



---

## **Conseil du développement industriel**

### **Quarante-deuxième session**

Vienne, 25-27 novembre 2014

Point 4 a) de l'ordre du jour provisoire

### **Rapport du Commissaire aux comptes pour 2013**

## **Gains d'efficacité résultant de la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle**

### **Rapport du Directeur général**

Conformément à la conclusion 2014/2 du Comité des programmes et des budgets, le présent rapport donne des informations sur les gains d'efficacité, y compris les économies sur les coûts administratifs, réalisés grâce à la mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, l'accent étant mis sur l'installation du progiciel de gestion intégré (PGI).

## **I. Historique**

1. Comme indiqué dans de précédents documents de session, le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle a été établi, entre autres, pour réaliser des gains d'efficacité grâce à une augmentation de la productivité et à une amélioration de la qualité des services de ONUDI, facilitant ainsi une prestation accrue de services dans un contexte de budget en croissance nulle. Le dernier rapport en date (IDB.41/9, par. 22) a mis en lumière les gains d'efficacité attendus du Programme et dans la mise en œuvre du PGI.

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.



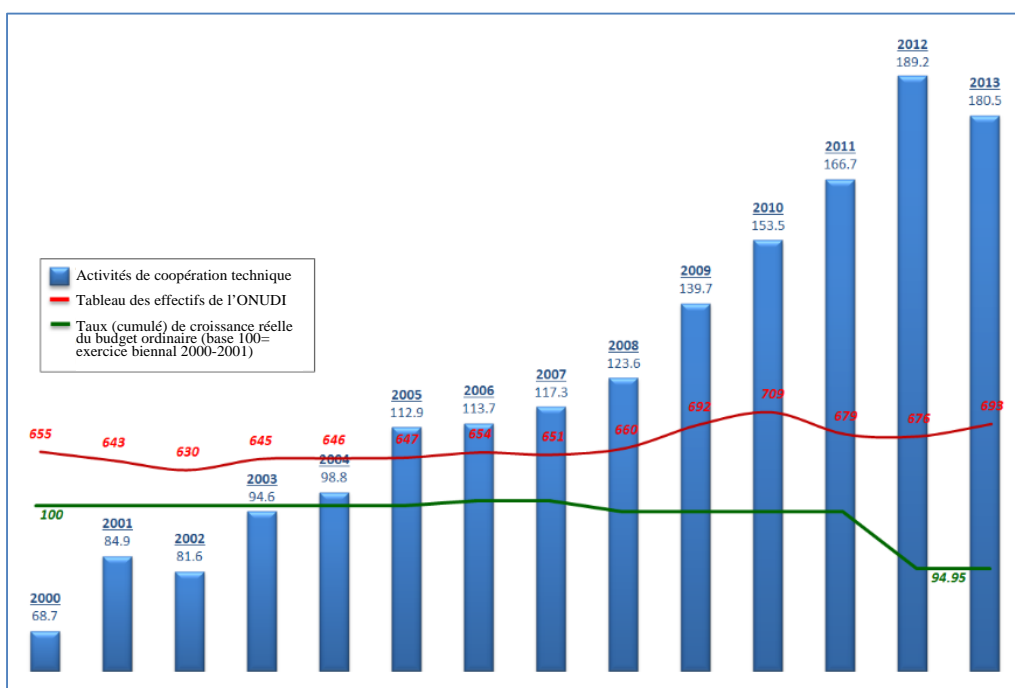
2. Par ailleurs, au cours de l'exécution du Programme, les économies réalisées sur les coûts administratifs ont déjà été prises en compte dans le programme et les budgets pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015.

## II. Indicateurs clefs

3. Ces dernières années, le volume des services de coopération technique a considérablement augmenté, malgré la baisse du budget ordinaire et la relative stagnation du tableau des effectifs, comme le montre la figure 1 ci-dessous.

Figure 1

### Coopération technique, budget ordinaire et tableau des effectifs



4. Dans la figure 1 ci-dessus, les barres montrent le niveau annuel des prestations de services de coopération technique, en millions de dollars des États-Unis, la ligne supérieure le nombre de fonctionnaires et la ligne inférieure le montant relatif du budget ordinaire, l'exercice biennal 2000-2001 étant la période de référence. Le graphique illustre clairement que l'ONUDI a fait d'énormes économies et réalisé des gains d'efficacité encore plus importants.

## III. Économies sur les coûts administratifs

5. Une bonne part du soutien administratif étant assurée par la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes, c'est dans l'évolution de son budget qu'apparaissent les économies sur les coûts administratifs. La Division a réduit ses

ressources de 2,1 millions d'euros pour le budget de l'exercice biennal 2012-2013 et d'un montant supplémentaire de 1,1 million d'euros pour 2014-2015. Le montant cumulé de ces réductions budgétaires pour la période de quatre ans allant de 2012 à 2015 s'établit à environ 5,2 millions d'euros. Les économies sur les coûts administratifs sont récapitulées au tableau 1 pour chaque programme de la Division.

Tableau 1  
**Économies budgétaires par programme de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes pour la période 2012-2015**

<i>Programmes de la Division</i>	<i>2012-2013 (en millions d'euros)</i>	<i>2014-2015 (en millions d'euros)</i>	<i>Montant cumulé<sup>1</sup> (en millions d'euros)</i>
Service de la gestion des ressources humaines	0,32	0,44	1,08
Services financiers	0,44	0,29	1,17
Services de l'appui opérationnel	1,03	0,34	2,40
Bureau du Directeur principal	-0,12	0,33	0,09
Service de la gestion des communications et de l'information et Services d'appui aux systèmes et processus	0,40	-0,31	0,49

6. Le tableau 1 montre les économies réalisées au sein des services suivants de la Division: Service de la gestion des ressources humaines, Services financiers et Services de l'appui opérationnel. En outre, dans les Services de gestion de l'information et des communications, les dépenses budgétaires relatives aux technologies et systèmes d'information ont été plus faibles en raison des fonds extrabudgétaires mis à disposition pour le Programme pendant l'exercice 2012-2013 et des économies réalisées suite à l'abandon des anciens systèmes. Les économies annuelles de 0,6 million d'euros ainsi obtenues sont venues en déduction des dépenses liées au lancement du nouveau PGI, ce qui donne des économies nettes totales de 0,2 million par an.

7. Plus de 90 % du budget total de la Division concernent les dépenses de personnel. Les économies budgétaires susmentionnées ont donc été essentiellement réalisées grâce à la réduction du nombre de postes administratifs.

#### **IV. Réduction des postes au sein de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes**

8. Les économies susmentionnées réalisées dans le budget 2012-2013 de la Division sont principalement liées aux dépenses de personnel et aux postes, qui ont connu une diminution nette de 8,25 équivalents temps plein (ETP). Le budget 2014-2015 de la Division a été à nouveau réduit de 14,25 ETP, ce qui correspond au total à environ 15 % des postes en 2011.

<sup>1</sup> Le montant cumulé des économies comprend a) économies réalisées sur une période de quatre ans et résultant des mesures introduites en 2012 et b) économies réalisées sur une période de deux ans et résultant des mesures introduites en 2014.

9. En termes cumulés, sur une réduction nette totale de 22,5 postes, 21,5 relevaient de la catégorie des services généraux. Cette tendance montre que la réduction des effectifs est intervenue dans les domaines de l'appui administratif et fonctionnel et que, dans la catégorie des administrateurs des services d'appui, les effectifs ont été maintenus.

Tableau 2  
**Réduction des postes au sein de la Division, par programme, pour la période 2012-2015**

<i>Programmes de la division</i>	<i>2012-2013 (en ETP)</i>	<i>2014-2015 (en ETP)</i>	<i>Chiffre cumulé (en ETP)</i>
Service de la gestion des ressources humaines	2	3,25	5,25
Services financiers	3	3	6
Services de l'appui opérationnel	2,75	2	4,75
Bureau du Directeur principal	-1	2	1
Services de gestion de l'information et des communications et Services d'appui aux systèmes et processus	1,5	4	5,5

10. Le tableau 2 montre que les services d'appui administratif de la Division, à savoir le Service de la gestion des ressources humaines, les Services financiers et les Services d'appui aux opérations, ont supprimé entre cinq et six postes pendant la période concernée sans arrangement relatif à un remplacement. Dans les Services de la gestion de l'information et des communications et les Services d'appui aux systèmes et processus, la réduction des postes marque une évolution vers l'externalisation de certaines fonctions d'appui, ce qui, par voie de conséquence, a nécessité, dès 2014, des crédits budgétaires supplémentaires au titre des postes de dépenses autres que les dépenses de personnel.

## V. Gains d'efficacité dans les services d'achats et de sous-traitance

11. Avec l'introduction du module SAP de gestion des relations avec les fournisseurs, des gains d'efficacité et de transparence ont été notés dans plusieurs domaines clefs des processus d'achats et de sous-traitance de l'Organisation.

### Calendriers d'achats

12. Les processus d'achats de l'ONUDI étant désormais automatisés et entièrement sans papier, l'Unité des services d'achat a pu assurer la coordination avec les clients internes (administrateurs de projet) et externes (soumissionnaires et fournisseurs) et leur offrir ses services plus rapidement qu'avant la mise en œuvre du module SAP, qui a par ailleurs permis à l'Unité d'examiner et de traiter les demandes de fourniture de biens ou de services et d'émettre des appels d'offre directement sur le marché par l'intermédiaire du nouveau portail d'achats en ligne de l'ONUDI, exemple unique au sein du système des Nations Unies.

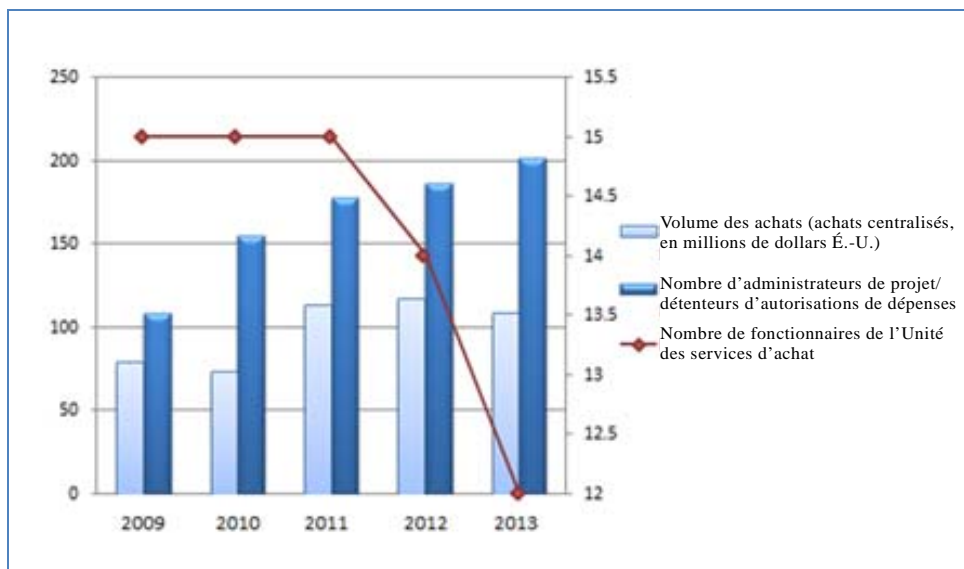
13. Dans l'ensemble, les délais d'achats ont été considérablement réduits, les documents internes pouvant désormais être presque entièrement traités sous forme numérique dans le système.

14. Les outils SAP de communication d'informations offrent à l'Organisation un excellent mécanisme de retour d'informations pour analyser en permanence les délais entre les différents processus d'achats et de sous-traitance et identifier les domaines où des mesures supplémentaires pourraient être requises.

### Hausse de la productivité

15. La figure ci-dessous illustre l'évolution du nombre de postes permanents dans l'Unité des services d'achat par rapport, d'une part, à l'augmentation du nombre de clients internes (c'est-à-dire les administrateurs de projet et les détenteurs d'autorisations de dépenses), d'autre part, au volume total des achats. Depuis 2011, le nombre de postes permanents de l'Unité a diminué alors que le volume des achats de l'Organisation reste stable.

Figure 2  
Postes permanents de l'Unité des services d'achat

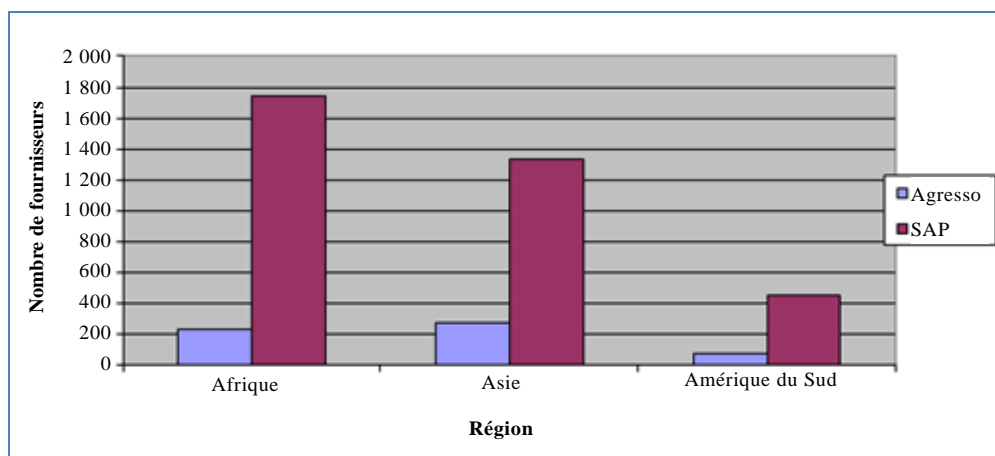


### Expansion rapide et amélioration de la transparence de la base de données des fournisseurs

16. Le module SAP de gestion des relations avec les fournisseurs a permis à l'ONUDI d'améliorer grandement la transparence et d'étendre la base de données des fournisseurs par rapport à ce qu'elle était avant l'adoption du SAP. Ces changements ont été facilités par des procédures plus conviviales de création et d'approbation concernant les fournisseurs enregistrés dans le système. Le nombre de fournisseurs dans la base de données SAP de gestion des relations avec les fournisseurs a ainsi augmenté de 145 %.

17. Non seulement le nombre de fournisseurs a augmenté dans l'ensemble, mais le nombre de fournisseurs par pays a également connu une très forte progression. En moyenne, on compte environ 27 fournisseurs en plus par pays dans la base SAP par rapport à leur nombre dans Agresso, le système précédent. En particulier, comparé à Agresso, le système SAP enregistre sept fois plus de fournisseurs de régions comptant des pays les moins avancés (PMA) qui affichent les taux de croissance les plus élevés en Afrique.

Figure 3  
Augmentation du nombre de fournisseurs par région géographique



## VI. Gains d'efficacité supplémentaires réalisés grâce au Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et au progiciel de gestion intégrée

18. Un des principaux objectifs du Programme était d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'Organisation, et de lui permettre de fournir davantage de services avec les mêmes ressources du budget ordinaire, c'est-à-dire d'améliorer sa productivité. Le Programme et la solution PGI intégrée ont eu des retombées considérables au sein de l'Organisation qui ont permis d'obtenir des gains d'efficacité dans les principales procédures de travail. Ces gains sont réalisés et confirmés dans les domaines ci-après.

a) **Solution PGI intégrée:** Toutes les procédures de travail et les opérations relevant de la solution de PGI intégrée sont désormais gérées de bout en bout sur une même plate-forme informatique, conformément aux bonnes pratiques. Les délais de traitement sont ainsi plus courts, les interfaces complexes supprimées et les saisies de données en double réduites.

b) **Procédures et approbations électroniques simplifiées:** Des procédures électroniques comportant beaucoup moins d'étapes d'approbation ont été introduites, conformément au principe des "quatre yeux". Il s'agit notamment des signatures et des approbations électroniques qui ont remplacé les précédents systèmes papier pour toutes les principales procédures de travail.

c) **Délégation de pouvoirs renforcée et responsabilisation accrue:** Au sein du PGI, la délégation de pouvoirs a été intégrée dans de nombreux domaines, comme les nouveaux seuils applicables en matière de passation de marché, les contrats de service individuels pour le recrutement des consultants, la gestion des voyages ainsi que la formulation de projets et les révisions de budget de coopération technique. Les nouveaux seuils ont permis de rationaliser davantage le traitement en libre-service et d'assurer une responsabilisation accrue et plus de transparence.

d) **Décentralisation renforcée:** Le PGI et ses processus, qui sont désormais accessibles au Siège et dans les bureaux extérieurs, ont permis de réduire les délais de traitement et d'améliorer la collaboration.

e) **Tableaux de bord en ligne et établissement de rapports:** Les tableaux de bord et les rapports en ligne mis à la disposition du personnel et des différentes parties concernées ont facilité la production d'informations et contribué à assurer "une version unique de la vérité".

19. Les principaux processus et domaines où des gains d'efficacité sont déjà réalisés sont décrits plus en détail ci-après.

a) **Activités de coopération technique et activités de base**

Le module de gestion des projets et du portefeuille appuie toutes les étapes des activités de base de coopération technique de l'ONUDI. Il permet à l'Organisation de gérer plus efficacement l'ensemble du cycle de vie de ses activités et projets de coopération technique, sur la base des principes de gestion axée sur les résultats appliqués à toutes les étapes d'un système intégré. De plus, la nouvelle procédure de formulation et d'approbation de programmes et de projets, introduite en juin 2014, a encore amélioré l'efficacité et le rapport coût-efficacité des activités de coopération technique, les étapes de formulation et d'approbation étant devenues plus rapides, plus transparentes et plus concertées, la qualité de la conception améliorée et ce, dans le respect des normes établies par les donateurs.

b) **Recrutement et gestion des titulaires de contrats de service individuels et des consultants**

La politique et la procédure en matière de contrat de service individuel permettent à l'administrateur de programme de sélectionner un consultant à partir d'un vivier et de formuler une demande de recrutement par voie électronique. Une fois la demande validée par le supérieur hiérarchique, le PGI génère automatiquement le contrat. Les administrateurs de programme peuvent également approuver les paiements des consultants et des experts directement dans le système. Ces flux de travail électroniques ont permis de réduire fortement les procédures administratives et d'accélérer le recrutement et la gestion des consultants.

De plus, pour ce qui est de la gestion du capital humain, les consultants font désormais partie du vivier de talents, qui permet d'assurer de manière cohérente l'administration et la gestion de toutes les ressources, ainsi que la communication d'informations dans ce domaine. Ces améliorations ont été reconnues par le Commissaire aux comptes (IDB.42/3, par. 87).

c) **Processus rationalisés de gestion des voyages**

L'ensemble de la gestion des voyages se fait par voie électronique au moyen du PGI et est donc pleinement intégré aux modules financier et d'administration des

congés. Les économies réalisées sur les dépenses d'administration sont dues à la réduction des frais de traitement des vols réservés par l'intermédiaire du système du Siège pour les réservations auprès des agences de voyage.

Le nouveau processus rationalisé de gestion des voyages a été reconnu par le Commissaire aux comptes (IDB.42/3, par. 88) et l'Organisation a été félicitée d'avoir considérablement simplifié le processus et réduit les délais d'approbation.

**d) Solution intégrée de gestion du capital humain**

Tous les processus de gestion du capital humain concernant notamment le recrutement électronique, l'administration du personnel, le système de paie pour le personnel et les consultants, le libre-service pour les employés et les cadres, l'évaluation du comportement professionnel à 360 degrés, le recrutement et la gestion de consultants et la gestion du temps, se font au moyen d'un seul PGI. Les procédures de travail ont été simplifiées et optimisées, ce qui a permis de donner plus d'autonomie aux fonctionnaires, de préciser les responsabilités et d'assurer l'obligation de résultats, de réduire les lourdeurs administratives, d'améliorer l'efficacité et l'efficience, et de mettre en place des outils de décentralisation efficaces.

**e) Modules intégrés relatifs aux finances, aux achats et à la logistique**

On peut citer comme exemples de simplification et d'optimisation, la gestion financière et la gestion des achats et des biens. Les processus ont été rationalisés et comportent moins d'étapes d'approbation, la délégation de pouvoirs a été étendue pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la transparence et pour favoriser la responsabilisation. Les modules et mécanismes financiers sont également pleinement conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

**f) Gestion des connaissances et collaboration**

Les nouveaux outils de gestion des connaissances et de collaboration, une fois pleinement institutionnalisés, faciliteront la collaboration et le partage de connaissances à l'échelle de l'Organisation, ainsi que la gestion de tous les documents relatifs aux activités de coopération technique, à la gestion du capital humain, aux ressources financières, aux achats, à la logistique et à d'autres opérations à partir d'un seul système intégré à l'échelle mondiale.

**g) Tableaux de bord et établissement de rapports**

Les tableaux de bord et les rapports en ligne fournissent des informations au moyen d'une interface graphique conviviale, accessible au Siège et dans les bureaux extérieurs. Ces outils donnent des renseignements en temps réel sur les principales opérations et procédures de l'Organisation, y compris les activités de coopération technique, la gestion du capital humain, les ressources financières, les achats et les voyages. À l'exception des voyages, les tableaux de bord et les rapports concernant tous les autres domaines sont actuellement disponibles en ligne pour les États Membres.

Le tableau 3 illustre la situation avant et après l'adoption du Programme et du PGI, pour certains des principaux processus et domaines où des gains d'efficacité sont réalisés.



Tableau 3  
**Exemples de gains d'efficacité "avant" et "après" l'adoption du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle et du progiciel de gestion intégrée**

<i>Processus/domaine</i>	<i>Avant l'adoption du PGI et du Programme</i>	<i>Après l'adoption du PGI et du Programme</i>
Formulation de projets de coopération technique et procédure d'approbation: du concept à la validation du projet	5 étapes d'approbation sur papier	4 étapes d'approbation au maximum et nouveaux seuils
Révisions du budget de coopération technique	2 à 5 étapes d'approbation sur papier	2 à 3 étapes d'approbation avec relèvement des seuils
Recrutement de fonctionnaires au titre de contrats de service individuels et de consultants	3 étapes d'approbation et 4 semaines de traitement de dossier par le Service de la gestion des ressources humaines	2 étapes d'approbation et 1 semaine de traitement de dossier
Demande d'autorisation de voyage	6 étapes d'approbation	2 à 3 étapes d'approbation
Règlement des frais de voyage	4 étapes d'approbation	2 étapes d'approbation
Achats	3 étapes d'approbation sur papier par les services d'appui de la Division de la gestion générale et de l'appui aux programmes	2 étapes d'approbation et libre-service avec relèvement des seuils
Évaluation du comportement professionnel du personnel	Procédure sur papier	Évaluation en ligne à 360 degrés
États de paie des fonctionnaires	Procédure sur ordinateur central, distribution de feuilles de paie sur papier	Feuilles de paie en ligne et actualisation en ligne des données personnelles et bancaires
Tableaux de bord et rapports à l'intention des États Membres	Procédure manuelle	Rapports en ligne pour les activités de coopération technique, la gestion du capital humain, les contributions et les achats
Gestion des connaissances et collaboration	Plusieurs systèmes, à savoir Infobase, Agresso, lecteurs réseau, Intranet	Une solution mondiale intégrée basée sur une seule plate-forme informatique

## VII. Évaluation de l'expérience et du niveau de satisfaction des utilisateurs du PGI

20. En mai et en juin 2014, une étude à l'échelle de l'Organisation a été menée auprès du personnel et des États Membres, afin d'évaluer le niveau de satisfaction des utilisateurs du PGI et d'identifier les points à améliorer dans la mise en œuvre du système et les procédures de travail. L'étude avait également pour objet de donner un aperçu de la façon dont les utilisateurs perçoivent les répercussions et les avantages du PGI résultant du Programme.

21. Sur les 218 fonctionnaires (32 %) qui ont répondu, plus de 92 % utilisent le PGI chaque semaine. Ils ont estimé que le PGI a eu un effet positif sur l'efficacité et l'ont approuvé dans l'ensemble à 66 %.

## VIII. Conclusions

22. Des gains d'efficacité importants ont déjà été obtenus grâce à la mise en œuvre du Programme. Les économies réalisées sur les dépenses d'administration sont prises en compte dans le programme et les budgets des exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015, pour un montant total de 5,2 millions d'euros. Par ailleurs, comme illustré ci-dessus, des progrès importants ont été accomplis grâce au Programme et à l'introduction du PGI, ce qui a conduit à des gains de productivité dans les procédures de travail de l'ONUDI. Certains de ces gains ont été mis en lumière par le Commissaire aux comptes (IDB.42/3) et confirmés par les résultats de l'étude sur le PGI.

23. En outre, depuis la création des Services d'appui aux systèmes et processus en janvier 2014, plus de 120 initiatives d'amélioration du PGI et d'optimisation des procédures de travail ont été menées à bien et d'autres devraient suivre dans l'avenir. À cet égard, les Services d'appui aux systèmes et processus poursuivront leur étroite coopération avec la Division de l'élaboration des programmes et de la coopération technique et les milieux d'affaires pour réfléchir systématiquement sur les procédures clefs pour lesquelles le PGI permettrait de générer de nouveaux gains d'efficacité et d'amélioration des services et opérations de coopération technique dans une plus grande transparence. Au nombre de ces procédures, un flux de travail entièrement intégré pour l'élaboration, l'évaluation et l'approbation de projets, un mécanisme rationalisé de révision des budgets de coopération technique et de vérification des fonds, des procédures simplifiées d'appui des déplacements sur le terrain et de la formation dans le cadre des projets de coopération technique, et des procédures financières plus normalisées.

24. Ainsi, pour maintenir les gains d'efficacité et améliorer la solution PGI, des efforts continueront de s'imposer, exigeant de nouveaux investissements. Les dépenses relatives à la maintenance courante et aux améliorations du système seront prises en compte dans le projet de programme et de budgets du Directeur général pour 2016-2017.

## IX. Mesures à prendre par le Conseil

25. Le Conseil pourra souhaiter prendre note des informations contenues dans le présent document.

---