



**Organisation des Nations Unies
pour le développement industriel**

Distr. générale
3 mai 2012
Français
Original: anglais

Conseil du développement industriel

Quarantième session

Vienne, 20-22 novembre 2012

Point 4 c) 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-huitième session

Vienne, 25 et 26 juin 2012

Point 6 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 fait le point des dernières évolutions concernant le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle, conformément à la décision IDB.38/Dec.4. Il met à jour les informations présentées précédemment dans les documents IDB.39/9, IDB.39/CRP.5 et GC.14/CRP.5.

I. Historique

1. Lancé en 2010, le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est une initiative engagée à l'échelle de l'Organisation, qui vise à renforcer le rôle de l'ONUDI en tant que partenaire pour la prospérité. Il modifie profondément le fonctionnement de l'Organisation pour améliorer encore son efficacité et son efficience et institutionnaliser la gestion axée sur les résultats ainsi que la gestion des risques et des connaissances. Comme cela avait été indiqué précédemment, le Programme est censé permettre 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. La réalisation de cet objectif passe notamment par la remise à plat des processus, la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (PGI) SAP, la formation du personnel et l'amélioration de la culture professionnelle.



II. Principales évolutions

2. Le Secrétariat continue de faire des efforts considérables pour mettre en œuvre le Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. La section ci-dessous présente une synthèse des évolutions antérieures, telles qu'elles avaient été rapportées dans le document GC.14/CRP.5, ainsi qu'une mise à jour pour chaque domaine. Grâce à sa démarche systématique, hautement participative et transparente, le Programme est jusqu'à présent parvenu à franchir tous les principaux jalons. Comme prévu, les modules qui appuient les nouvelles procédures relatives aux activités de base de l'ONUDI (activités de coopération technique, gestion des ressources humaines, suivi du comportement professionnel, y compris l'évaluation de la performance à 360 degrés, et paie) sont opérationnels depuis janvier 2012. Une fois les modules pour les finances, la passation de marchés et la logistique mis en œuvre, début 2013, le système SAP entièrement intégré sera en place, ce qui permettra à l'Organisation de commencer à engranger les bénéfices du Programme.

A. Mise en œuvre du progiciel de gestion intégré SAP

Module 1: Activités de base et de coopération technique

3. Intitulé gestion SAP du portefeuille et des projets, le module pour les activités de base et de coopération technique permet à l'ONUDI de gérer l'intégralité de son cycle de projet à partir de l'identification d'une demande, en passant par la conception du projet, l'approbation, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation, l'établissement de rapports et le partage des enseignements tirés, au sein d'un système unique accessible dans le monde entier. L'Organisation et ses parties prenantes en retireront de nombreux avantages, notamment une décentralisation plus importante, l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques systématique, une transparence accrue, ainsi que l'amélioration de la communication et du partage des connaissances entre parties prenantes, favorisant ainsi le travail d'équipe et permettant à l'Organisation de parvenir à la croissance en respectant les exigences de qualité et le principe de l'unité dans l'action.

4. Suite à la phase directrice menée au début de 2011, un grand nombre d'employés compétents et expérimentés de toutes les sections de l'Organisation ont participé à la mise au point et aux essais du système de gestion du portefeuille et des projets. Une fois le système opérationnel, un effort énorme a été fait pour y incorporer tous les projets en cours, de sorte que les gestionnaires de projets et leurs équipes puissent commencer à gérer leurs portefeuilles et leurs projets dans le progiciel SAP à partir de janvier 2012. Un exercice majeur a été lancé afin de s'assurer que tous les projets incorporés au système suivaient la structure du cadre logique fondé sur la gestion axée sur les résultats au sein du Programme, qui exige que les objectifs, les résultats et les activités, de même que les indicateurs de succès clefs, les indicateurs et les risques soient clairement énoncés. Lorsque cet exercice sera terminé, le système du Programme facilitera la mise en œuvre systématique de la gestion axée sur les résultats et permettra également à l'avenir d'établir des rapports sur les résultats. L'intégralité des résultats pourra faire l'objet de rapports à partir de 2013, lorsque tous les modules de l'application SAP seront en place. De manière concomitante, pour permettre un suivi efficace à différents niveaux,

l'ONUDI est en train de définir les exigences de surveillance et d'établissement de rapports, en collaboration avec les parties prenantes internes et externes.

Module 2: Gestion du capital humain, de la paie et des voyages

5. Depuis janvier 2012, différentes activités associées à la gestion des ressources humaines (telles que le recrutement électronique, la paie, le suivi du comportement professionnel, y compris l'évaluation de la performance à 360 degrés, et d'autres tâches connexes) sont menées au sein du système unique SAP, accessible dans le monde entier. Grâce au libre service en ligne, le personnel et les consultants sont maintenant à même de soumettre des demandes que les gestionnaires peuvent approuver au sein du système, ainsi que de mettre à jour leurs données personnelles, telles que curriculum vitae, profils de carrière, adresses et coordonnées bancaires. En outre, les candidats peuvent désormais postuler en ligne sur la page Web de l'ONUDI et leurs dossiers sont directement traités dans le système SAP.

6. Après quatre mois d'exploitation parallèle de l'ancien cadre central et du nouveau système SAP et suite à des essais très complets en 2011, le nouveau système de paie est devenu pleinement opérationnel en janvier 2012. L'ONUDI a retiré de ce nouveau processus/système de paie à la fois des gains d'efficacité et de multiples avantages, notamment l'intégration complète avec le système de gestion du capital humain, un accès en ligne aux données personnelles et des bulletins de paie dématérialisés. En outre, elle pourra cesser d'utiliser les services du cadre central, ce qui lui permettra d'économiser environ 550 000 euros par an, somme qui couvrira à l'avenir les frais de maintenance de l'ensemble du système SAP.

7. L'application du nouveau système de suivi du comportement professionnel au sein du progiciel SAP, qui comprend une évaluation de la performance à 360 degrés, a été étendue à l'ensemble du personnel en mars 2012. La première partie du cycle d'évaluation s'est achevée en mai 2012. Complété par un nouveau cadre de suivi du comportement professionnel, le nouveau système appuie et renforce la gestion axée sur les résultats, avec des conséquences pratiques et pertinentes, dans la mesure où il permet d'évaluer le comportement professionnel de manière globale. Le nouveau système est considéré comme un outil majeur pour favoriser et faciliter le changement de culture.

8. Pour faire en sorte que les personnels soient préparés aux nombreux nouveaux changements, puissent apprendre, se former et, au bout du compte, adopter le nouveau mode de travail, il a été décidé de modifier le calendrier de déploiement du nouveau processus en ce qui concerne la gestion des consultants/experts et la gestion des voyages. Toutefois, ces remaniements n'affecteront pas l'échéancier global de mise en œuvre du Programme. Faisant l'objet d'une mise en place progressive depuis avril 2012, la nouvelle procédure de recrutement de consultants/experts dans le PIB permet aux responsables de sélectionner ces personnels au sein d'un vivier de spécialistes, la demande de recrutement étant envoyée par voie électronique. Lorsque le supérieur hiérarchique a approuvé la requête dans le système SAP (principe des "quatre yeux"), le système émet le contrat sans qu'il soit besoin d'autres autorisations. Selon les prévisions, ce flux de travaux rationalisé réduira les tâches administratives et accélérera considérablement le processus de recrutement de consultants/experts. En outre, l'application SAP étant accessible dans le monde entier, les gestionnaires de projets des bureaux extérieurs pourront dorénavant aussi l'utiliser pour recruter des consultants/experts,

ce qui contribuera largement à la décentralisation et à l'autonomisation des personnels de terrain. Enfin, le nouveau module de gestion des voyages sera lancé progressivement à partir de la mi-2012.

Module 3: Finances, passation de marchés et logistique

9. Suite à l'élaboration d'un miniplan financier au début de 2011, les plans détaillés relatifs aux finances et à la logistique ont été mis au point entre octobre 2011 et début avril 2012. En parallèle, les plans relatifs aux passations de marchés ont été affinés, en tenant compte des exigences créées par le nouveau système de gestion du portefeuille et des projets ainsi que par la gestion du capital humain et des finances. La phase de déploiement du troisième module (finances, passation de marchés et logistique) démarrera en mai 2012.

10. Lors de la mise en service du troisième module au début de 2013, toutes les procédures commerciales reposeront sur un système intégré unique. Après un temps d'exploitation et lorsque l'ONUDI aura pleinement adopté le nouveau mode de travail, l'Organisation pourra retirer les avantages du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle.

Module 4: Gestion des connaissances et collaboration

11. L'ONUDI met actuellement en place la gestion des connaissances, en conjonction avec les trois modules susmentionnés. C'est ainsi que le système de gestion du portefeuille et des projets comporte des espaces de collaboration dédiés pour chaque projet ainsi que pour d'autres thèmes. Les documents pertinents figureront également dans ces espaces électroniques, qui seront accessibles à tous les personnels, aussi bien au Siège que dans les bureaux extérieurs. En outre, le PGI contient un moteur de recherche puissant, qui permet d'effectuer des recherches ciblées dans l'ensemble du système. S'agissant des documents relatifs à la gestion du capital humain, un exercice de localisation a permis de garantir la sécurité de stockage des documents confidentiels.

12. L'accessibilité mondiale du système et de son contenu contribuera à mutualiser les connaissances à l'échelle de l'Organisation et à améliorer la collaboration entre les différentes unités organisationnelles ainsi qu'entre le Siège et les bureaux extérieurs. Elle permettra une participation plus efficace du personnel des bureaux extérieurs aux activités de coopération technique à toutes les étapes du cycle de projet – de la définition jusqu'au suivi, en passant par la conception, la mise en œuvre et l'évaluation.

13. Des personnels de l'ensemble de l'Organisation ont participé à une analyse de la situation actuelle de l'ONUDI visant à assurer une approche stratégique de la gestion des connaissances. Celle-ci a pris en compte des travaux antérieurs, notamment un rapport sur le capital intellectuel élaboré pour l'Organisation. Les résultats de cette analyse ont servi à élaborer une stratégie de gestion des connaissances comportant un certain nombre de recommandations. Il a été convenu qu'en 2012, l'accent serait mis essentiellement sur la qualité du cadre informationnel au sein du système du Programme, pour assurer l'efficacité de la gestion axée sur les résultats ainsi que l'établissement de rapports qualitatifs sur les résultats pendant les prochaines années. Au cours de cet exercice, le personnel commencera à se servir des fonctionnalités de gestion des connaissances du

système, comme par exemple les espaces de collaboration. En outre, pendant le deuxième semestre de 2012, les premières communautés de pratique pilotes seront instaurées et des réunions-bilans systématiques du personnel et des consultants effectuant des missions de longue durée seront mises en place pour garantir la bonne saisie des connaissances.

Évaluations indépendantes de la mise en œuvre du système SAP

14. Des équipes indépendantes de SAP Allemagne ont réalisé deux évaluations pour veiller à ce que la mise en œuvre du système se fasse conformément aux meilleures pratiques et à ce que les objectifs soient atteints de manière efficace. Menée en août 2011, la première évaluation a donné des résultats globaux positifs et indiqué une absence de tout risque élevé associé au déploiement du système. Elle a également fait ressortir la force de l'engagement du personnel de l'ONUDI et le haut niveau professionnel des activités de fond qui appuient la mise en œuvre. On a considéré que l'état du déploiement à l'ONUDI était bon par rapport à des projets de mise en œuvre engagés dans un environnement similaire, avec un niveau de complexité comparable.

15. La deuxième évaluation a été réalisée fin mars 2012. À l'instar de la première, elle a montré que le projet demeurait en bonne voie et respectait les échéances. Ont notamment été soulignés l'excellente gestion des parties prenantes, un bon esprit d'équipe dans l'ensemble et la démarche systématique et bien structurée du Programme. Aucun risque majeur relatif à la mise en œuvre n'a été recensé.

B. Formation des personnels du Siège et des bureaux extérieurs

16. Des actions de formation à grande échelle et en temps opportun, visant à ce que tous les intervenants disposent des compétences et des connaissances requises pour travailler avec le nouveau système, sont considérées comme indispensables pour la bonne mise en œuvre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. De janvier à octobre 2011, 166 membres du personnel appuyant le déploiement du système en tant que responsables fonctionnels, agents de changement et experts ont bénéficié d'une formation SAP spécialisée. Suite à l'élaboration d'un plan de formation détaillé afin d'assurer des transferts systématiques de connaissances à l'intention des personnels du Siège et des bureaux extérieurs, les activités de formation pour l'ensemble des employés ont démarré en octobre 2011. D'octobre 2011 à fin mars 2012, plus de 2100 membres du personnel et consultants essentiels ont suivi des cours de formation, entre autres sur la gestion de projets, la gestion et le suivi de portefeuilles, la création de projets, la comptabilité budgétaire, la gestion des effectifs, le libre-service pour les employés et les responsables, le recrutement électronique et le suivi du comportement professionnel. En outre, des employés de l'ONUDI ont conçu du matériel d'apprentissage en ligne propre à l'Organisation, accessible par tous les personnels du Siège et des bureaux extérieurs. Afin d'assurer l'efficacité de la formation hors Siège, plusieurs employés de 14 bureaux extérieurs sont venus au Siège en décembre 2011 pour une semaine de formation intensive aux nouveaux processus. Par ailleurs, l'ONUDI a mis en place, pour les personnels des bureaux extérieurs,

des webinaires¹ de formation interactifs sur tous les nouveaux processus figurant dans le système SAP, qui ont jusqu'à présent eu beaucoup de succès. Pour assurer la consolidation des connaissances internes, l'Organisation tient régulièrement des séminaires de formation de formateurs, durant lesquels des personnels clefs reçoivent une formation spéciale de sorte à pouvoir mener les webinaires à l'avenir. Dans l'ensemble, les méthodes de formation appliquée comprennent des cours en salle, des sessions guidées, des services d'assistance, la fonction d'aide propre à l'ONUDI dont dispose le système des webinaires ainsi que du matériel d'apprentissage en ligne propre à l'ONUDI. En outre, pour garantir que le système SAP soit accessible dans le monde entier et que les bureaux extérieurs puissent en exploiter toutes les fonctionnalités, l'ONUDI procède à la remise à niveau systématique de son infrastructure informatique hors Siège.

C. Gestion axée sur les résultats et établissement de rapports

17. L'un des objectifs majeurs du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle est d'appuyer l'application systématique de la gestion axée sur les résultats aux activités de l'ONUDI et de permettre de rendre compte des résultats à toutes les parties prenantes de manière plus homogène. À l'occasion de l'exercice de remise à plat des processus en 2010, la conception du nouveau processus pour les activités de base et de coopération technique a été revue pour assurer l'efficacité de la gestion des projets axée sur les résultats. C'est ainsi que le module de gestion du portefeuille et des projets, déployé à l'intention de tous les gestionnaires de projets en janvier 2012, a été conçu pour appuyer la gestion axée sur les résultats des projets et portefeuilles de l'ONUDI. Il assure de manière systématique la définition des objectifs et des produits pour chaque projet, et comporte des indicateurs concernant la réalisation de ceux-ci, ce qui permettra de contrôler les progrès et les résultats, de gérer efficacement les risques associés aux projets et de rendre compte aux parties prenantes de manière stratégique et globale. Il sera par exemple possible d'établir des rapports sur les produits escomptés, les résultats obtenus, ainsi que les ressources et le temps utilisés. S'agissant des portefeuilles de l'ONUDI, ces rapports pourront être établis selon certaines catégories, notamment par région, pays, domaine thématique ou donateur. L'Organisation sera donc à même de faire rapport non seulement sur des données quantitatives mais également sur des informations qualitatives. Grâce à la pleine intégration du système SAP et à la source unique de données, l'établissement de rapports pourra être homogène, ce qui apportera beaucoup de transparence. Les parties prenantes de l'ONUDI pourront accéder à ces informations détaillées directement dans le système en ligne. Il sera possible d'établir les rapports de cette manière à partir de 2013, lorsque que tous les modules du système SAP seront en place.

18. Pour atteindre ces objectifs, l'ONUDI veille actuellement à ce que les informations concernant tous les projets, nouveaux ou en cours, en particulier les données du cadre logique (objectifs, produits, indicateurs et indicateurs clefs des performances) soient conformes aux principes de la gestion axée sur les résultats et saisies dans le nouveau système de gestion du portefeuille des projets.

¹ Un webinaire est un outil Internet qui permet de conduire des séminaires, présentations et ateliers en ligne.

L'établissement de rapports qualitatifs au sein du système SAP à l'avenir est entièrement subordonné à cet exercice fondamental. Dans le même temps, l'Organisation, conjointement avec les États Membres et les donateurs, est en train de définir les exigences en matière d'établissement de rapports.

D. Gestion des risques

19. La gestion des risques fait partie intégrante du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Tenant compte des risques et des opportunités recensés fin 2009, un certain nombre d'ateliers ont été organisés en 2010 et 2011 sur la stratégie, les opérations et les projets, à l'intention des directeurs et du personnel de l'ensemble de l'Organisation. Ces ateliers sous-tendent l'élaboration d'une politique de gestion des risques applicable à l'organisation tout entière. En outre, le module de gestion du portefeuille et des projets du système SAP permet déjà la saisie, l'évaluation et la gestion systématiques des risques associés aux projets. Les exigences de gestion des risques continueront d'être intégrées aux autres modules, pour assurer la gestion des risques à tous les niveaux à l'échelle de l'organisation.

E. Changements culturels

20. Un certain nombre de changements culturels ont déjà eu lieu depuis le lancement du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. Les personnels à différents échelons de l'Organisation ont fait des efforts conjoints pour franchir certaines étapes clefs en temps opportun. Cette collaboration transversale a entraîné un certain nombre de changements culturels positifs, notamment l'amélioration du travail en équipe, de la communication et de la mutualisation des connaissances. En outre, le déploiement du nouveau mode de suivi du comportement professionnel au sein du système SAP devrait aussi largement faciliter la valorisation des ressources humaines. De plus, le fait que le système soit accessible partout dans le monde, et en particulier l'existence d'espaces de collaboration pour tous les employés, aussi bien au Siège que dans les bureaux extérieurs, permettent un meilleur partage transversal des connaissances et de l'information.

21. Compte tenu du travail déjà accompli et des résultats de l'étude-diagnostic sur la culture effectuée en 2010, un certain nombre de réunions ont été tenues par le Groupe pour le changement culturel, fondé en mars 2011 pour recenser des mesures visant à améliorer la culture de travail de l'ONUDI. Les participants à un atelier spécial sur le changement culturel, animé par un expert externe en octobre 2011, ont défini la culture souhaitable pour l'ONUDI et validé un cadre de changement culturel.

22. Suite à ce travail, il a été décidé que, pendant le premier semestre de 2012, les efforts visant à améliorer la culture de travail porteraient sur les deux aspects clefs que sont "des normes exemplaires en matière de comportement" et "des pratiques modèles en matière de travail en équipe". S'agissant du premier aspect, un nouveau cadre de compétences, qui sous-tend le nouveau système de suivi du comportement professionnel, a été mis au point fin 2011 et déployé en mars 2012. S'agissant de pratiques modèles en matière de travail d'équipe, des directeurs ont désigné

certaines équipes en tant qu'exemplaires et expliqué le raisonnement derrière ces nominations. Les facteurs de réussite essentiels pour un travail d'équipe efficace ont été recensés d'après ces nominations et également selon les pratiques optimales, puis communiqués à l'ensemble du personnel.

23. En outre, l'ONUDI planifie actuellement l'introduction d'une feuille de saisie des temps (outil CATS) au sein du système SAP. La feuille de saisie des temps est un outil qui permet d'enregistrer les heures et les efforts consacrés à certaines tâches et activités. Faisant partie du système SAP, elle sera accessible dans le monde entier et pourra donc être utilisée au Siège et dans les bureaux extérieurs, ainsi que par les consultants/experts. Cette innovation devrait entraîner d'autres changements positifs de la culture de travail de l'Organisation, en renforçant la responsabilisation, la transparence et la collaboration, en particulier entre le Siège et les bureaux extérieurs.

F. Gains d'efficacité

24. Comme indiqué dans le document GC.14/CRP.5, toutes les opérations de l'ONUDI seront gérées et menées au moyen du système SAP à compter de 2013. Pleinement intégré et accessible du monde entier, le système engendrera de nombreux avantages, notamment une source unique d'information, la décentralisation, une meilleure mutualisation des connaissances et de l'information, ainsi que des flux de communication efficaces. Les gains d'efficacité proviennent de la mise en place de processus électroniques comportant de moins nombreuses étapes d'approbation, conformément au principe des quatre yeux, à l'autonomisation du personnel du Siège et des bureaux extérieurs, à la réduction du travail administratif pour permettre au personnel de se concentrer sur des tâches plus en amont et à la mise en place d'une plate-forme mondiale fournissant un dépôt d'informations central qui réduira le chevauchement des efforts et facilitera le partage des connaissances et le travail d'équipe. Les signatures électroniques personnelles ou les approbations électroniques remplaceront les signatures papier, ce qui permettra des prises de décision rapides et contribuera également à ce que l'Organisation progresse sur la voie des bureaux sans papier. Le système autonomisera le personnel hors Siège, qui aura pleinement accès à tous les processus, notamment à la gestion du portefeuille et des projets, et participera donc mieux au recensement, à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des projets. Il est prévu de réaliser les gains d'efficacité les plus importants dans les domaines des activités de gestion du portefeuille et des projets/de coopération technique, de la gestion des consultants/experts, de la gestion des voyages, de la gestion financière, de la passation de marchés et de la gestion du temps.

G. Communication avec les parties prenantes

25. Différents canaux ont été utilisés pour continuer à communiquer de manière extensive avec toutes les parties prenantes, internes et externes, au sujet de toutes les évolutions survenant au titre du Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle. En interne, l'ensemble du personnel a été régulièrement tenu au courant des progrès de l'exécution du Programme, lors de réunions-bilans, de rencontres, de formations et d'ateliers. Grâce à la participation active de nombreux

employés de tous les services, le Programme bénéficie de connaissances et d'expériences propres à l'Organisation et garantit la transparence et l'engagement des parties prenantes internes. En parallèle, la communication avec le personnel se fait sous forme de courriels réguliers de mise à jour, dont un bulletin d'information sur le Programme, de pages dédiées sur l'intranet ainsi que d'un service de courrier électronique où les contributions et les questions soumises par le personnel font l'objet de réponses individuelles (change@unido.org).

26. De nombreuses réunions interactives ont déjà eu lieu avec le groupe de liaison des États Membres, fondé en mai 2011. Les participants aux sessions ont bénéficié de mises à jour détaillées concernant notamment chaque module de la mise en œuvre du système SAP, la gestion des connaissances, le changement culturel et l'établissement de rapports destinés aux États Membres à l'avenir. En outre, des démonstrations détaillées du système et de ses fonctionnalités ont été fournies. De nombreux débats fructueux ont eu lieu durant ces sessions, qui ont largement contribué à la transparence et à la mutualisation efficace des vues et de l'information. Il est prévu que de telles réunions se poursuivent tout au long du processus de mise en œuvre. De plus, des réunions sur le Programme se sont tenues avec le Groupe de Genève et l'Union européenne; des réunions similaires avec chaque groupe régional, qui devront se tenir avant la vingt-huitième session du Comité des programmes et des budgets, sont en cours de planification, en coopération avec le groupe de liaison des États Membres.

27. Les États Membres ont reçu des informations détaillées sur les évolutions principales au titre du Programme sous la forme de deux documents de séance (IDB.39/CRP.5 et GC.14/CRP.5) mettant à jour le document IDB.39/9 publié le 18 mars 2011. En outre, différents documents et textes d'exposés ainsi que le bulletin d'information du Programme sont régulièrement publiés sur l'extranet à l'intention des missions permanentes, dans la section consacrée au Programme. Une réunion-bilan s'adressant aux États Membres a également été tenue en novembre 2011.

28. Un site Internet dédié au Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle a été créé en 2011, pour assurer la transparence et la facilité d'accès à l'information pour toutes les parties prenantes. On y trouve des informations détaillées sur le Programme, son historique, les activités principales ainsi que tous les documents officiels, à l'adresse www.unido.org/changemanagement. Le Programme fait aussi régulièrement l'objet d'articles dans *UNIDO Times*, la revue trimestrielle de l'UNIDO, le plus récent ayant été publié au premier trimestre de 2012.

29. L'UNIDO veillera à ce que l'on continue à rechercher des contributions auprès des parties prenantes internes et externes tout au long de la procédure de mise en œuvre. C'est ainsi que l'Organisation est déterminée à poursuivre sa démarche transparente et participative.

H. Situation financière

30. Au 31 mars 2012, la situation financière du compte spécial du Programme était comme suit (en millions d'euros):

<i>Éléments de coût</i>	<i>Budget total 2010-2013</i>	<i>Dépenses 2010-mars 2012</i>	<i>Engagements fermes 2012-2013</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	3,35	3,05	-
Formation et déploiement	1,00	0,22	0,26	0,52
Logiciels (SAP)	3,10	2,74	0,36	-
Matériel/infrastructure	0,60	0,26	0,16	0,18
Autres coûts	1,90	0,63	0,87	0,40
Total des coûts	13,00	7,20	4,70	1,10

31. Les éléments de coût inclus dans les catégories "dépenses" et "engagements fermes" se décomposent comme suit:

- Partenaire d'exécution (SAP): Il s'agit des services de conseil du partenaire d'exécution sélectionné (SAP Autriche). Ce dernier est chargé de la prestation de services de conseil pour l'ensemble de la mise en œuvre et de l'intégration du système SAP, notamment les modules 1 (activités de base et de coopération technique), 2 (gestion du capital humain, de la paie et des voyages), 3 (finances, passation de marchés et logistique) et 4 (gestion des connaissances et collaboration), pendant la période 2010-2013.
- Formation et déploiement: Il s'agit de la formation par SAP de l'équipe de projet du Programme, des responsables fonctionnels, des agents de changement et des experts ainsi que du déploiement des quatre modules à l'intention du personnel et des consultants, au Siège et dans les bureaux extérieurs, afin d'assurer que tous soient à même de profiter pleinement du nouveau système, de ses processus et de ses procédures.
- Logiciels (SAP): Il s'agit de l'achat des licences d'application des quatre modules de l'application SAP, de la base de données et des systèmes d'exploitation. Sont inclus les coûts de maintenance de l'application SAP jusqu'en 2013. Par la suite, les coûts de maintenance seront couverts sur des fonds du budget ordinaire.
- Matériel/infrastructure: Il s'agit des coûts d'achat de serveurs pour exploiter les logiciels et l'application SAP pour les quatre modules.
- Autres coûts: Il s'agit des coûts associés aux experts techniques/consultants spécialisés chargés d'appuyer la mise en œuvre du Programme. Sont inclus des experts/consultants qui conseilleront et soutiendront l'Organisation en ce qui concerne l'intégration, l'assurance qualité, les aspects techniques, les changements culturels, la gestion des risques ainsi que le suivi et l'établissement de rapports à l'intention des parties prenantes internes et externes, pour les quatre modules SAP.

III. Mesures à prendre par le Comité

32. Le Comité voudra peut-être noter les informations contenues dans le présent document.