarche transparente sera poursuivie tout au long du Programme. À la dernière réunion d'information, tenue le 31 janvier 2011, les États Membres ont été informés des avantages du

Programme, du calendrier d'exécution, de la situation budgétaire, de la structure de gouvernance améliorée, des principaux résultats obtenus, du calendrier de mise en œuvre des versions du progiciel de gestion intégré, des solutions que SAP propose pour chaque domaine d'application du progiciel, de la méthodologie utilisée, appelée Accelerated SAP (ASAP), et de la feuille de route. Cette réunion a été, pour les États Membres, l'occasion d'obtenir des informations à jour sur les progrès accomplis dans le Programme, ainsi que des précisions.

24. Étant donné qu'il sera particulièrement important, pour s'assurer que les besoins des États Membres sont pleinement pris en compte, d'assurer, pendant la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, une coopération étroite et un échange continu et régulier d'informations entre l'ONUDI et les États Membres, on met actuellement en place un groupe de liaison composé d'un certain nombre d'États Membres intéressés. Sur ce point, l'Organisation maintiendra, bien entendu, un dialogue soutenu avec tous les États Membres.

III. Situation financière

25. La situation financière du compte spécial au 28 février 2011 est présentée ci-après (des informations plus détaillées figurent à l'annexe IV):

Tableau

Situation financière

	<i>Millions d'euros</i>
Montant approuvé pour le Programme	13,00
Dépenses	2,39
Solde	10,61

IV. Activités futures

26. Toutes les parties prenantes continueront d'être régulièrement informées des faits nouveaux. La prochaine réunion d'information qu'il est prévu de tenir à l'intention des États Membres devrait avoir lieu au début de mai 2011.

27. Une gestion cohérente et intégrée du changement de la culture organisationnelle et du perfectionnement du personnel sera assurée pendant toutes les phases du Programme. Pour que l'Organisation puisse tirer le meilleur parti du nouveau modèle d'activités et du progiciel de gestion intégré, le Groupe pour le changement culturel, qui bénéficiera de l'appui d'un expert de la gestion du changement organisationnel, sera mis en place sans tarder.

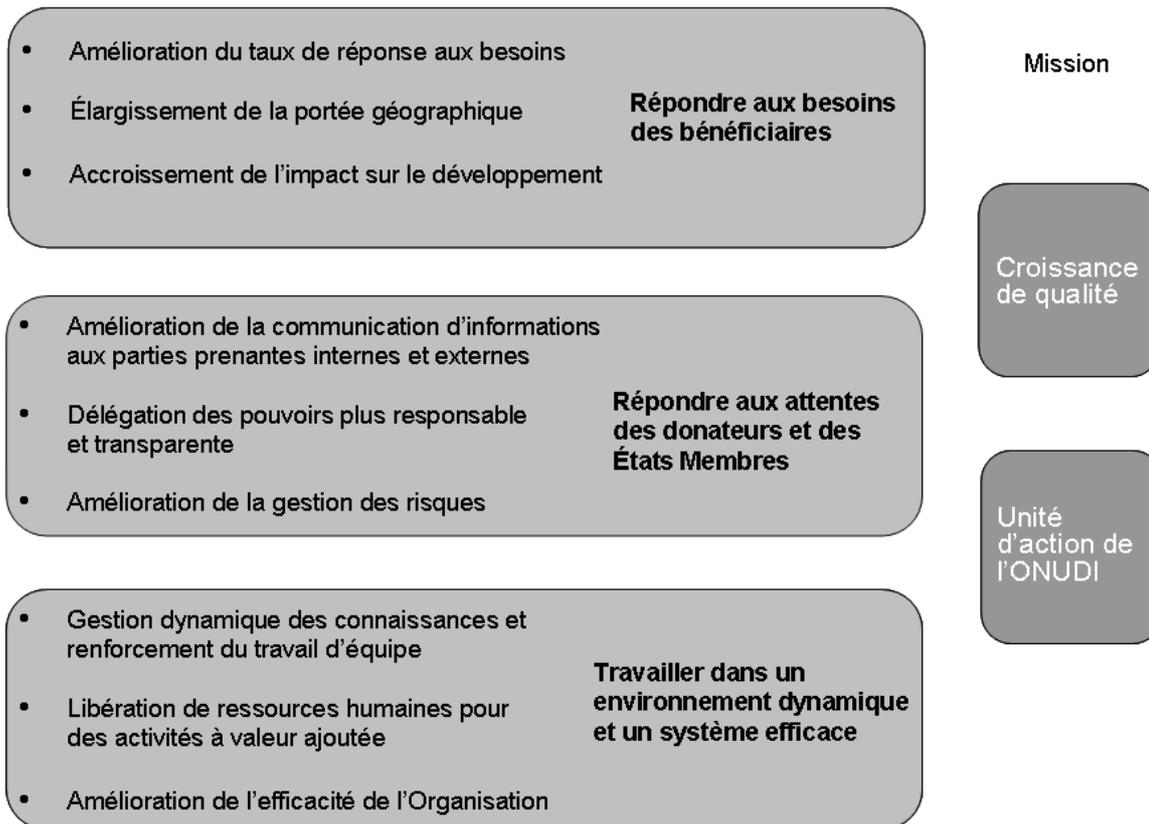
28. Les travaux de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré se poursuivront conformément au plan de travail. Les principaux délais et échéances du Programme sont présentés à l'annexe II. La gestion des risques d'entreprise, la gestion axée sur les résultats et l'échange de connaissances resteront des principes fondamentaux du Programme et seront donc systématiquement pris en compte.

V. Mesures à prendre par le Comité

29. Le Comité voudra peut-être noter les informations contenues dans le présent document et prendre acte des progrès accomplis dans l'application de la décision GC.13/Dec.15 de la Conférence générale et de la décision IDB.38/Dec.4 du Conseil du développement industriel.

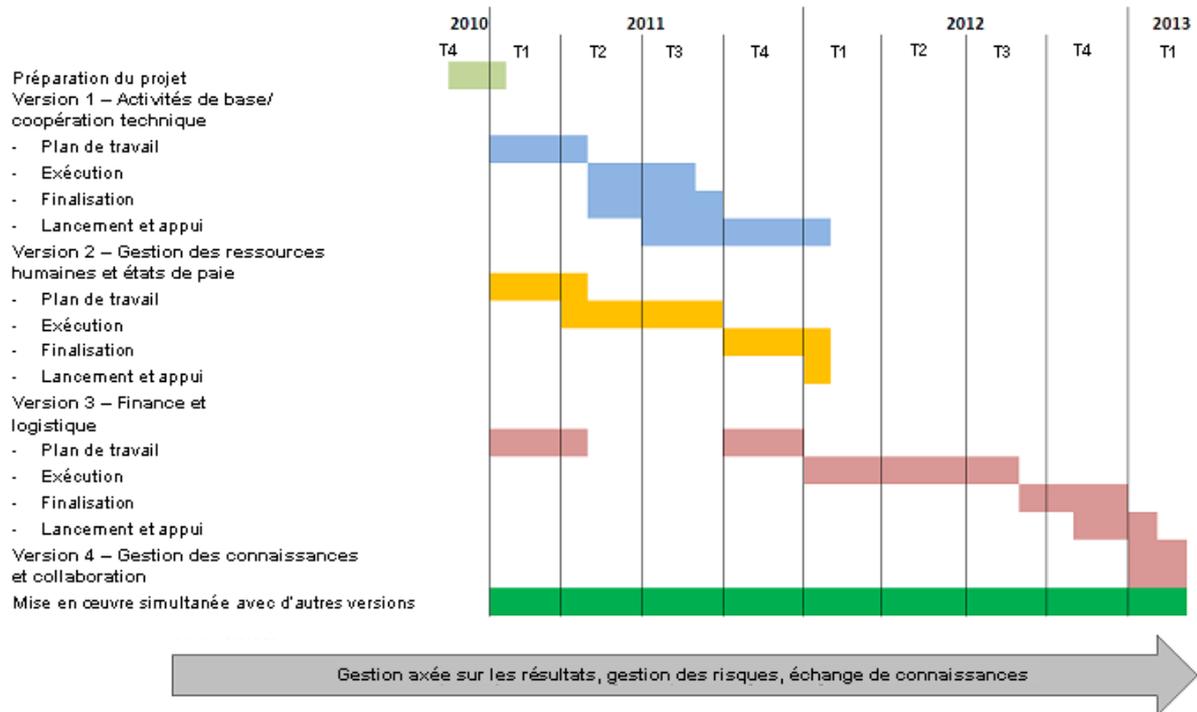
Annexe I

Avantages du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle



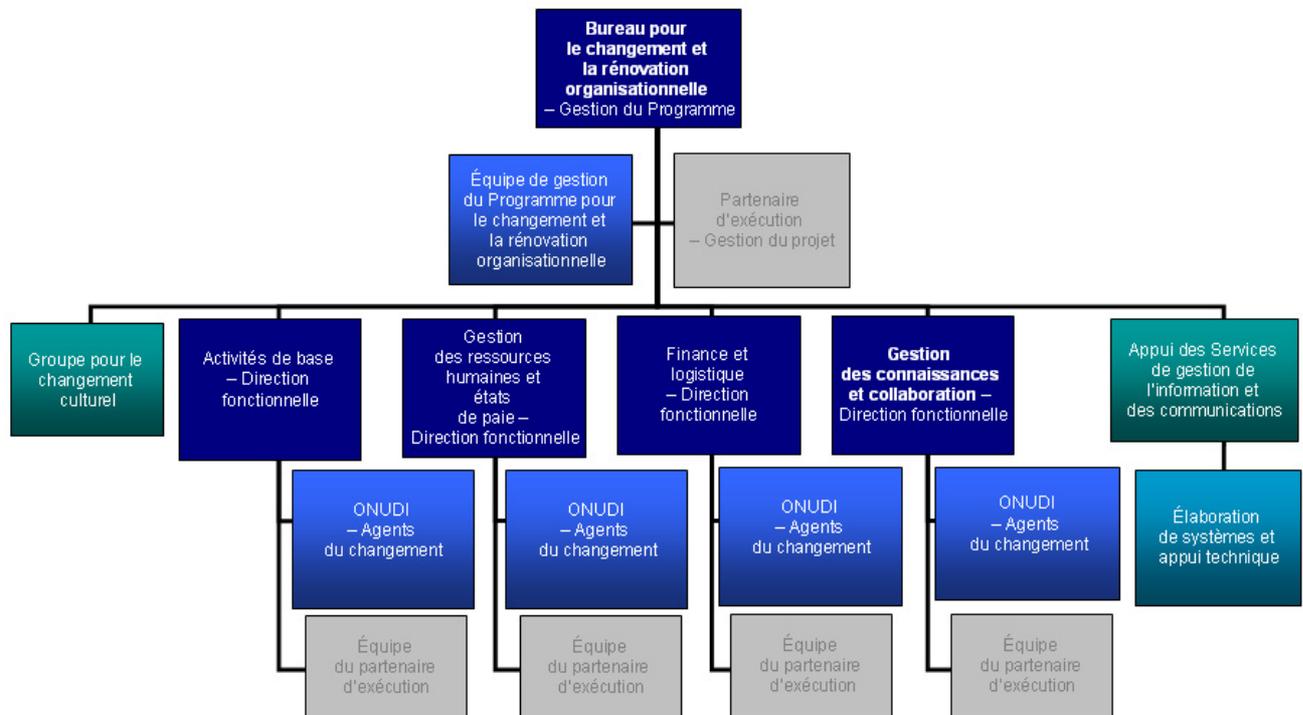
Annexe II

Calendrier de mise en œuvre des versions du progiciel de gestion intégré



Annexe III

Structure de gouvernance améliorée du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle



Annexe IV

Situation financière

Au 28 février 2011 (en millions d'euros):

	<i>Budget total 2010-2013</i>	<i>Dépenses 2010-2011</i>	<i>Montant total disponible</i>
Partenaire d'exécution (SAP)	6,40	-	6,40
Formation et déploiement	1,00	0,19	0,81
Logiciel	3,10	1,88	1,22
Matériel/infrastructure	0,60	-	0,60
Autres dépenses	1,90	0,32	1,58
TOTAL	13,00	2,39	10,61