



**Conseil du développement industriel**  
**Quarante et unième session**  
Vienne, 24-27 juin 2013  
Point 4 g) de l'ordre du jour provisoire  
**Renforcement des programmes de l'ONUDI**  
**au moyen du solde inutilisé des crédits ouverts**

**Comité des programmes et des budgets**  
**Vingt-neuvième session**  
Vienne, 22-24 mai 2013  
Point 9 de l'ordre du jour provisoire  
**Renforcement des programmes de l'ONUDI**  
**au moyen du solde inutilisé des crédits ouverts**

## **Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle**

### **Rapport du Directeur général**

Le présent rapport rend compte des derniers développements concernant le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, conformément à la décision IDB.38/Dec.4. Il actualise les informations présentées précédemment dans les documents IDB.40/5 et IDB.40/CRP.4.

## **I. Historique**

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. Lancé en 2010, il modifie profondément le fonctionnement de l'Organisation pour améliorer encore son efficacité et son efficience ainsi que pour institutionnaliser la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques et l'échange des connaissances. La réalisation de ces objectifs passe notamment par la reconfiguration des processus, la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (PGI), un perfectionnement ciblé du personnel et l'amélioration de la culture de travail au sein de l'Organisation.

2. Depuis son lancement, le Programme a atteint tous les grands objectifs prévus dans les délais requis et dans la limite des ressources approuvées, ce qui a été confirmé à la fois par le Commissaire aux comptes et par la société SAP Allemagne,

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.



qui a procédé à diverses évaluations indépendantes. Ce résultat n'a pu être obtenu que grâce à l'élaboration d'une vision et d'une stratégie claires, à une gestion intégrée de tous les changements par une seule entité (le Bureau pour le changement et la rénovation organisationnelle), comme il est recommandé dans le modèle pour le changement et la rénovation organisationnelle, à l'implication continue de toutes les parties prenantes, au dévouement et au dur labeur du personnel et également grâce au soutien et à l'engagement visibles du Directeur général, de la direction et des États Membres.

## **II. Principaux faits nouveaux et activités futures**

3. Le Programme est en bonne voie et devrait être achevé d'ici à juin 2013 dans les délais et limites budgétaires approuvés. Il s'agit d'une réussite impressionnante car toutes les opérations de l'ONUDI font l'objet d'une gestion globale dans le cadre d'un seul système intégré. Cette réussite doit également être vue à la lumière de l'examen auquel le Corps commun d'inspection a soumis les progiciels de gestion intégrés en place dans le système des Nations Unies, examen dont il sera rendu compte dans un rapport à paraître prochainement et qui a permis aux inspecteurs de constater que 67 % des progiciels ont été mis en place avec un retard par rapport au calendrier prévu et 33 % avec un dépassement de budget. Les principaux objectifs d'étape atteints dans le cadre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle sont notamment la mise en service depuis janvier 2012 de plusieurs modules du progiciel de gestion intégré: le module de gestion des portefeuilles et des projets destiné à appuyer les activités de coopération technique de l'ONUDI, divers modules de gestion du capital humain et plusieurs fonctionnalités de gestion des connaissances et de collaboration en vue d'activités de coopération technique. En outre, une autre étape majeure a été franchie en janvier 2013, lorsque diverses fonctionnalités ont été mises en service dans les domaines des finances, des achats et de la logistique. Afin d'assurer la plus grande efficacité et efficience des processus métiers dans le système de gestion intégré, on s'est attaché à réduire notablement les étapes des processus et les tâches administratives, que ce soit au Siège ou dans les bureaux extérieurs, à mettre en place des processus électroniques d'approbation en suivant le principe des "quatre yeux", à améliorer la délégation de pouvoirs et à favoriser la transparence, l'échange des connaissances et le changement positif de culture. De plus, tout au long de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, on s'est sans cesse efforcé de mettre à profit les améliorations opérationnelles et d'introduire des activités à rentabilité immédiate pour améliorer les processus et procédures de l'ONUDI en maintenant la dynamique du changement en éveil et en aidant ainsi à insuffler une culture du changement. Le Programme pour le changement et la rénovation opérationnelle favorise également un certain nombre de points forts et corrige les faiblesses relevées dans l'analyse des points forts, points faibles, possibilités offertes et risques entraînés (SWOT), effectuée par le Groupe de travail informel sur l'avenir de l'ONUDI, y compris ses programmes et ses ressources.

4. Les difficultés qui restent à surmonter seront traitées pendant le premier semestre de 2013. Tous les grands objectifs prévus dans le Programme devraient avoir été atteints et le Programme devrait être achevé comme prévu d'ici à juin 2013. Certaines activités devront alors être poursuivies par les services concernés

et/ou faire l'objet d'un suivi approprié de leur part: par exemple, les activités relatives au perfectionnement du personnel et aux changements culturels devront être poursuivies par les services de gestion des ressources humaines de l'ONUDI, tandis que l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, de la gestion des risques et de la gestion des connaissances devra l'être par chaque unité administrative concernée. De plus, afin d'assurer un alignement continu du progiciel de gestion intégré mis en place sur les besoins métiers qui surgiront à l'avenir, une nouvelle structure de gestion sera établie, que les paragraphes 25 à 29 du présent document décrivent plus en détail. Les mesures prévues permettront à l'Organisation de continuer de tirer profit des résultats positifs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

### **Mise en place d'un progiciel de gestion intégré (SAP)**

5. À l'issue d'une procédure internationale d'appel d'offres organisée en 2010, l'ONUDI a retenu un progiciel de gestion intégré et un service de mise en œuvre fournis par SAP, l'un des principaux prestataires mondiaux de solutions PGI. À l'ONUDI, le PGI est mis en œuvre en quatre volets. Tout déploiement d'un progiciel de gestion intégré de cette ampleur soulève un certain nombre de difficultés, dont celles liées à la migration, à la stabilisation et à l'intégration des données. C'est pourquoi, après la mise en service de chaque module du PGI depuis début 2012, on s'est efforcé en permanence de stabiliser le système, d'ajuster dans le détail les nouveaux processus et d'assurer l'intégration entre les différents modules.

### **Volet 1: Activités de base et de coopération technique**

6. Le module de gestion des portefeuilles et des projets, qui a été mis en service en janvier 2012, appuie toutes les étapes des activités de base et de coopération technique de l'ONUDI (depuis l'identification d'une demande jusqu'à la conception, l'exécution, l'évaluation du projet et l'établissement des rapports). Cette nouvelle méthode systématique et globale de gestion des portefeuilles et des projets à l'ONUDI aide à mesurer l'impact sur le développement en fonction des principes de la gestion axée sur les résultats, à gérer systématiquement les risques liés aux projets, à accroître la couverture géographique et à améliorer l'efficacité organisationnelle. Cette méthode permet également d'améliorer la gestion et le suivi des activités de l'ONUDI ainsi que la communication aux États Membres et aux partenaires externes de rapports qualitatifs sur les résultats. Le module contribue en outre à améliorer la transparence, l'échange des connaissances et la collaboration en mettant à la disposition de tout le personnel, au Siège et dans les bureaux extérieurs, les informations relatives aux projets et les documents connexes.

7. Une importante opération d'amélioration de la qualité a été lancée en 2012 afin de s'assurer que les informations sur tous les projets nouveaux et en cours sont correctement reprises dans le module de gestion des portefeuilles et des projets et qu'elles respectent les principes d'une budgétisation axée sur les résultats. Cette opération devrait être menée à terme dans les prochains mois, ce qui permettrait d'assurer son intégration avec les volets 2 et 3.

### **Volet 2: Gestion du capital humain, de la paie et des voyages**

8. Tout au long de 2012, les modules de gestion du capital humain ont été progressivement mis en service (système de paie pour le personnel et les

consultants/experts, recrutement électronique, libre-service pour les employés et les cadres, gestion de l'Organisation, administration du personnel, évaluation du comportement professionnel à 360 ° et recrutement et gestion de consultants/experts internationaux et nationaux ainsi que nouveau module de gestion des voyages). L'ensemble de ces tâches ont été rationalisées suivant le principe des "quatre yeux" et peuvent dorénavant être exécutées dans le système en ligne aussi bien par le personnel du Siège que par celui des bureaux extérieurs. Par exemple, les cadres peuvent désormais accéder à un fichier en ligne de consultants/experts internationaux et nationaux et recruter un consultant ou un expert grâce à un mécanisme d'approbation en ligne en deux étapes. Ces changements notables permettent d'améliorer les rapports communiqués aux partenaires internes et externes, d'assurer la décentralisation, d'autonomiser le personnel, d'assurer un échange proactif des connaissances et de réduire le travail administratif.

9. À l'heure actuelle, on s'efforce d'assurer l'intégration entre les modules de gestion du capital humain, qui ont déjà été mis en service, et le volet 3 qui est en cours de mise en œuvre.

### **Volet 3: Finances, achats et logistique**

10. Après un travail considérable mené en 2012, en particulier pour élaborer les documents de conception générale, développer et tester le système, migrer les données à partir des anciens systèmes, et assurer la formation, les modules/fonctionnalités du volet 3 sont progressivement mis en service depuis janvier 2013. Pour les services financiers de l'ONUDI, il en découle de nouvelles méthodes de gestion financière, de gestion des fonds, de contrôle, de gestion des primes et indemnités, de trésorerie et de gestion des actifs et des stocks. S'agissant des achats, il est procédé à la mise en place d'un certain nombre de modules/fonctionnalités concernant, notamment, un système global d'approvisionnement en ligne, la gestion des relations avec les fournisseurs, la gestion du matériel, les accords à long terme, une base de données commune concernant les fournisseurs, le relèvement des seuils à partir desquels recourir à une procédure de passation de marché ainsi que les ajustements structurels. Tous ces modules/fonctionnalités sont intégrés dans les modules déjà en service. Tout au long de la mise en œuvre, on veille à suivre les meilleures pratiques et à garantir la conformité des mécanismes financiers avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les nouveaux processus rationalisés suivront également le principe des "quatre yeux" et contribueront notablement, entre autres, à l'autonomisation du personnel, à un renforcement de la responsabilisation et de la transparence, à la gestion proactive des connaissances et à une meilleure efficacité organisationnelle.

11. Pendant le premier semestre de 2013, des efforts soutenus seront déployés pour continuer de mettre en place les modules/fonctionnalités restants, assurer leur intégration et stabiliser le système.

### **Volet 4: Gestion des connaissances et collaboration**

12. La mise en œuvre des modules/fonctionnalités de gestion des connaissances et de collaboration se fait parallèlement à celle des trois volets ci-dessus. Le fait que le progiciel de gestion intégré et son contenu soient accessibles en ligne partout dans le monde contribue à l'échange des connaissances au sein de l'Organisation et à une

meilleure collaboration entre les diverses unités organisationnelles au Siège et dans les bureaux extérieurs, ce qui permet de renforcer l'efficacité organisationnelle et de produire de meilleurs rapports à l'intention des partenaires internes et externes.

13. Après la tenue pendant le deuxième semestre de 2012 de plusieurs ateliers réunissant des équipes transversales de l'ONUDI et des experts SAP en gestion des connaissances et en collaboration pour évaluer les besoins de l'ONUDI dans ce domaine, il a été décidé de mettre en place d'ici à juin 2013 un environnement intégré amélioré pour la gestion des connaissances et la collaboration. Cette solution supportera divers types de forums de collaboration et répondra aux besoins de l'ONUDI pour les années à venir.

### **Autres activités**

#### **Formation du personnel du Siège et des bureaux extérieurs et actualisation des manuels/directives**

14. Des formations intensives et ciblées ont été dispensées tout au long de 2012 afin que le personnel soit bien préparé pour utiliser au mieux les nouveaux processus et systèmes. Depuis 2012, plus de 2 700 participants venus du Siège et des bureaux extérieurs ont reçu une formation. Diverses méthodes de formation ont été utilisées, à savoir la formation en salle de cours, les sessions guidées, les centres de soutien, la fonction d'aide dans le système, les supports de formation en ligne propres à l'ONUDI et également les webinaires pour le personnel des bureaux extérieurs. Certains membres de ce personnel ont également reçu au Siège une formation systématique destinée à en faire des utilisateurs principaux qui aident leurs collègues sur le terrain.

15. La formation des nouveaux venus comme du personnel en poste se poursuivra en 2013 dans le but de rafraîchir et d'améliorer leur connaissance du PGI et des nouveaux processus. En outre, les instructions, directives et manuels concernés seront tous régulièrement actualisés afin de tenir compte du nouveau mode de fonctionnement de l'Organisation. Des séances, spécialement conçues pour les missions permanentes, sur la manière d'utiliser les nouvelles fonctionnalités du progiciel pour l'établissement des rapports sont prévues pour le deuxième trimestre de 2013.

#### **Tableau de bord pour le suivi de projets et l'établissement de rapports**

16. Comme indiqué dans le document IDB.40/5, l'établissement de rapports homogènes sur les résultats à l'intention de tous les partenaires est un des principaux objectifs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. La première série de nouveaux outils conviviaux d'établissement des rapports sous forme de tableaux de bord a été mise au point et est déjà en service au plan interne; elle permet de fournir des informations sur les projets par thème, région, pays, unité administrative et directeur de projet et sur les résultats obtenus d'après les indicateurs de performance clefs, de même que des informations en matière de risques.

17. Il est prévu de mettre également à la disposition des États Membres, pendant le deuxième trimestre de 2013, des outils d'établissement de rapports sous forme de tableaux de bord relatifs à la coopération technique et à certaines activités de gestion des ressources humaines.

### **Gestion des risques**

18. À l'ONUDI, la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion des portefeuilles et des projets et, à ce titre, a été totalement prise en compte dans le module de gestion correspondant, lequel permet donc d'identifier systématiquement les risques liés aux projets grâce à des questionnaires ciblés, à leur évaluation ainsi qu'à la gestion et au suivi continus de chaque étape du cycle du projet. En outre, les outils précités d'établissement de rapports sous la forme de tableaux de bord permettent de suivre les risques propres à la coopération technique et d'en rendre compte.

19. Des efforts sont actuellement faits pour que les fonctionnalités ci-dessus qui permettent de gérer les risques, d'en rendre compte et d'en assurer le suivi dans le progiciel de gestion intégré soient également appliquées à la gestion du capital humain ainsi qu'aux finances, aux achats et à la logistique.

### **Changement de culture**

20. Comme indiqué plus haut, un certain nombre de changements culturels ont déjà eu lieu depuis le lancement du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, grâce notamment à une étude-diagnostic sur la culture et à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action. Les cadres, les fonctionnaires et les consultants de tous les secteurs de l'Organisation ont travaillé ensemble pour que toutes les étapes du Programme soient franchies dans les délais. L'intense travail d'équipe transversal, l'échange des connaissances, la communication efficace et la détermination à obtenir des résultats de grande qualité sont autant de comportements dont le personnel a fait preuve et qui constituent un exemple positif de la culture de travail souhaitée à l'ONUDI. L'accessibilité générale du système aussi bien au personnel du Siège qu'à celui des bureaux extérieurs encourage également l'analyse comparative interne et l'échange des connaissances. De plus, le premier cycle de suivi du comportement professionnel (qui comprend des examens en début, milieu et fin de cycle) dans le nouveau système de gestion du comportement professionnel à 360 ° s'achèvera pendant le premier trimestre de 2013, ce qui contribuera également à rendre plus efficace la gestion des ressources humaines et des talents.

21. Malgré les progrès considérables accomplis, les efforts doivent se poursuivre pour que le personnel de l'ONUDI "travaille dans une culture proactive et dans un système efficace", comme il est dit dans l'énoncé des avantages du Programme. Le cadre du changement culturel, qui a été défini à la fin de 2011 et prévoit les six piliers sur lesquels devra reposer la culture souhaitée pour l'ONUDI, servira de principe directeur.

### **Gains d'efficacité**

22. Les gains d'efficacité recherchés dans le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle visent entre autres à accroître la productivité tout en améliorant la qualité des services de l'ONUDI. Comme il est indiqué dans le document IDB.40/5, les gains d'efficacité proviennent des éléments suivants: la mise en place de processus électroniques comportant moins d'étapes d'approbation, conformément au principe des "quatre yeux", l'autonomisation du personnel du Siège et des bureaux extérieurs, la mise en place de tableaux de bord qui permettent

d'assurer le suivi des projets et d'établir des rapports en fonction des indicateurs de performance clefs et la réduction du travail administratif, qui permet au personnel de se concentrer sur des tâches plus en amont. Les signatures numériques personnelles et les approbations par voie électronique ont remplacé les signatures sur papier. D'ici à juin 2013, toutes les grandes opérations de l'ONUDI seront gérées et effectuées au moyen du progiciel de gestion intégré. Les principaux gains d'efficacité devraient être obtenus, une fois qu'un système stabilisé et totalement intégré sera en place, dans les domaines de la coopération technique, de la gestion des consultants/experts, de la gestion des voyages, de la gestion financière, des achats et de la gestion du temps.

#### **Communication avec les partenaires**

23. Tous les partenaires internes et externes ont été tenus continuellement informés, par diverses voies, de tous les faits nouveaux relatifs au Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

24. Depuis sa création en mai 2011, de nombreuses réunions interactives se sont tenues avec le groupe de liaison des États Membres. Outre la réunion d'information tenue lors de la quarantième session du Conseil en novembre 2012, une réunion d'information générale sur le Programme a été organisée au début de décembre 2012 à l'intention des missions permanentes. À cette occasion, il a également été possible de décrire la manière dont le Programme peut contribuer à exploiter les points forts et à corriger les points faibles relevés dans l'analyse SWOT menée par le groupe de travail informel. À la suite de cette réunion d'information, des commentaires positifs ont été formulés par les représentants des missions permanentes, qui ont pris note avec satisfaction des progrès réalisés et ont dit beaucoup apprécier la démarche transparente adoptée dans le cadre du Programme pour tenir les États Membres informés de tous les faits nouveaux. Les États Membres ont en outre pu se tenir informés en utilisant la page de l'Extranet consacrée au Programme, où divers documents, divers exposés et le bulletin d'information du Programme sont régulièrement publiés à l'intention des missions permanentes.

### **III. Future structure de gestion en vue de l'amélioration des processus métiers et des systèmes**

25. Une des principales raisons qui expliquent le succès de la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est le degré élevé d'implication et de détermination des cadres et du personnel dans son ensemble, qui sont conscients que le nouveau progiciel de gestion intégré et les nouveaux processus permettront à l'ONUDI d'"affronter l'avenir" et de relever avec efficacité et efficience les défis qui s'annoncent. En conséquence, pour que l'amélioration des processus métiers et du progiciel de gestion intégré soit bien gérée à court, moyen et long terme, une nouvelle structure de gestion garantissant une forte implication des utilisateurs métiers sera mise en place dans les mois à venir. La mise en œuvre de cette nouvelle structure de gestion n'aura aucune incidence budgétaire supplémentaire. La figure ci-après donne un aperçu de la nouvelle structure.

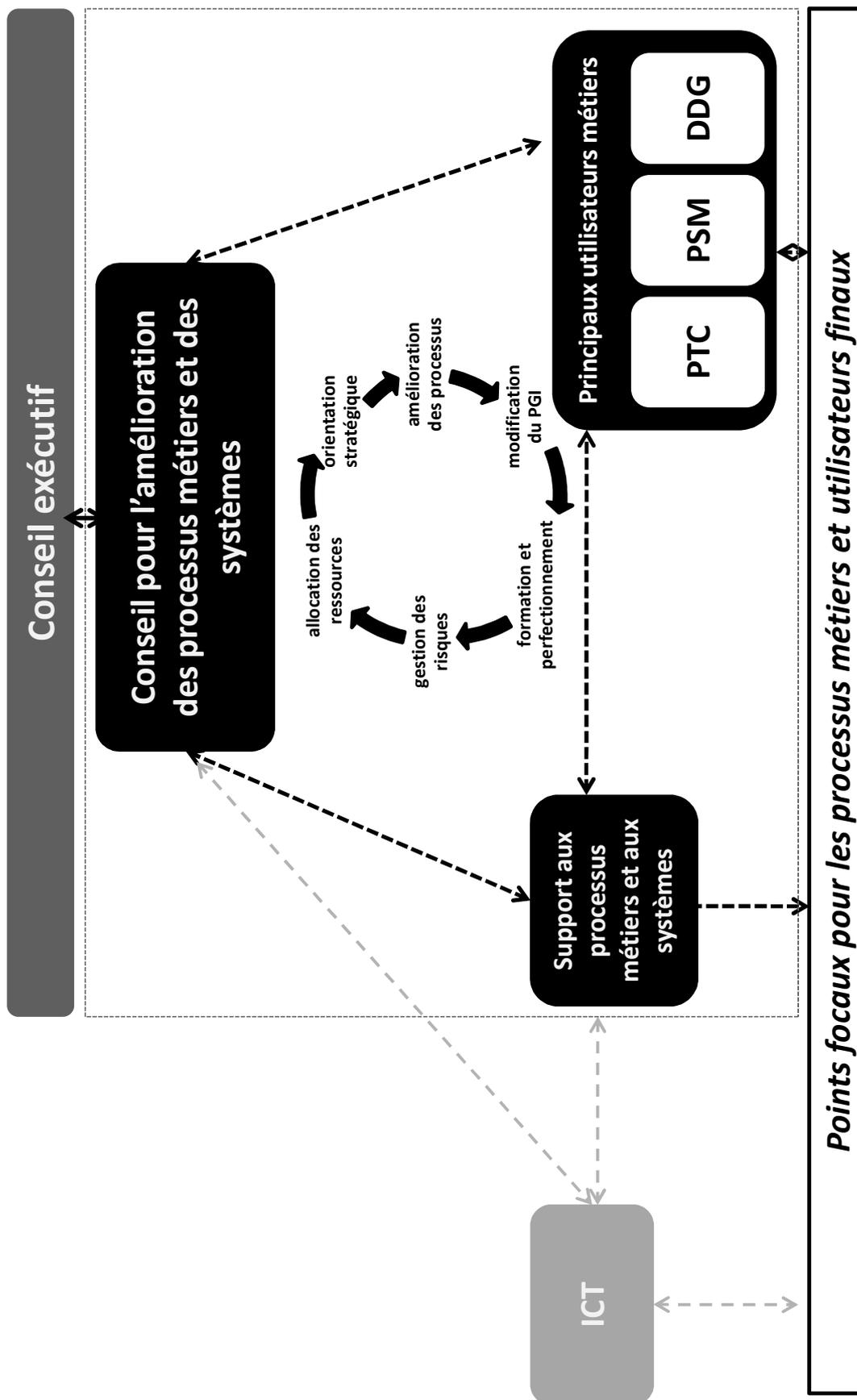
26. Le Conseil pour l'amélioration des processus métiers et des systèmes sera l'organe opérationnel transversal le plus haut placé chargé de donner une orientation stratégique, d'approuver les ressources ainsi que les améliorations des systèmes et leur rang de priorité respectif, de superviser le fonctionnement du PGI, d'assurer une participation continue des utilisateurs métiers dans la prise de décision, de gérer les risques et d'assurer une amélioration continue des processus métiers de l'ONUDI.

27. Les principaux utilisateurs métiers constitueront une équipe transversale composée de propriétaires des processus métiers. Ils seront en relation avec les utilisateurs du progiciel et les membres du Conseil pour l'amélioration des processus métiers et des systèmes pour s'assurer que le progiciel répond à leurs besoins.

28. Le Support aux processus métiers et aux systèmes s'attachera, entre autres, à gérer les changements liés au PGI pour s'assurer qu'il existe une solution opérationnelle, stable et intégrée permettant de réaliser les processus avec efficacité et efficience. Il s'attachera à répondre aux besoins des utilisateurs et à les hiérarchiser en étroite coordination avec le Conseil pour l'amélioration des processus métiers et des systèmes et les principaux utilisateurs métiers, ce qui permettra d'assurer de manière continue l'alignement entre les processus et les opérations informatiques.

29. Le groupe des technologies de l'information et des communications (ICT) s'attachera, entre autres, à appuyer et à surveiller l'infrastructure informatique, à assurer la disponibilité d'outils de pointe, à fournir l'infrastructure technique de la solution progiciel et à assurer la connectivité informatique au Siège et dans tous les bureaux extérieurs.

Figure  
Structure de gestion en vue de l'amélioration des processus métiers et des systèmes



## IV. Situation financière

30. La situation financière en février 2013 du compte spécial du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est présentée dans le tableau ci-après (en millions d'euros). Il est prévu que les fonds restants ("Fonds réservés à d'autres activités prévues dans le plan de mise en œuvre du Programme") d'un montant de 2,13 millions d'euros seront utilisés prudemment pour appliquer les solutions de gestion des connaissances et de collaboration, de gestion des risques et d'établissement des rapports et mettre en œuvre les améliorations nécessaires pour que les avantages et les gains d'efficacité assurés par le Programme soient pleinement réalisés.

<i>Éléments des coûts*</i>	<i>Budget total 2010-2013</i>	<i>Dépenses 2010- février 2013</i>	<i>Engagements fermes- février 2013</i>	<i>Fonds réservés à d'autres activités prévues dans le plan de mise en œuvre du Programme</i>
Partenaire d'exécution (SAP)	6,40	5,10	0,92	0,38
Formation et déploiement	1,00	0,33	-	0,67
Logiciels (SAP)	3,10	2,74	0,34	0,02
Matériel/infrastructure	0,60	0,37	-	0,23
Autres coûts	1,90	0,96	0,11	0,83
<b>Total des coûts</b>	<b>13,00</b>	<b>9,50</b>	<b>1,37</b>	<b>2,13</b>

\* On trouvera au paragraphe 31 du document IDB.40/5 des précisions sur les éléments de coût visés dans les rubriques "dépenses" et "engagements fermes".

## V. Mesures à prendre par le Comité

31. Le Comité voudra peut-être prendre note des informations figurant dans le présent document.