



Assemblée générale

Distr. générale
9 novembre 2012
Français
Original : anglais

Soixante-septième session

Points 130 et 146 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013

Aspects administratifs et budgétaires
du financement des opérations
de maintien de la paix des Nations Unies

Progiciel de gestion intégré

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion (A/67/360), présenté en application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer à l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré Umoja. Le Comité était également saisi du premier rapport d'étape annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/67/164).

2. Au cours de son examen des rapports, le Comité consultatif a eu des entretiens avec la Secrétaire générale adjointe à la gestion, le Directeur du projet Umoja et d'autres représentants du Secrétaire général, ainsi qu'avec des membres du Comité des opérations d'audit, lesquels ont fourni des informations et des éclaircissements supplémentaires.

3. Une synthèse présentant l'évolution de la chronologie, du périmètre fonctionnel et des ressources d'Umoja figure à l'annexe IV du rapport du Secrétaire général.

4. Le Comité consultatif rappelle que le projet a connu de graves difficultés internes en 2011, année où simultanément, en juin, le Directeur du projet a quitté ses fonctions et la Présidente du Comité de pilotage a démissionné, qu'il a été ainsi privé d'une équipe de direction et que son administration a été affaiblie alors qu'il connaissait d'importants retards. Pour atténuer les effets des retards et de l'absence d'équipe de direction, le Secrétaire général a indiqué dans son troisième rapport d'étape (A/66/381) que la Vice-Secrétaire générale faisait office de Présidente par



intérim du Comité de pilotage et qu'il était prévu d'achever le projet à la fin de 2015 au lieu de 2013, soit deux ans plus tard qu'initialement prévu. Le Secrétaire général a également proposé une mise en place progressive, comportant une phase de déploiement (Umoja-Démarrage) d'ici à décembre 2014, à temps pour permettre l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et une deuxième phase (Umoja-Extension), au cours de laquelle les fonctionnalités restantes, dont la gestion des ressources humaines et l'établissement du budget, seraient déployées avant décembre 2015.

5. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale s'est déclarée vivement préoccupée par la crise de gouvernance que connaît le projet Umoja et a pris des décisions concernant la structure de gouvernance du projet. Plus spécifiquement, elle a réaffirmé sa décision de nommer la Secrétaire générale adjointe à la gestion à la présidence du Comité de pilotage du projet et décidé que le Directeur du projet Umoja relèvera directement et exclusivement de la Secrétaire générale adjointe à la gestion et que l'équipe chargée du projet et les ressources affectées au projet seront gérées par le Département de la gestion. L'Assemblée a également prié le Comité consultatif de demander au Comité des commissaires aux comptes qu'il procède à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et qu'il lui fasse rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans. Le Comité consultatif a transmis la demande de l'Assemblée générale au Comité des commissaires aux comptes par une lettre datée du 17 janvier 2012.

6. Le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général fournit des renseignements sur les mesures adoptées suite à la résolution 66/246 de l'Assemblée générale et aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes, les activités réalisées pendant la période considérée et les propositions concernant l'orientation future du projet. Le Comité consultatif constate que les principales mesures prises sont notamment les suivantes : mesures visant à consolider la gouvernance et les dispositions en matière de gestion; propositions concernant une stratégie et un calendrier révisés de mise en service, ce qui nécessitera des ressources en sus du budget approuvé, qui se chiffre actuellement à 315,8 millions de dollars, et prolongation de la période de mise en service jusqu'en 2018; renforcement de la gestion du risque; modification de la structure de l'équipe Umoja, de manière à mieux appuyer les phases démarrage et extension et intensification de la collaboration avec l'équipe IPSAS et l'équipe chargée du changement.

7. Le Secrétaire général déclare que, en conséquence des mesures introduites, les dispositions relatives à la gouvernance et à l'administration du projet sont maintenant pleinement conformes aux décisions prises par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/246. Le Comité consultatif constate que les changements visent aussi à tenir compte des commentaires et observations du Comité des commissaires aux comptes (A/67/164), en particulier s'agissant de la désignation d'un référent projet (directeur exécutif)¹ et de la définition plus précise du rôle et des responsabilités des membres du Comité de pilotage et des référents processus.

¹ Le référent projet a pour mission de veiller à ce qu'un projet atteigne ses objectifs et fournisse les réalisations escomptées. Le référent projet est responsable du changement et doit être reconnu dans toute l'Organisation pour le rôle déterminant qu'il joue dans la réalisation du projet. Il doit pouvoir animer les travaux du Comité de pilotage et être habilité à prendre des décisions essentielles. La désignation d'un référent projet est une pratique optimale recommandée en matière d'administration (voir A/67/164, par. 97).

Il note en outre que l'actuel Secrétaire général adjoint à la gestion est entré en fonctions en mai 2012 et a assumé la présidence du Comité de pilotage et ses fonctions de référent. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 66/263, l'Assemblée générale a décidé que le titulaire du poste de directeur du projet Umoja aura rang de sous-secrétaire général à compter du 1^{er} juillet 2012. Il constate qu'après avoir été vacant pendant neuf mois, le poste de directeur du projet a été pourvu à titre temporaire en février 2012, puis à titre permanent en août 2012. **Le Comité consultatif se félicite des mesures prises pour mettre en place une équipe solide de direction du projet et pour en renforcer la structure de gouvernance.**

8. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré fournit une évaluation indépendante et critique de la gouvernance et de la gestion du projet, ainsi que du plan et du calendrier de mise en œuvre et présente une série de recommandations aux fins d'amélioration. L'Administration a accepté toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et indique qu'elles sont prises en compte dans l'introduction de mesures de renforcement de la gouvernance et dans la révision de la stratégie et du calendrier de mise en œuvre. Comme indiqué au paragraphe 22 ci-après, la situation a nettement évolué depuis la publication du rapport du Comité des commissaires aux comptes. Ce dernier a l'intention de présenter une évaluation du projet à l'occasion de son prochain audit. Les observations du Comité consultatif sur l'actuel rapport du Comité des commissaires aux comptes figurent à la section II ci-après.

9. Le Comité consultatif constate qu'après avoir connu de graves difficultés internes, le projet est dirigé par une nouvelle équipe et est régi par de nouvelles dispositions en matière de gouvernance et de gestion; par ailleurs, une stratégie et un plan révisés de mise en service sont soumis à l'Assemblée générale, pour qu'elle se prononce à leur sujet. Le Comité consultatif a eu des entretiens approfondis avec le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Directeur du projet et les membres du Comité des opérations d'audit. Il a cherché à déterminer si les dispositions modifiées relatives à la gouvernance et à la gestion du projet et si le plan de mise en service révisé reposaient sur des bases solides, à savoir si les contrôles nécessaires pour suivre efficacement les activités du projet et les dépenses y afférentes étaient en place et s'il était possible de pallier les carences persistantes dont pâtit le projet, de sorte à le placer durablement sur la voie de la réussite.

10. **Tout en prenant note des progrès réalisés, en particulier en ce qui concerne la gouvernance du projet et l'équipe de direction, le Comité consultatif souligne qu'une équipe de direction digne de ce nom est essentielle pour que l'on ait à nouveau confiance dans l'aptitude de l'Administration à gérer et exécuter avec succès un projet de transformation des modes de fonctionnement aussi complexe, à l'échelle de l'Organisation. En outre, il reste encore beaucoup à faire pour gérer plus strictement le calendrier d'exécution et les dépenses afférentes au projet et pour instaurer dans l'Administration un esprit de maîtrise du projet et de la responsabilité de son succès. Le Comité consultatif invite donc le Secrétaire général à continuer de déployer le maximum d'efforts à cet égard et à décrire l'action entreprise dans son prochain rapport d'étape.**

II. Premier rapport d'étape annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies

11. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/67/164) contient les constatations et les recommandations faites par les commissaires aux comptes à la suite de l'évaluation du projet, à laquelle ils ont procédé entre avril 2011 et avril 2012. Comme indiqué aux paragraphes 20 à 22 ci-après, un certain nombre de mesures sont prises pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Ce dernier indique qu'il a évalué les démarches adoptées par l'Administration pour la conception, le lancement et la conduite du projet compte tenu de cinq éléments et critères clefs mentionnés au tableau 1 de son rapport. Les principales conclusions et recommandations relatives à chacun de ces éléments sont résumées dans les paragraphes ci-après, à toutes fins utiles.

A. Constatations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes

1. Résultats attendus

12. Le Comité des commissaires aux comptes a souligné que, dans un projet de transformation institutionnelle de grande envergure, la direction générale doit toujours définir clairement ses priorités et les résultats visés et assurer une communication cohérente et efficace pour faire savoir au personnel ce que l'on attend de lui. Il a noté que le Secrétaire général a indiqué dans son troisième rapport d'étape (A/66/381) que le projet permettra d'obtenir chaque année des avantages évalués entre 139 et 220 millions de dollars, mais qu'au moment de l'audit, il n'existait pas de plan convenu sur la nature des changements que l'Organisation devait opérer pour que ces avantages se concrétisent et les responsabilités en matière d'élaboration de ces plans et de réalisation des avantages escomptés n'avaient pas été clairement définies. Le Comité des commissaires aux comptes a également recensé des carences concernant les objectifs des transformations à opérer, en particulier le fait que les modèles de prestation de service n'ont pas été redéfinis, ce qui, à son sens, aurait dû être l'une des priorités du projet. Il a formulé une série de recommandations concernant le recensement des avantages, l'élaboration de plans aux fins de leur réalisation et l'attribution de responsabilités en matière d'élaboration des plans et d'obtention des avantages.

2. Transformation des modes de fonctionnement

13. Le Comité des commissaires aux comptes a reconnu que le projet Umoja est un projet de transformation des modes de fonctionnement très ambitieux et très complexe, non seulement parce qu'il couvre la plupart des fonctions d'administration et d'appui de l'Organisation (finances, approvisionnement et achats, ressources humaines, services centraux d'appui), mais aussi parce qu'il englobe également un grand nombre de bureaux, départements et entités qui fonctionnent selon des schémas différents et ont des pratiques de travail extrêmement variables. Le Comité des commissaires aux comptes a signalé que, pour concrétiser les avantages escomptés du progiciel de gestion intégré, ce qui nécessitait d'adopter 321 processus métier

reconfigurés et normalisés, l'Organisation devra introduire de nouvelles méthodes de travail et apporter des modifications aux rôles et aux responsabilités du personnel.

14. Le Comité des commissaires aux comptes a estimé que la stratégie n'a pas été formulée à partir d'une analyse adéquate de la structure opérationnelle existante et qu'il n'a pas non plus été tenu compte des corrélations qui existent avec d'autres projets de transformation, tels que celui relatif à la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public. Il a souligné la nécessité d'une stratégie globale et d'une approche intégrée en vue de gérer et de coordonner l'exécution de projets concomitants de transformation des modes de fonctionnement. Il a considéré en outre que l'Administration ne concevait pas la mise en service du progiciel de gestion intégré comme un projet de transformation opérationnelle. Il a noté en particulier l'absence de plans aux fins de la gestion du changement et de l'introduction de méthodes de travail plus efficaces dans l'Organisation tout entière et le fait que l'on n'avait pas évalué l'ampleur et le coût du programme de recyclage qui serait nécessaire pour affecter le personnel à des activités à plus grande valeur ajoutée. Le Comité des commissaires aux comptes a également constaté que la maîtrise et la responsabilité de la transformation des modes de fonctionnement étaient vagues. Il a recommandé à l'Administration d'indiquer clairement comment elle entend gérer la transformation des modes de fonctionnement et implanter des méthodes de travail plus efficaces et normalisées dans l'Organisation tout entière.

3. Gestion du projet

15. Le Comité des commissaires aux comptes a estimé que l'Administration ne faisait preuve d'efficacité ni dans l'exécution du projet ni dans la gestion des coûts. S'agissant de l'exécution du projet, il a constaté que, depuis le démarrage des travaux, en 2008, l'équipe du projet utilise un calendrier dans lequel on indique uniquement les dates d'achèvement pour les grandes étapes et ne dispose pas d'un plan d'exécution détaillé décrivant précisément les grandes étapes et les réalisations attendues, ainsi que les tâches à effectuer, les activités à entreprendre ainsi que les responsabilités. Cette situation a entraîné une accumulation de retards qui sont passés inaperçus ou n'ont pas suscité de réaction de la part du Comité de pilotage ou qui ont été tolérés parce que l'on pensait qu'ils pourraient être résorbés dans le cadre du calendrier global des travaux (voir A/67/164, par. 48).

16. Quant aux coûts, les commissaires aux comptes ont constaté que l'Administration n'avait pas pu gérer efficacement les ressources allouées au projet, les coûts n'étant pas contrôlés et analysés de façon suffisamment détaillée au regard de budgets et de produits clairement définis, en partie parce que le Système intégré de gestion (SIG) ne permet pas d'obtenir les informations et les rapports nécessaires. Ainsi, l'Administration n'a pas pu démontrer si le coût du projet est supérieur ou inférieur au budget prévu, faute de pouvoir déterminer les acquis escomptés de l'investissement total de 123,2 millions de dollars effectué au 30 avril 2012. Le Comité des commissaires aux comptes a estimé que le calendrier et les dépenses afférentes au projet ne reposaient pas sur des bases assez solides et transparentes pour que l'Assemblée générale, le Comité de gestion et le Comité de pilotage puissent prendre en temps voulu des décisions efficaces en vue d'atténuer les risques.

17. Le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que, alors même que la date d'achèvement prévue avait été repoussée de trois ans et que la stratégie de mise

en œuvre avait évolué de la réalisation d'un « projet pilote » à une approche graduelle (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension), le Comité de pilotage avait maintenu le budget du projet au même niveau, soit 315,8 millions de dollars, malgré la hausse du coût estimatif. Il a jugé peu probable qu'une simple diminution appliquée aux montants des ressources prévues pour des activités essentielles, en vue d'endiguer des dépassements de coûts, se traduise par une réduction effective des dépenses, si l'on ne modifie pas parallèlement l'ampleur du projet sur les activités prévues; de fait, cette approche pourrait compromettre la réalisation des objectifs du projet. Il a également constaté que l'Administration n'a pas déterminé les coûts connexes substantiels afférents à la mise en place du progiciel de gestion (coûts liés au nettoyage des données, aux essais d'usage, à l'archivage des données) qui devraient être absorbés par les différents bureaux, départements et autres entités appliquant Umoja. Le Comité des commissaires aux comptes a souligné que les référents budgets ne pourront pas entreprendre les travaux préparatoires tant que l'on n'aura pas clairement indiqué comment les dépenses connexes seront réparties et à quel moment elles seront engagées.

4. Assurance du projet

18. Selon les commissaires aux comptes, la fonction assurance consiste à déterminer par une évaluation indépendante si les rouages requis pour la bonne réalisation d'un projet sont en place et fonctionnent bien et si les projections de dépenses et le calendrier du projet prennent en compte les risques identifiés et reposent sur des bases solides. L'assurance peut être interne ou externe et peut être planifiée dès le début d'un projet ou être déclenchée par un événement donné pendant l'exécution d'un projet. Le Comité a noté qu'Umoja n'a pas fait l'objet d'une assurance indépendante et systématique et que certains des importants problèmes auraient pu être évités si la fonction assurance avait été remplie s'agissant du calendrier du projet, des coûts, des dépenses et des risques. Il a constaté avec préoccupation que les plans définissant la portée, le budget et le calendrier d'exécution du projet, exposés dans le troisième rapport d'étape, sont tous extrêmement optimistes et souffrent d'un manque de rigueur. Les commissaires aux comptes ne peuvent pas donner l'assurance que le projet sera exécuté dans les délais prévus, sans dépassement de coûts et conformément aux spécifications établies. Il a recommandé que l'équipe de direction mette en place des mécanismes de contrôle appropriés afin de démontrer clairement à l'Assemblée générale que l'on peut se fier aux indications données sur le calendrier de projet, ainsi que sur les dépenses effectives et prévues.

5. Gouvernance

19. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le mécanisme de gouvernance du projet ne définit pas précisément la chaîne de responsabilités hiérarchiques, que les décisions ne sont pas prises en toute transparence, que les tâches et les attributions des membres du Comité de pilotage ne sont pas clairement énoncées, notamment s'agissant de la prise en charge de la transformation des modes de fonctionnement, que le projet Umoja ne dispose pas d'un référent (directeur exécutif) doté des pouvoirs nécessaires pour en assurer la mise en œuvre dans les départements et entités concernés. Il a conclu que le mécanisme de gouvernance du projet de progiciel de gestion intégré ne favorise pas la transparence et l'efficacité dans la prise de décisions. Les commissaires aux

comptes ont recommandé que l'Administration : a) nomme un référent projet (directeur exécutif) doté des pouvoirs requis pour mener le projet à bien dans les départements et entités où le progiciel sera installé; b) communique des informations explicites à tous les fonctionnaires sur l'identité et les pouvoirs du référent projet; c) arrête, le plus tôt possible, les modifications qu'il est prévu d'apporter au dispositif de gouvernance du projet et définisse clairement les responsabilités en matière d'exécution des principales tâches.

B. État d'avancement de la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes

20. Comme indiqué dans le résumé du rapport du Comité, toutes les recommandations qu'il a énoncées ont été acceptées. Les mesures prises pour donner suite aux recommandations du Comité sont exposées dans le corps du rapport et dans l'annexe II et illustrent l'état d'avancement du projet en mars 2012. L'annexe V du quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/67/360) présente une mise à jour, au 30 juin 2012, sur les mesures prises pour appliquer les recommandations du Comité. Des précisions concernant les mesures spécifiques appliquées figurent également dans les sections pertinentes du rapport du Secrétaire général. Le Comité consultatif a obtenu, à sa demande, un nouvel état actualisé concernant la mise en œuvre des recommandations et les mesures prises en septembre 2012 ainsi que les dates cibles pour leur application (voir annexe I, ci-après). Les commissaires aux comptes constatent que, sur les 13 recommandations qui figurent à l'annexe, 1 a été appliquée, 8 devraient l'être avant la fin 2012, 2 d'ici à juillet et au 1^{er} août 2013 et qu'une recommandation concernant l'établissement de rapports sera mise en œuvre chaque année à l'occasion de l'établissement du rapport d'étape sur le progiciel de gestion pour les années 2013, 2014 et 2015.

21. Le Comité consultatif constate, au vu du résumé du rapport des commissaires aux comptes, que le Comité des commissaires aux comptes est rassuré par le fait que l'Administration a reconnu ouvertement les problèmes et les lacunes recensés dans le projet et a la volonté de prendre une série de mesures qui, pour nombre d'entre elles, ont déjà été appliquées ou sont en cours d'application. Les commissaires aux comptes constatent en outre que ces mesures, si elles sont effectivement et rapidement mises en œuvre, devraient en principe contribuer à résoudre bon nombre des problèmes. Pendant son échange de vues avec le Comité des opérations d'audit, le Comité consultatif a été informé que le Comité des commissaires aux comptes avait commencé son deuxième audit annuel et suivait de près les progrès réalisés et les incidences des mesures prises pour donner suite à ses recommandations. Sur la base des premières constatations, le Comité des commissaires aux comptes considère que, si des mesures tangibles avaient été prises dans la bonne voie, il ne pouvait pas encore se prononcer sur leur efficacité.

22. Le Comité consultatif note qu'il ressort des renseignements présentés dans le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général et des échanges de vues auxquels il a procédé avec le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Directeur du projet qu'un certain nombre de mesures correctives sont prises et que la situation a nettement évolué depuis la publication du rapport du Comité des commissaires aux comptes (voir également par. 8 et 11 ci-dessus).

C. Commentaires et observations sur les constatations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes

23. Le Comité consultatif est satisfait de l'ampleur et de la profondeur de l'audit des commissaires aux comptes et les félicite de la qualité de leur rapport. Ce rapport fournit à l'Assemblée générale une évaluation indépendante de la réalisation du projet Umoja, précise les problèmes rencontrés, dont les carences en matière de gouvernance et de gestion, et les principaux secteurs de préoccupation en matière de gestion d'importants projets de transformation des modes de fonctionnement. Compte tenu des difficultés chroniques que connaît le projet, le Comité consultatif juge essentiel que le Secrétaire général fournisse à l'Assemblée générale des assurances quant à la mise en œuvre du projet et à la solidité du calendrier et des prévisions de dépenses. Le Comité consultatif estime que le rapport des commissaires aux comptes permettra à l'Assemblée générale d'examiner plus facilement les progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet et contribuera à la prise de décisions mieux fondées sur les orientations futures.

24. En dépit des observations positives initiales du Comité des commissaires aux comptes quant à l'application de ses recommandations antérieures, le Comité consultatif est profondément préoccupé par ses constatations, qui révèlent l'ampleur des manquements en matière de gouvernance et de gestion du projet depuis ses débuts. Le Comité consultatif est extrêmement préoccupé du fait qu'on apprend seulement maintenant qu'un projet d'une ampleur, d'une complexité, d'une portée et d'un coût aussi considérables a été géré pendant plus de quatre années sans qu'un plan détaillé de mise en œuvre ait été élaboré et sans que des contrôles adéquats concernant sa gestion aient été mis en place. Le rapport des commissaires aux comptes, outre de signaler de graves défaillances en matière de capacités et de méthodes de gestion du projet, indique qu'aucune infraction au principe de responsabilité en matière d'administration ne doit être tolérée. Le Comité consultatif aborde à la section III du présent rapport certaines questions spécifiques, soulevées par les commissaires aux comptes dans leurs observations sur le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

25. Le Comité consultatif prie instamment l'Administration d'appliquer dans les meilleurs délais toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Il escompte qu'elle continuera à coopérer et à collaborer avec les commissaires aux comptes dans la transparence pour traiter des graves problèmes qu'ils ont recensés, afin de mettre ce projet critique sur la voie de la réussite. Le Comité consultatif attend avec intérêt le prochain rapport d'étape du Comité des commissaires aux comptes, qui devrait également contenir son évaluation sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations figurant dans son premier rapport d'étape.

III. Quatrième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

A. Dispositif de gouvernance

26. Comme indiqué au paragraphe 5, l'Assemblée générale a pris plusieurs décisions sur la structure de gouvernance du projet relatif à Umoja dans sa résolution 66/246. Le Comité des commissaires aux comptes a également formulé des observations détaillées sur le dispositif de gouvernance du projet et a fait des recommandations à cet égard (voir A/67/164, par. 93 à 100; voir aussi par. 19 plus haut).

27. Les principaux changements apportés à la structure de gouvernance pendant la période considérée sont décrits aux paragraphes 4 à 14 du quatrième rapport d'étape (A/67/360). Le Secrétaire général indique qu'en avril 2012, le Comité de pilotage d'Umoja a pris différentes mesures en vue de consolider plus avant le dispositif de gouvernance, dont : a) la désignation du Secrétaire général adjoint à la gestion comme président du Comité de pilotage et référent projet (directeur exécutif), comme demandé par l'Assemblée générale au paragraphe 84 de sa résolution 66/246, mesure qui confère à celui-ci la responsabilité ultime du projet; b) la simplification de la filière hiérarchique, le Directeur du projet rendant compte exclusivement et directement au Secrétaire général adjoint à la gestion; c) la révision de la notion de référent processus afin de préciser les attributions et d'accélérer la prise de décisions, en particulier pour ce qui est de la gestion du changement et de la valorisation des avantages attendus d'Umoja; d) la révision du mandat du Conseil consultatif sur le changement afin de rendre celui-ci plus souple et plus apte à réagir; e) l'ajout en 2012 de trois indicateurs de résultats dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires qui portent expressément sur l'appui à donner à Umoja. En outre, le budget du projet continue d'être administré par le Département de la gestion.

28. Le Secrétaire général estime que ces mesures ont permis de faire pleinement cadrer la structure de gouvernance du projet relatif à Umoja avec les dispositions de la résolution 66/246 de l'Assemblée générale. Il est également indiqué que les mesures donnent suite à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes sur la gouvernance du projet consacré au progiciel de gestion intégré (voir annexe I).

29. L'annexe I du quatrième rapport d'étape présente l'organigramme révisé du dispositif de gouvernance d'Umoja. Le Comité consultatif a été informé que les principaux éléments de la structure révisée étaient les suivants : a) le Comité de gestion, qui est chargé d'examiner les questions relatives à la réforme interne et les questions de gestion connexes exigeant une orientation stratégique de la part du Secrétaire général, est informé tous les trimestres des progrès accomplis par Umoja et s'intéresse plus particulièrement à l'interdépendance des stratégies de mise en œuvre d'Umoja et des normes IPSAS; b) le Comité de pilotage d'Umoja, qui est présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, est chargé de la direction et de l'orientation stratégique à fournir au projet et se réunit tous les mois; c) le Conseil consultatif sur le changement facilite la prise en charge et le suivi des changements qu'il est proposé d'apporter et qui ont une incidence sur le cahier des charges, le calendrier et les coûts; il formule des conseils et des recommandations sur les mesures à prendre pour approbation par le Comité de pilotage; d) les cinq référents processus sont les principaux agents du changement en ce qui concerne les

processus intersectoriels communs à toutes les entités de l'Organisation et ont le dernier mot sur la question.

30. Le Comité consultatif note que les cinq référents processus ont été choisis parmi les membres du Comité de pilotage et qu'il s'agit des Sous-Secrétaires généraux à la gestion des ressources humaines, à la planification des programmes, au budget et aux finances, et aux services centraux d'appui, du Sous-Secrétaire général au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et du Directeur de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions. S'étant renseigné, il a obtenu communication du nombre de processus métier par référent (voir tableau 1).

Tableau 1
Nombre de processus Umoja par référent

<i>Référent processus</i>	<i>Nombre de processus</i>
Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines	42
Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et aux finances . .	148
Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui	80
Sous-Secrétaire général au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	15
Directeur de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions . .	36
Total	321

31. S'étant renseigné, le Comité consultatif a reçu un extrait des contrats de mission des hauts fonctionnaires pour 2012 qui porte sur la mise en service d'Umoja, y compris celui concernant le Secrétaire général adjoint à la gestion, qui figurent à l'annexe II du présent rapport. Il note que les contrats de mission comprennent un objectif, deux réalisations escomptées et trois mesures de résultats, dont des mesures relatives aux activités de nettoyage des données nécessaires au déploiement du progiciel de gestion intégré. Il a été informé que de nouvelles mesures de résultats pourraient être ajoutées aux contrats de mission en 2013 si besoin était.

32. Le Comité consultatif a également été informé des mesures prises pour favoriser la volonté de voir aboutir le projet dans l'ensemble du Secrétariat, à savoir : a) l'envoi, en juillet 2012, d'un memorandum adressé à tous les chefs de département et de bureau par le Directeur de cabinet pour les informer que le Secrétaire général avait accordé un rang de priorité élevé à la mise en service du progiciel de gestion intégré et leur demandait de collaborer étroitement au projet de façon à en assurer le succès; b) la discussion consacrée à Umoja à l'occasion du séminaire organisé par le Secrétaire général en septembre 2012 à l'intention de son équipe de direction, discussion au cours de laquelle le Secrétaire général a souligné que la mise en service du progiciel de gestion intégré était une entreprise collective qui exigeait l'appui et la participation dynamiques des hauts fonctionnaires; c) l'organisation de réunions régulières avec les chefs de département afin de préciser leurs rôles respectifs et les responsabilités des référents processus.

33. Le Comité consultatif a également demandé des informations supplémentaires sur les mesures prises pour aider le Directeur exécutif du projet, le Directeur du

projet et les référents processus à s'acquitter de leurs fonctions, et sur celles visant à emporter l'adhésion dans l'ensemble du Secrétariat. Il a été informé que des réunions bilatérales avaient lieu régulièrement avec les référents processus de façon que chacun comprenne bien ses responsabilités et dispose de l'appui et des outils dont il a besoin pour s'acquitter de ses fonctions. Le Secrétaire général a également indiqué qu'il avait l'intention de faire le nécessaire pour que les référents disposent de l'autorité voulue pour faire accepter et appliquer les nouveaux modes de fonctionnement introduits par Umoja dans leurs domaines de responsabilité respectifs.

34. S'agissant du Directeur du projet, le Comité consultatif a été informé que celui-ci assistait aux réunions du Comité de gestion et devrait devenir membre à part entière de cet organe. Il prenait également part aux réunions de coordination des activités de changement organisées par le Directeur de cabinet toutes les semaines. Le Conseiller spécial du Secrétaire général pour le changement a été nommé membre du Comité de pilotage d'Umoja en vue de renforcer la relation stratégique entre l'équipe chargée du changement et Umoja.

35. Le Comité consultatif se félicite des mesures prises jusqu'à présent pour répartir les responsabilités, faire appliquer le principe de responsabilité et mieux définir les fonctions du directeur exécutif, du directeur du projet et des référents processus. Il estime que ces acteurs clefs doivent disposer de l'autorité voulue pour s'acquitter de leur mandat et faire appliquer les décisions dans tous les bureaux, départements et entités appelés à se servir du progiciel de gestion intégré. Il note que le Secrétaire général a délégué la responsabilité principale de l'exécution du projet au directeur exécutif, à savoir le Secrétaire général adjoint à la gestion (voir par. 10).

36. Le Comité consultatif réaffirme qu'une coopération et une coordination étroites à tous les niveaux du Secrétariat seront nécessaires pour atteindre les objectifs de l'Organisation et faire aboutir le projet, et que l'engagement des hauts fonctionnaires sera indispensable à la mise en œuvre au niveau opérationnel des décisions prises centralement par l'équipe du projet relatif au progiciel de gestion intégré. Le Secrétaire général devrait suivre de près la question de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de gouvernance, de prise de décisions et de gestion des risques du projet et celle de la coopération et de la coordination dans l'ensemble du Secrétariat, et prendre des mesures correctives sans tarder, si la situation l'impose.

B. Gestion du projet

37. Le Comité des commissaires aux comptes a critiqué la gestion du calendrier, des dépenses et de l'exécution du projet. Il estime que le Secrétariat n'a pas su gérer efficacement les ressources allouées au projet parce que les coûts n'étaient pas contrôlés et analysés de façon suffisamment détaillée par rapport à des budgets et à des produits clairement définis (voir A/67/164, par. 50 à 52; voir aussi par. 15 à 17 plus haut). Il recommande que l'administration : a) établisse un plan détaillé reliant le budget à des étapes intermédiaires et à des produits déterminés; b) indique clairement les entités à qui sont allouées telles ou telles parties du budget et les produits qu'elles sont tenues de fournir; c) mette en place des dispositifs de saisie des informations relatives aux dépenses et à la progression des travaux qui lui

permettront de mieux suivre les avancées, de mieux maîtriser les coûts et d'améliorer les choix qui seront opérés pour les dépenses futures.

38. Dans sa réponse (voir A/67/360, annexe V), le Secrétariat a indiqué qu'un logiciel de gestion de projet, NOVA, serait utilisé d'ici au 31 décembre 2012. S'agissant des dépenses d'un montant de 123,2 millions de dollars engagées au 30 avril 2012, il a répondu qu'il n'était pas doté d'un outil qui permettrait de relier le budget à de grandes étapes et à des réalisations, mais qu'il pouvait attester les activités qui avaient été mises en œuvre à l'aide des fonds alloués et les résultats qui avaient été obtenus. Le Secrétariat a également indiqué que les normes comptables du système des Nations Unies n'imposaient aucune obligation à cet égard, mais qu'il savait qu'un tel outil était nécessaire pour un projet comme Umoja et qu'il avait décidé de commencer à utiliser le logiciel de gestion de projet NOVA d'ici à la fin de 2012.

39. **Le Comité consultatif prie instamment le Secrétaire général de veiller à ce que de solides outils et méthodes de gestion des projets soient mis en place rapidement et assortis de mécanismes qui permettent de contrôler strictement les dépenses, de rendre compte de façon transparente et exacte des dépenses engagées par rapport aux réalisations qui sont attendues, de mesurer les progrès accomplis par rapport au plan et de suivre l'utilisation qui est faite des ressources par rapport aux prévisions budgétaires. Le Secrétaire général devrait également suivre systématiquement les progrès accomplis sur le plan des délais et des coûts et rendre compte de cet aspect de la question et des mesures prises pour renforcer les mécanismes d'assurance.**

40. Dans ses rapports précédents, le Comité consultatif a souligné à maintes reprises qu'il importait d'établir un plan de travail détaillé qui indiquerait les grandes étapes, les produits attendus et les coûts, de consigner les données de référence relatives aux principaux paramètres au moment de l'approbation du projet et de décrire par écrit les changements à mesure que le projet progresse (voir A/64/7/Add.9, par. 72). Parmi les principaux paramètres qu'il convient de décrire figurent les buts et objectifs du projet, la portée géographique et fonctionnelle, les grandes étapes et les principales réalisations attendues, les avantages escomptés, les risques, les hypothèses et les contraintes, les éléments qui n'entrent pas dans le cadre du projet, les effectifs nécessaires, les prévisions de dépenses et les modes de financement, ainsi que les dispositifs de gouvernance et de gestion. Le Comité reste convaincu que l'Assemblée générale devrait disposer de renseignements détaillés sur le plan de travail et de données de référence qui permettent d'évaluer les progrès accomplis. Il demande à nouveau que le plan de travail et les données de référence soient décrits dans le prochain rapport d'étape. Le Comité demande également que tout soit fait pour que cette information soit aisément compréhensible par des non-spécialistes (voir par. 24 plus haut).

C. Phase de conception

41. Aux paragraphes 26 et 27 de son rapport, le Secrétaire général indique que l'intégrateur de systèmes chargé de la phase de développement a pris ses fonctions en avril 2012 et qu'à la demande de l'équipe chargée du projet, il a immédiatement entrepris d'évaluer les travaux des trois dernières années par rapport aux pratiques

communément employées pour la mise en service de progiciels de gestion intégrés, l'idée étant de déterminer si la phase de définition des produits attendus avait été menée à bien. Parallèlement, une équipe de consultants mise sur pied par le concepteur du progiciel de gestion intégré a procédé à une seconde évaluation des produits attendus. Le Comité consultatif note que les évaluations ont fait apparaître l'existence de problèmes qui doivent être réglés pour que les activités de conception puissent être considérées comme achevées. Le Secrétaire général indique qu'au début de juin 2012, un plan dénommé « get-to-green » avait été mis au point avec le concours du concepteur du progiciel de gestion intégré et de l'intégrateur de systèmes afin que la dernière main soit mise à la phase de conception. Le Comité note qu'il est indiqué au paragraphe 29 du rapport que le développement d'Umoja-Démarrage se poursuit parallèlement à l'achèvement de la phase de conception afin d'éviter autant que faire se peut des retards.

42. Le Comité consultatif a demandé un complément d'information sur le coût du plan correctif « get-to-green » et sur les risques qu'il y avait à entamer la phase de développement alors que la phase de conception n'était pas terminée. Il a été informé que le plan aurait été mené à bien d'ici au 31 octobre 2012 et que son coût total s'élèverait à 5,6 millions de dollars, dont 4,5 millions de dollars au titre des services contractuels, 1,1 million de dollars pour les dépenses afférentes au personnel et 13 750 dollars pour les consultants. Le Secrétariat a affirmé que le fait de lancer la phase de développement avant l'achèvement de la phase de conception ne présentait pas de risques, mais que tout retard pris dans l'achèvement du plan correctif pourrait avoir une incidence sur le calendrier du projet. Le Comité a été informé que tout était mis en œuvre pour atténuer tous les risques potentiels et prévenir tout retard. Au moment où il achevait d'examiner le quatrième rapport d'étape en novembre 2012, il a été informé que les activités prévues par le plan avait été menées à terme à la fin d'octobre 2012 et que 206 documents regroupant des spécifications fonctionnelles et 21 décisions clefs avaient été mis au point et approuvés. La majorité des problèmes de conception avaient été réglés et les activités de conception restantes avaient été incorporées dans le projet, permettant ainsi de s'en tenir au calendrier prévu pour les activités de développement.

43. S'étant renseigné, le Comité consultatif a reçu un résumé des constatations issues des deux évaluations (voir par. 41). Il en est ressorti que 40 % seulement des activités prévues pendant la phase de conception avaient été menées à bien en avril 2012. Le plan correctif « get-to-green », qui devrait s'achever en octobre 2012, permettrait de terminer les activités restantes pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. Le Comité a également appris que le retard pris par la phase de conception avait conduit à réviser la stratégie et le calendrier de déploiement (voir par. 49 ci-après). Comme indiqué plus haut, le plan « get-to-green » s'est achevé à la fin d'octobre 2012.

44. Le Comité consultatif demande au Comité des commissaires aux comptes d'examiner le déroulement de la phase de conception pour faire le point de la suite donnée aux évaluations indépendantes et au plan correctif « get-to-green » et de rendre compte de la question dans son prochain rapport. Il le prie également de fournir les assurances que les services pour lesquels des marchés ont été passés dans le cadre d'Umoja l'ont été de la façon la plus économique.

D. Révision de la stratégie et du calendrier de mise en service

45. Un aperçu de la nouvelle stratégie et du nouveau calendrier de déploiement figure aux paragraphes 18 à 24 du quatrième rapport d'étape. Des renseignements détaillés concernant les différentes phases sont donnés dans les paragraphes 26 à 41 dudit rapport.

46. Le Secrétaire général propose de changer comme suit la stratégie et le calendrier de déploiement définis dans le troisième rapport d'étape :

a) Le périmètre fonctionnel d'Umoja-Démarrage resterait inchangé et porterait sur les 122 processus nécessaires à l'informatisation des activités sous-tendant la mise en application des normes IPSAS (aspects financiers, actifs, achats, immobilisations corporelles, stocks); ce module devrait être conçu et développé d'ici à la mi-2013, mis à l'essai par la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et déployé auprès de quatre groupes d'ici à la fin de 2015 et non plus auprès de cinq groupes d'ici à décembre 2014 comme cela avait été initialement prévu;

b) Umoja-Extension serait divisé en deux, Extension 1, qui regrouperait 66 processus touchant la gestion des ressources humaines et des voyages, et Extension 2 qui porterait sur les 133 processus restants, dont ceux relatifs à l'établissement du budget et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des subventions et des programmes;

c) Umoja-Extension 1 serait conçu, développé et mis en service auprès de trois groupes d'ici à décembre 2015;

d) La conception d'Umoja-Extension 2 serait terminée d'ici à décembre 2015;

e) À partir du 1^{er} janvier 2016, avec l'achèvement de la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et l'achèvement de la phase de conception d'Umoja-Extension 2, l'appui et la maintenance deviendraient des activités courantes intervenant au quotidien. Un petit pôle d'excellence remplacerait l'équipe du projet et serait chargé des activités de gestion, d'appui et de maintenance relatives au progiciel de gestion intégré ainsi que des améliorations à apporter par suite de l'évolution des besoins;

f) Le pôle d'excellence serait également chargé du développement et de la mise en service d'Umoja-Extension 2 en 2017 et en 2018.

47. S'étant renseigné, le Comité consultatif a reçu une liste des bureaux, départements et entités composant chaque groupe et une liste des fonctions sur lesquelles portaient Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 (voir annexes III et IV). Il a également obtenu des renseignements sur les principaux risques qui se posaient dans chaque phase (voir annexe V). S'étant renseigné, il a été informé que le nouveau calendrier prévoyait une marge de manœuvre d'environ six semaines dans le cadre de la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les missions de maintien de la paix pilotes et d'environ huit semaines dans le cadre du déploiement de la version pilote d'Umoja-Extension 1 (ressources humaines et voyages). Il a été indiqué que cela donnerait une certaine latitude pour régler les problèmes qui pourraient apparaître lors de la conversion des données et des essais, sans porter atteinte à la date de mise en service.

48. Pendant son examen des propositions du Secrétaire général, le Comité consultatif a été informé qu'une évaluation d'ensemble avait été consacrée au projet en 2012, et que des représentants de l'équipe chargée du projet, un cabinet de conseils et des organes de contrôle y avaient participé. La nouvelle stratégie et le nouveau calendrier de déploiement étaient le fruit d'une évaluation ouverte, transparente et détaillée de la portée et de l'état d'avancement du projet, des prévisions de dépenses, du calendrier et des avantages escomptés. L'évaluation avait été guidée par trois grandes considérations : a) la mise en service d'Umoja était indispensable si l'on voulait faire évoluer les modalités de fonctionnement; b) il fallait garder à l'esprit les contraintes financières auxquelles les États Membres faisaient face; c) la nouvelle stratégie devait utiliser au mieux les investissements consentis par les États Membres.

49. Le Comité consultatif a également été informé que les principaux facteurs qui avaient conduit à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de déploiement étaient les suivants : a) le retard intervenu dans l'achèvement de la phase de conception (voir par. 41 à 43); b) la nécessité de donner la priorité aux fonctions nécessaires à la mise en application des normes IPSAS; c) le fait que les bureaux, départements et entités devaient se préparer au mieux. Étant donné que la conception des 321 processus se poursuivait encore en avril 2012, on pouvait envisager soit de retarder notablement le projet tout entier jusqu'à ce que la conception soit terminée, soit de procéder à la mise en service de façon échelonnée tout en achevant la conception des processus ayant le rang de priorité le plus élevé. Il a également été tenu compte de la capacité d'évolution de l'Organisation. L'on a estimé qu'une mise en service échelonnée permettrait à l'Organisation de mieux se préparer et d'atténuer les risques que poseraient la mise en œuvre et l'harmonisation simultanées d'un grand nombre de processus métier dans l'ensemble des bureaux, départements et entités. Les fonctions sur lesquelles portent tels ou tels modules ont été choisies comme suit : a) Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 porteraient sur les processus transactionnels et les processus liés aux normes IPSAS; b) Umoja-Extension 2 porterait sur les processus de planification et de programmation, qui sont plus complexes à définir et à adapter et exigent une plus grande harmonisation et une intégration plus étroite ainsi qu'un plus grand niveau de préparation plus élevé de la part des utilisateurs.

50. Le Comité consultatif a eu de longs échanges avec l'équipe de direction d'Umoja s'agissant de la nouvelle stratégie et du nouveau calendrier de mise en service afin de mieux comprendre les hypothèses sous-jacentes et les ramifications possibles, en particulier la proposition tendant à scinder Umoja-Extension en deux phases et celle visant à remplacer l'équipe du projet par un pôle d'excellence en 2016, avant l'achèvement du déploiement. Il s'est également attaché à mieux cerner ce que le Secrétariat cherchait à obtenir avec la nouvelle stratégie et a souhaité savoir si la phase Umoja-Extension 2 serait considérée comme facultative et non comme une partie intégrante du projet approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262.

51. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, sur la base des propositions faites par le Secrétaire général dans son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale (A/62/510/Rev.1), l'Assemblée générale avait décidé, par sa résolution 63/262 d'autoriser la mise en service d'un progiciel de gestion intégré dans l'ensemble de l'Organisation. Dans son rapport, le Secrétaire général prévoyait que les principales fonctionnalités du nouveau système devraient couvrir, entre autres : a) la planification

des programmes, l'établissement du budget, la gestion des contributions et l'exécution du budget; b) la gestion et l'administration des ressources humaines; c) la paie, y compris la gestion des prestations et des cotisations aux régimes de retraite et d'assurance, dont l'assurance maladie; d) la gestion de la chaîne logistique, y compris la passation des marchés; e) la gestion des biens et des installations; f) la comptabilité générale, les voyages et diverses tâches administratives; g) l'établissement des rapports destinés à la direction et aux parties intéressées; h) la gestion d'activités propres aux opérations de maintien de la paix, comme celles touchant le soutien logistique, les transports, les carburants et les rations, qui ne sont pas courantes dans les autres organismes des Nations Unies.

52. Lorsqu'il a présenté ses arguments en faveur de l'achat d'un progiciel de gestion intégré (voir A/62/510/Rev.1 et A/60/846/Add.1), le Secrétaire général a noté que les systèmes existants étaient hétérogènes, dépassés et redondants et ne permettaient pas d'assurer les fonctions nécessaires à la mise en œuvre fonctionnelle et technique des réformes de gestion engagées dans le prolongement du Document final du Sommet mondial (résolutions 60/1 et 60/283 de l'Assemblée générale), telles que celles relatives au passage aux normes IPSAS, à la budgétisation et à la gestion axées sur les résultats, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, au renforcement des contrôles internes, à l'amélioration de la communication de l'information et aux mécanismes de gestion de la mobilité du personnel. L'absence d'un système intégré nuit à la transparence et au contrôle des opérations administratives et empêche l'ONU de prendre des décisions de politique générale en toute connaissance de cause et de parvenir efficacement aux résultats fixés. Ainsi, les fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement sont assurées par un certain nombre de systèmes autonomes qui ne communiquent pas les uns avec les autres, notamment ProcurePlus, Mercury et Galileo. Il est indispensable de disposer d'une solution de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble de l'Organisation, y compris dans les missions de maintien de la paix, pour gérer efficacement et rationnellement les biens et pour disposer de solides mécanismes de contrôle interne.

53. **Le Comité consultatif est convaincu qu'il est dans l'intérêt de l'Organisation d'exécuter tous les travaux prévus dans le cahier des charges du projet relatif à Umoja qui ont été approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 (voir aussi A/62/510/Rev.1 et par. 51 plus haut). Comme il est indiqué au paragraphe 49 du présent rapport, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 portent principalement sur les fonctions transactionnelles et les fonctions liées à la mise en application des normes IPSAS, qui sont actuellement en grande partie assurées par le SIG, Galileo et d'autres systèmes autonomes. Le Comité fait observer qu'Umoja-Extension 2 porte sur certaines fonctions plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'établissement du budget et que la mauvaise prise en charge de ces fonctions par les systèmes existants est l'une des principales raisons pour lesquelles la décision a été prise de passer à un progiciel de gestion intégré. Il déconseille l'adoption d'une solution qui reviendrait à remplacer le SIG au prix fort tout en perpétuant les lacunes des systèmes informatiques existants, lesquels sont obsolètes et ne communiquent pas les uns avec les autres. Le Comité souligne qu'il est essentiel que le projet soit mis en œuvre dans son intégralité afin de pallier ce risque, de protéger les investissements déjà consentis par les États Membres dans le cadre du projet et de valoriser pleinement les avantages attendus.**

54. Le Comité consultatif ayant demandé ce qui avait poussé à présenter la stratégie de déploiement révisée, il lui a été confirmé ce qui suit : a) le Secrétaire général tenait à achever fin 2015 au plus tard la conception des 133 processus d'Umoja-Extension 2 et à créer les fonctionnalités correspondantes et les mettre en place avec chaque nouvelle version annuelle, début 2017 et 2018; b) les processus d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et 2 faisaient partie intégrante des transformations entraînées par le progiciel de gestion intégré et en conditionnaient la matérialisation de tous les avantages; c) il était dans l'intérêt de l'Organisation de mettre en œuvre la totalité du projet, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale, et il ne serait pas possible de tirer parti de tous les avantages si Umoja-Extension 2 n'était pas pleinement mis en œuvre.

55. Le Comité consultatif n'est pas convaincu par le raisonnement censé justifier le calendrier prévu pour le remplacement de l'équipe de projet par un « centre d'excellence » participant au fonctionnement au jour le jour de l'Organisation avant que l'exécution du projet soit complètement terminée. Comme il a été indiqué plus haut, la phase Umoja-Extension 2 porte notamment sur les processus complexes et ceux dont la mise en route est la plus problématique sur le plan de la gestion du changement, de l'harmonisation et de la transformation de l'Organisation. Estimant qu'il faut l'autorité et la force d'entraînement des organes de gouvernance et d'administration pour accomplir une transformation aussi compliquée, le Comité craint qu'une dissolution prématurée de l'équipe de projet risque d'empêcher qu'Umoja-Extension 2 soit bien exécuté. Il est donc d'avis qu'il faut maintenir l'équipe de projet en place jusqu'à ce qu'Umoja-Extension 2 soit terminée, ce qui n'empêche d'ailleurs pas d'apporter des ajustements à la taille et la composition de l'équipe et de puiser à l'intérieur de l'Organisation la plus grande partie des compétences d'expert nécessaires.

56. Vu les préoccupations exprimées, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de pousser l'analyse encore plus loin et de lui présenter des options quant à la taille et la composition de l'équipe de projet nécessaires pour mettre en œuvre Umoja-Extension 2 et assurer les services d'appui du progiciel de gestion intégré après la mise en service d'Umoja-Extension 1, et de lui en rendre compte la prochaine fois qu'il fera le point de l'avancement du projet. Il recommande également que le Comité des commissaires aux comptes soit prié de suivre la question et de donner son avis sur les options envisagées par le Secrétariat.

57. Étant donné les difficultés rencontrées dans le recrutement de personnel ayant la connaissance voulue des logiciels de gestion intégrés choisis, ainsi que le niveau élevé, dans le secteur privé, des tarifs des consultants en la matière [voir A/67/360, par. 56 a) et 108 b)], le Comité consultatif a toujours insisté sur la nécessité de renforcer les capacités internes en matière de progiciel de gestion intégré. Vu que la durée de vie moyenne d'un système de ce genre se situe entre 15 et 20 ans, le Comité pense que l'Organisation devrait, dans la mesure du possible, investir dans le renforcement des capacités de son propre personnel pour ce qui est de mettre Umoja en place et d'en assurer les services d'appui et de maintenance de façon autonome. Il note que le Directeur de projet prend des mesures pour augmenter le nombre de fonctionnaires de l'équipe de projet connaissant les progiciels de gestion intégrés et les méthodes de mise en œuvre y relatives (A/67/360, par. 87). **Le Comité consultatif recommande à nouveau que le Secrétaire général continue d'accroître les**

compétences internes relatives au progiciel de gestion intégré et de veiller à ce que le savoir des consultants soit transmis au personnel de programme ou de projet (voir A/62/7/Add.31, A/64/7/Add.9, A/66/7/Add.1 et par. 82 ci-après).

58. Le Comité consultatif note que c'est la troisième fois en quatre ans que le Secrétaire général propose une stratégie et un calendrier révisés de mise en œuvre du projet de progiciel de gestion intégré, ce qui cause des retards et alourdit les dépenses. Il rappelle que la date prévue de mise en service de l'intégralité du système a reculé de décembre 2012 (A/62/510/Rev.1) à décembre 2013 (A/64/380), puis décembre 2015 (A/66/381) et enfin 2018, selon le projet actuel. De même, le devis, passé de 285,6 millions de dollars au départ à 315,8 millions, atteint maintenant 348,2 millions, uniquement pour les deux premières phases. **Vu les révisions fréquentes de la stratégie d'exécution du projet, de son calendrier et de son coût, le Comité consultatif demande instamment au Secrétaire général de pourvoir à ce qu'un plan réaliste et réalisable soit en place, qui puisse continuer d'être appliqué jusqu'à l'achèvement du projet. Il compte que le Secrétaire général et le personnel chargé de l'exécution du projet prendront toutes les mesures nécessaires pour que celui-ci ne soit plus retardé et que les ressources y consacrées soient employées avec efficacité et efficacie. En outre, il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de chercher tous les moyens possibles d'accélérer l'exécution du projet, y compris Umoja-Extension 2, à moindre coût.**

59. À ce propos, le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 83 de sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de tenir pleinement responsables ceux dont l'action est à l'origine des retards, du manque de sensibilité de la direction aux besoins du projet Umoja et des autres facteurs qui ont contribué à ce que les retards et les dépassements budgétaires se produisent, et de l'informer sur la question dans son quatrième rapport annuel. **Le Comité consultatif, notant que le Secrétaire général n'a pas donné suite à cette demande, le prie instamment de donner dans son prochain rapport d'étape l'information demandée par l'Assemblée.**

E. Matérialisation des avantages

60. Le Secrétaire général donne aux paragraphes 48 à 50 de son rapport des renseignements sur la matérialisation des avantages attendus du projet. Sur le plan qualitatif, il s'agit de l'augmentation de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des délais, du renforcement de l'application du principe de responsabilité, de l'adoption des normes IPSAS, de l'amélioration de la transparence, de l'accroissement de la satisfaction des clients et du renforcement des mécanismes de contrôle interne de toute une variété de processus financiers et de processus d'achat ou de gestion des effectifs. Sur le plan quantitatif, on espérait à l'origine économiser entre 130 et 220 millions de dollars par an lorsqu'Umoja tournerait à plein, grâce à la redéfinition des processus, à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'information, à la réduction du nombre de tâches effectuées manuellement, à l'économie de travail supplémentaire causé par des erreurs de traitement manuel et à la simplification du déroulement des processus. Le Secrétaire général répète que les raisons d'espérer ces avantages reposent sur des hypothèses qu'il faudra valider sur la durée, car elles se fondent sur des données de référence incomplètes, et aussi en

raison des différences importantes entre les modèles de fonctionnement dont partent toutes les entités du Secrétariat.

61. La révision de la stratégie et du calendrier implique que la matérialisation des avantages est aussi repoussée dans le temps. Sur le plan quantitatif, le Secrétaire général estime actuellement les économies entre 80 et 150 millions de dollars en 2017, lorsque Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seront en place et auront atteint leur régime de croisière. Il indique aussi que des économies supplémentaires de 60 à 80 millions de dollars pourraient être réalisées lorsqu'Umoja-Extension 2 aura été mis en place et stabilisé. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a reçu un complément d'information sur les avantages précis attendus de chaque phase, y compris une actualisation de l'information présentée dans le premier rapport d'étape sur les avantages qualitatifs et quantitatifs (voir annexes VI et VII ci-après). Il a appris que l'analyse des avantages avait été effectuée suivant la méthode décrite au paragraphe 18 du premier rapport sur la mise en place d'Umoja (A/64/380).

62. Le Comité des commissaires aux comptes a cependant noté qu'au moment de son audit, l'accord n'avait pas été fait sur les changements qu'il fallait que l'Organisation effectue pour tirer parti des avantages en question, et que le simple fait de bâtir et de mettre en place de nouveaux outils informatiques ne suffirait pas pour bénéficier des avantages escomptés. Il a également souligné qu'en l'absence de plans nets et transparents concernant les changements nécessaires pour que ces avantages se matérialisent, les parties directement concernées risquaient de ne pas adhérer aux changements proposés. Les commissaires aux comptes ont fait deux recommandations concernant les résultats souhaités et la matérialisation des avantages (A/67/164, par. 10 à 24). Les mesures que le Secrétaire général a prises jusqu'à présent pour y donner suite sont les suivantes : a) confier aux référents de processus des attributions et des responsabilités en matière d'établissement et d'exécution d'un plan de matérialisation des avantages (voir par. 27 ci-dessus); b) établir un plan de matérialisation des avantages dans le cadre de la « phase de préparation des entités » (voir par. 70 ci-après).

63. Comme le Comité des commissaires aux comptes, le Comité consultatif pense qu'il faut établir, dès le début des activités de mise en œuvre, des plans précis de matérialisation des avantages, et il considère que les mesures prises jusqu'à présent par le Secrétaire général en nommant des responsables de l'élaboration de ces plans sont un pas dans la bonne direction. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de donner dans son prochain rapport, présentés de façon non rébarbative et compréhensible, des détails sur ces plans concernant le premier groupe d'entités.

64. Le Comité consultatif fait observer que les retards constatés par rapport au calendrier prévu pour Umoja ne font pas qu'éloigner le moment où l'on pourra en recueillir les fruits : ils retardent la réalisation d'autres initiatives, et cela a des répercussions financières et opérationnelles pour l'Organisation. Par exemple, pour produire les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS au plus tard à la date prévue, il faudra avoir recours à plusieurs solutions de fortune et conserver temporairement les anciens systèmes et les adapter (voir A/67/564, par. 14 à 16). Il a été indiqué au Comité que pour le passage aux normes IPSAS en 2014 il faudrait adapter ou moderniser et continuer à entretenir, par exemple, le SIG et les systèmes Nucleus et Mercury. L'ensemble des dépenses d'adaptation seraient financées en grande partie au moyen des ressources existantes. Néanmoins, il faudra

engager une dépense non renouvelable d'environ 400 000 dollars pour adapter le système Galileo aux contraintes des normes IPSAS. De même, la fusion d'Inspira et d'Umoja devrait doter l'Organisation d'un système global de gestion des ressources humaines, y compris des fonctions qui permettent de faciliter la planification des effectifs et d'y aider, de répondre aux besoins en matière de prévisions, de suivre les dépenses de personnel et de nettoyer les données relatives aux ressources humaines. Le retard subi dans la mise en service d'Umoja aura des répercussions sur l'efficacité opérationnelle du Bureau de la gestion des ressources humaines à un moment où il s'emploie activement à appliquer un certain nombre de grandes réformes telles que l'harmonisation des conditions d'emploi et la simplification des services contractuels (voir A/67/545).

F. Contrôle des risques

65. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général a regroupé les risques les plus graves en trois catégories :

a) Absence d'une planification globale et réaliste, manque de préparation au passage à la phase de construction, insuffisance des compétences en matière de logiciel de gestion intégré dans l'équipe Umoja et faiblesse des instruments de contrôle du changement;

b) Manque de coordination avec les autres initiatives de changement du Secrétariat, y compris le plan de transition pour le passage aux normes IPSAS, ou avec les initiatives du plan de gestion du changement;

c) Le fait que l'Organisation ne serait pas disposée à adopter la nouvelle solution, y compris parce que celle-ci est insuffisamment promue par la direction, parce que la stratégie de lancement ne serait pas réaliste ou en raison de la méconnaissance du modèle futur.

66. Le Secrétaire général indique qu'une évaluation a été effectuée et que des stratégies d'atténuation des risques ont été élaborées, ainsi qu'un dispositif d'appui au contrôle des risques. En particulier, le Bureau de la gestion du projet Umoja examine les risques et problèmes, les suit et, s'il y a lieu, fait remonter l'information dans la hiérarchie. On trouvera à l'annexe V du présent rapport la liste des principaux risques relevés en ce qui concerne les phases Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et 2. Les mesures qui ont été prises pour faire face à chacun de ces risques sont examinées dans les sections pertinentes du rapport du Comité consultatif, notamment en ce qui concerne la gouvernance, la gestion de projets et l'état de préparation de l'Organisation.

67. Le Comité consultatif prend note du progrès accompli sur le front du contrôle des risques et prie le Comité des commissaires aux comptes de donner, à l'occasion de son prochain audit, une nouvelle évaluation de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques et du dispositif de contrôle des risques du projet Umoja.

G. État de préparation de l'Organisation

68. Le Secrétaire général aborde la question de l'état de préparation de l'Organisation aux paragraphes 59 à 75 de son rapport. Il indique que l'élément qui

pèse le plus lourd sur la capacité de l'ONU de parvenir à créer Umoja dans les limites du calendrier et du budget prévus est son état de préparation. Contrairement à ce qui est le cas de projets analogues exécutés dans d'autres organismes des Nations Unies ou même dans des établissements des secteurs public et privé, l'ONU ne migrera pas à partir d'un modèle opérationnel unique, mais est formée d'entités disparates qui sont dans des situations différentes et dans différents états de préparation à l'adoption d'Umoja. Le Comité consultatif rappelle que les commissaires aux comptes ont exprimé les mêmes inquiétudes à propos de la complexité du contexte de l'ONU et des difficultés à surmonter (voir A/67/164, par. 25 à 42, et par. 13 ci-dessus).

69. Le Secrétaire général indique qu'afin de surmonter la complexité du projet, l'équipe Umoja s'emploie avec les parties concernées de tous les services du Secrétariat à trouver une solution aux problèmes particuliers de chacun. Les référents de processus jouent un rôle critique d'agents du changement dans leur domaine d'activité, et il leur incombe de se faire les champions de l'acceptation du changement et de faire en sorte que celui-ci ne prenne personne au dépourvu. Cette action est également menée dans le cadre plus général de la réforme de l'administration, et il faut qu'elle soit harmonisée avec d'autres grands projets comme le passage aux normes IPSAS et la stratégie globale d'appui aux missions. Par harmonisation, on entend par exemple la rationalisation de l'ordre dans lequel les activités de changement sont menées, la clarification du rôle, des attributions et des responsabilités de chacun, la détermination des effets des incompatibilités éventuelles entre plans de mise en service et l'atténuation de ces effets et la recherche des possibilités de renforcement de la coopération et des effets de synergie qui peuvent exister entre les différentes initiatives.

70. Le Secrétaire général indique aussi que chaque entité engagée dans les préparatifs de la mise en service du progiciel de gestion intégré effectuera une analyse en profondeur de la transformation des activités qui lui sont propres. Ce processus, appelé « phase de préparation des entités », comprend les éléments suivants : recensement des besoins locaux en matière de migration; mise à l'épreuve de la configuration des systèmes; formation des utilisateurs finaux; nettoyage et réadaptation des données; évaluation des avantages et chiffrage des économies que l'entité s'est engagée à réaliser. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général adjoint à la gestion, référent du projet, gérera l'ensemble des activités afin de déterminer quels avantages le projet doit apporter et de faire en sorte qu'ils se matérialisent, et que les plans de matérialisation des gains devraient être prêts lorsque s'achèvera la phase de préparation au basculement de chacun des groupes d'entités. Le Comité note aussi que le Secrétaire général compte donner à l'Assemblée générale, dans ses rapports d'étape à venir, des précisions sur la phase de préparation des entités.

71. Le Comité consultatif a été informé que l'équipe de gestion du changement Umoja et les équipes de préparation fonctionnelle avaient mis au point des démarches, des stratégies et des plans visant à s'occuper des effets du changement entraînés par Umoja dans les domaines de l'harmonisation des processus métier, de la formation et de la mobilisation et de l'information. L'équipe de gestion du changement avait retravaillé son plan de mobilisation des parties prenantes et de communication pour les phases de développement et d'installation, plan dont la mise en application était en cours. La principale activité menée en 2012 avec les parties concernées avait été la tenue de séances d'information sur l'état

d'avancement du projet, ses objectifs, ses conséquences et la stratégie d'installation, ainsi que d'ateliers et de réunions de consultation avec des membres de la direction du Siège, des bureaux extérieurs et des missions de maintien de la paix sur la stratégie d'installation et les dates et l'ordre des mises en service. Au 31 octobre 2012, 503 personnes avaient assisté à des séances d'information dans l'année, dont 54 % en poste ailleurs qu'à New York. On trouve à l'annexe VIII du présent rapport des précisions supplémentaires sur les rôles et responsabilités des équipes Umoja.

72. Le Comité consultatif a été informé de la façon dont il était envisagé de préparer les utilisateurs finaux à bien fonctionner dans l'environnement du progiciel de gestion intégré, les étapes étant les suivantes : a) établissement, par les soins de l'équipe de gestion du changement, de la teneur de la formation et de la documentation y relative; b) formation de formateurs à l'intention des experts locaux en processus appelés à assurer la formation à Umoja dans une des plates-formes d'installation (Brindisi (Italie), Entebbe (Ouganda), Naqra (Liban) et New York); c) formation des utilisateurs finaux à l'utilisation d'Umoja par les experts locaux en processus. Le Comité a reçu des estimations préliminaires du nombre de fonctionnaires à former (voir tableau 2).

Tableau 2
Prévision du nombre de personnes à former^a

	Groupe d'entités					Total (Umoja- Démarrage et Umoja- Extension 1)
	Groupe 1 (Umoja- Démarrage)	Groupe 2 (Umoja- Démarrage)	Groupe 3 (Umoja- Démarrage et Umoja- Extension 1)	Groupe 4 (Umoja- Démarrage et Umoja- Extension 1)	Groupe 5 (Umoja- Extension 1)	
Nombre de personnes	23 812	4 894	17 910	7 508	18 050	72 174
Nombre d'utilisateurs à former	5 001	1 028	2 442	2 039	910	11 420
Nombre de formateurs experts locaux en processus	104	35	75	39	56	309

^a Chiffres à confirmer à l'issue de la phase de préparation des entités.

73. Le Comité consultatif se rend compte des difficultés et des risques qui résultent de l'importance et de la portée du projet Umoja de progiciel de gestion intégré, ainsi que de la disparité entre les modèles de fonctionnement et l'état de préparation des entités participant au projet. Tout cela a conduit à élaborer une méthode et une approche systémique communes pour le choix et la planification des préparatifs à effectuer pendant la phase de préparation des entités, ce qui reste nécessaire. Le Comité estime que la bonne exécution du projet dépendra fortement de la qualité et de l'efficacité des préparatifs et de l'état de préparation des différentes entités à la veille de la mise en route. Il engage le Secrétaire général à mener cette action avec vigueur, en lui demandant de faire le point, dans son prochain rapport d'étape, de ce qui aura été accompli entre-temps (voir aussi par. 88 à 91 ci-dessous). Il lui demande en outre de donner dans le même rapport des précisions sur les plans de préparation des entités du groupe 1.

74. Le Comité consultatif note également qu'il est indiqué au paragraphe 54 du quatrième rapport d'étape qu'Umoja permettra au Secrétariat d'appliquer à travers tout le Secrétariat une méthode cohérente en matière de prestation des services communs. D'autre part, le Comité des commissaires aux comptes est d'avis, lui aussi, que la mise en place d'un progiciel de gestion intégré est une bonne occasion de repenser les modèles de prestation de services (A/67/164, par. 15). S'étant renseigné sur ce qui était fait en vue de l'harmonisation avec la stratégie globale d'appui aux missions, et sur les services communs d'administration dont il est question au paragraphe 62 du rapport du Secrétaire général, le Comité a été informé que le Secrétaire général adjoint à la gestion, les référents des processus d'Umoja et les équipes de gestion du changement s'employaient tous, en étroite collaboration avec l'équipe Umoja, à chercher et étudier les moyens possibles de regrouper, à travers la totalité du Secrétariat, certaines tâches administratives, transactionnelles ou d'appui. Des consultations avec les parties prenantes étaient prévues en novembre 2012 au Département de l'appui aux missions, dans les bureaux extérieurs et dans les commissions régionales, ainsi que des échanges sur les liens d'interdépendance et les effets de synergie qui existent entre le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs et les autres initiatives du Secrétaire général, y compris la question de la mobilité.

75. Étant donné l'importance des difficultés susmentionnées, le Comité consultatif pense, comme le Comité des commissaires aux comptes, que l'application dans tous les services du Secrétariat d'une démarche unique en matière de prestation de services communs pourrait faciliter le changement de système et permettre de dégager, à long terme, des économies considérables. Il engage donc le Secrétaire général à continuer d'avancer dans cette voie et à étudier plus avant la question de savoir s'il serait possible de suivre la même démarche dans tout le Secrétariat en matière de prestation de services communs. Il insiste sur le fait que tout changement par rapport au modèle actuel nécessiterait l'approbation de l'Assemblée générale. Il recommande donc à celle-ci de prier le Secrétaire général de lui présenter, pour examen, tout projet qu'il pourra mettre sur pied concernant une démarche unique pour tout le Secrétariat en matière de prestation de services communs.

76. S'étant renseigné sur l'état d'avancement de la création des infrastructures des centres de données de Brindisi et de Valence (Espagne), le Comité consultatif a été informé que du matériel avait été livré, installé et essayé dans ces deux lieux d'affectation avant le 31 octobre 2012 et que la mise en place de l'environnement de production SAP avait été achevée le 23 octobre. Les centres de données étaient donc opérationnels le 1^{er} novembre 2012, comme prévu.

H. Élimination des systèmes actuels

77. Le Secrétaire général indique qu'environ 700 systèmes seront remplacés par Umoja, et jusqu'à 300 de ceux qui resteront risquent de devoir avoir la possibilité technique de dialoguer avec le progiciel de gestion intégré. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les projets du Secrétaire général dans ce domaine, ainsi qu'une estimation des ressources humaines et matérielles actuellement nécessaires pour l'entretien des systèmes en question et les moyens qui pourraient être dégagés par leur élimination. Il lui a été répondu que ce serait aux référents de ces systèmes qu'il incomberait de les désactiver, en coordination avec l'équipe Umoja.

D'autre part, pendant la phase de préparation des entités, on pourrait recenser les ressources à réaffecter à Umoja, et il ne serait possible d'inventorier les ressources qui pourraient être remises en circulation qu'après l'arrêt des systèmes. **Le Comité consultatif souligne qu'il faut que les systèmes qui seront remplacés par le progiciel de gestion intégré soient mis hors circuit dès que possible, afin d'éviter des dépenses inutiles. Il recommande que des détails soient donnés, dans le prochain rapport d'étape, sur les systèmes qui devront être arrêtés, y compris en ce qui concerne les ressources humaines et matérielles en jeu.**

I. Dotation en effectifs

78. Des informations détaillées sur la dotation en effectifs sont fournies dans les paragraphes 85 à 92 du rapport du Secrétaire général. Le Comité consultatif note que l'équipe Umoja se compose de 90 fonctionnaires occupant des postes temporaires et qu'elle continue de bénéficier du détachement de six postes du Service de l'appui à la gestion du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion pour la durée du projet. Des fonds ont aussi été affectés au projet pour recruter jusqu'à 66 experts comme personnel temporaire (autre que pour les réunions) selon les besoins aux différentes phases du projet.

79. Comme l'indique le rapport, le recrutement en temps voulu de personnel et d'experts a toujours été difficile pour Umoja. Le Secrétaire général indique que les procédures de recrutement accélérées mises en place depuis décembre 2010 et décrites à la note de bas de page 13 du troisième rapport d'étape (A/66/381) ont eu les résultats escomptés. Le Comité consultatif a obtenu des informations supplémentaires sur la dotation en effectifs actuelle (voir annexe IX ci-après).

80. Le Secrétaire général indique qu'à l'achèvement du plan « get-to-green » (voir par. 42 ci-dessus) et de la phase de conception d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, l'équipe Umoja sera réorganisée en une structure composée de sept équipes conçues pour appuyer au mieux les phases de développement et de déploiement. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a reçu des informations supplémentaires sur la nouvelle structure du projet, y compris sur les rôles et attributions des différentes équipes, et leurs intitulés, qu'on trouvera à l'annexe VIII au présent rapport.

81. En ce qui concerne la réduction d'effectifs de l'équipe de projet Umoja à la fin du projet, le Secrétaire général indique que : a) d'ici à juin 2014, Umoja sera en mesure de recenser les ressources en personnel qui seront nécessaires pour assurer l'appui au projet jusqu'à la fin de 2015 et celles dont le projet pourra se séparer parce que les compétences correspondantes ne seront pas requises pour les phases suivantes; b) une fois achevées les activités de mise en œuvre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, il est prévu de démobiliser l'équipe de projet, les fonctionnaires dont les tâches sont encore nécessaires étant réinstallés dans les zones correspondantes du Secrétariat, y compris le mécanisme d'appui (le centre d'excellence Umoja), pour y achever le développement et la mise en service d'Umoja-Extension 2. On trouvera les observations du Comité consultatif sur la question aux paragraphes 55 et 56 ci-dessus.

82. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le montant de 1,5 million de dollars prévu pour la formation au progiciel de gestion intégré [voir A/67/360, par. 111 e) vii)] était destiné à la formation de membres de l'équipe Umoja

et d'experts sur 30 aspects d'ordre technique ou fonctionnel ou liés à la gestion du changement. Les mesures de formation avaient été orientées vers le renforcement des capacités des fonctionnaires des Nations Unies afin de veiller à ce que les connaissances, l'expérience et le savoir-faire disponibles en interne concernant le progiciel SAP soient suffisants pour assurer la maintenance et la mise en service des applications du progiciel de gestion intégré sans dépendre de l'intégrateur de systèmes au-delà de 2015. Dans ses précédents rapports, le Comité a souligné qu'il fallait mettre en place des mécanismes de renforcement des capacités internes et de transfert des connaissances de consultants au personnel chargé des programmes et des projets, afin de jeter les bases de l'intégration en interne de l'appui technique à Umoja. **Le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à continuer de veiller à renforcer les compétences disponibles en interne pour la mise en service du progiciel de gestion intégré et l'appui technique correspondant (voir aussi le paragraphe 57 ci-dessus).**

J. Prévisions de dépenses

1. Incidences financières du plan d'exécution révisé

83. On trouve des renseignements détaillés sur les dépenses engagées depuis 2008 et sur les prévisions de dépenses relatives à l'application de la stratégie de mise en service révisée, ainsi que le calendrier pour l'exercice biennal considéré et le prochain, à la section IV du quatrième rapport d'étape (A/67/360, par. 93 à 123). Le Comité consultatif note que les dépenses du projet pour la période se terminant le 31 décembre 2015 sont estimées à 348 138 500 dollars. Il est indiqué que les prévisions de dépenses pour 2016 et au-delà s'élèvent, à titre tout à fait préliminaire, à environ 30 millions de dollars, sur la base des taux de dépenses historiques. Les tableaux 2 et 3 du quatrième rapport d'étape contiennent respectivement un résumé des prévisions de dépenses et de la disponibilité des fonds, et l'indication des ressources approuvées et prévues pour Umoja, par exercice biennal et source de financement. Le Comité a aussi reçu une version modifiée du tableau 2, où les crédits approuvés sont ventilés par résolution de l'Assemblée générale et par source de financement (voir annexe X).

84. En ce qui concerne l'exercice 2012-2013, le Comité consultatif note que les prévisions de dépenses révisées pour 2012 s'élèvent à 65,2 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 2,6 millions de dollars, soit 3,9 %, par rapport aux prévisions précédentes. Les raisons de ce changement sont fournies au paragraphe 110 du quatrième rapport d'étape. Les prévisions de dépenses révisées pour 2013 s'élèvent à 69,6 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 20,2 millions de dollars, soit 40,7 %, par rapport aux prévisions publiées dans le troisième rapport d'étape. L'augmentation s'explique principalement par un accroissement des montants alloués aux services contractuels pour le développement dans les phases Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. Le Secrétaire général n'envisage pas de dépenses supplémentaires pour 2012-2013.

85. En ce qui concerne l'exercice 2014-2015, le Secrétaire général indique que des dépenses supplémentaires de 32,3 millions de dollars seront à prévoir pour 2015, s'ajoutant au montant de 315,8 millions de dollars approuvé pour le projet. On trouve un résumé des prévisions initiales et révisées de l'exercice dans le tableau 8 du quatrième rapport d'étape. Des informations détaillées sur les variations

intervenues sont fournies dans les paragraphes 114 à 121. Le Comité note que la hausse s'explique en grande partie par les dépenses au titre des postes et des autres frais de personnel découlant de l'extension du projet au-delà de sa date d'achèvement initiale de 2014, et au titre des services contractuels de l'intégrateur de systèmes et des consultants.

86. Le Comité consultatif a demandé des informations supplémentaires permettant de savoir dans quelle mesure on pouvait être sûr que les dépenses prévues jusqu'à l'achèvement du projet étaient raisonnables. Il a été informé que, dans le cadre des diligences requises, un cabinet de conseil partenaire avait été chargé d'effectuer une analyse indépendante et d'estimer les dépenses. En outre, les coûts du projet continuaient d'être évalués par rapport à la moyenne du secteur. **Le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de fournir des informations supplémentaires sur la comparaison aux normes du secteur des dépenses de projet relatives au progiciel de gestion intégré.**

87. Le Comité consultatif s'attend à ce que des informations exhaustives sur le projet de budget du projet pour 2014-2015, ainsi que sur les dépenses engagées en 2012-2013, soient fournies dans le prochain rapport. S'agissant des dépenses de projet d'un montant de 123,2 millions de dollars engagées au 30 avril 2012, le Comité recommande également qu'il soit demandé au Secrétaire général de rendre compte en détail, dans son prochain rapport d'étape, des activités menées et des produits réalisés, parallèlement à la description des résultats correspondants. Le Secrétaire général devrait aussi fournir des estimations complètes des dépenses à prévoir pour l'ensemble du projet, et des estimations des coûts futurs de fonctionnement, de maintenance et de mise à niveau du système. Ces estimations devraient être fournies à temps pour que le Comité des commissaires aux comptes puisse les valider.

2. Activités préparatoires et coûts indirects

88. Dans son précédent rapport (A/66/7/Add.1, par. 55), le Comité consultatif avait demandé au Secrétaire général de recenser de manière précise et complète toutes les tâches nécessaires à la mise en œuvre du progiciel, de déterminer les ressources nécessaires à leur exécution, de définir clairement les dépenses devant être financées au moyen du budget d'Umoja et celles qui devaient être absorbées par les départements concernés, et d'attribuer la responsabilité de l'exécution des tâches conformément au calendrier de mise en œuvre d'Umoja. Dans son premier rapport annuel sur la mise en œuvre d'Umoja, le Comité a recommandé que l'équipe du projet et les référents désignés pour les budgets collaborent pour élaborer une estimation fiable du montant total des dépenses connexes liées au projet, donner des éclaircissements sur la répartition des dépenses connexes dans les meilleurs délais afin de donner le plus de temps possible aux référents budget pour les préparatifs liés à la couverture de ces dépenses, et formuler des propositions sur les modalités de financement des dépenses connexes.

89. Dans sa réponses aux recommandations du Comité, le Secrétaire général a indiqué qu'un groupe de travail présidé par le Sous-Secrétaire général et Contrôleur et encadré par le Secrétaire général adjoint à la gestion, qui se compose de représentants du Secrétariat, notamment du Département de l'appui aux missions, des bureaux extérieurs, du Siège de l'ONU et des missions hors Siège, devait se réunir en juillet 2012 pour établir des directives claires sur l'imputation des

dépenses connexes afférentes au projet de progiciel de gestion intégré. Ce groupe de travail se pencherait en particulier sur les questions suivantes : a) examen et validation de toutes les dépenses n'ayant pas été inscrites au budget du projet mais liées à la mise en place du progiciel de gestion intégré (par exemple, celles afférentes au nettoyage et à la conversion des données); b) élaboration de directives pour l'établissement du projet de budget-programme pour l'exercice 2014-2015; c) étude de solutions possibles pour refaçonner le modèle de prestation de services de l'Organisation de manière à réaffecter des ressources existantes à l'exécution des tâches liées aux dépenses connexes. Le Secrétaire général a indiqué que le groupe de travail établirait de nouvelles prévisions pour les dépenses connexes et que, à son avis, tous les départements concernés devraient s'efforcer de couvrir ces dépenses à l'aide des ressources disponibles (A/67/164, par. 77).

90. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le groupe de travail avait été créé en juillet 2012 comme prévu et qu'il effectuait son travail de recensement de toutes les activités préparatoires et dépenses connexes liées à la mise en œuvre d'Umoja. La liste des activités préparatoires et activités générant des dépenses connexes recensées jusqu'alors comprenait les éléments suivants : a) activités de mise en service; b) voyages relatifs à des tâches de gestion du changement et de mise en service propres à différents sites; c) activités de formation; d) voyages de personnel local se rendant à des sites régionaux pour y suivre des cours de formation; e) activités liées au traitement des données (nettoyage, analyse et enrichissement); f) activités techniques propres à différents sites (conversions et interfaces); g) archivage et mise hors service de systèmes; h) nouvelles activités de développement potentielles; i) mises à niveau ponctuelles de l'infrastructure; j) mises à jour de l'infrastructure locale; k) augmentations annuelles des dépenses de connectivité; l) licences (SAP, Oracle, Hewlett-Packard, iServer, etc.); m) résilience opérationnelle et sécurité informatique.

91. Dans le rapport considéré, le Secrétaire général indique qu'il présentera une proposition relative à la gestion de ces dépenses dans le cadre du cinquième rapport d'étape sur Umoja. Il explique que les coûts directs de la mise en service d'un progiciel de gestion intégré, tels que ceux relatifs à la conception et au développement des systèmes, sont normalement imputés à l'enveloppe budgétaire du projet. En revanche, les coûts indirects – c'est-à-dire ceux correspondant aux activités devant être réalisées dans l'ensemble des services du Secrétariat avant la mise en exploitation, notamment le nettoyage et l'enrichissement des données devant migrer vers le nouveau progiciel, la validation des systèmes, la formation de l'utilisateur final et la mise à niveau de l'infrastructure – relèvent en principe de la responsabilité opérationnelle des services qui se servent de ces fonctionnalités et sont détenteurs des données. Le Secrétaire général explique en outre que des instructions concernant l'établissement du projet de budget-programme 2014-2015 d'Umoja seront fournies et qu'il sera demandé à tous les départements de faire leur possible pour absorber ces dépenses dans leurs budgets existants (A/67/360, par. 123). Le Comité a aussi été informé que, de par leur nature, certaines dépenses connexes ne pouvaient nécessairement être attribuées en totalité à Umoja. C'est le cas par exemple de la connectivité, car la mise à niveau et l'expansion des réseaux informatiques serviront d'autres besoins que la mise en service d'Umoja.

92. Le Comité consultatif approuve la démarche entreprise par le Secrétaire général, consistant à recenser clairement, en consultation avec les parties concernées, toutes les activités liées au projet et à déterminer si les dépenses

y relatives doivent être supportées par les bureaux, départements et autres entités utilisateurs du progiciel ou attribuées au budget du projet Umoja. Quant à l'idée exprimée par le Secrétaire général que tous les départements feront leur possible pour absorber ces dépenses dans leurs budgets existants (voir par. 91 ci-dessus), le Comité n'est pas en mesure de se prononcer sur la faisabilité de cette proposition, sachant que les projets de budget pour l'exercice 2014-2015 n'ont pas encore été élaborés.

93. Le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de recenser en détail les coûts indirects des activités préparatoires incombant aux bureaux, départements et autres entités utilisateurs du progiciel et ceux relevant du budget du projet Umoja, et de fournir à l'Assemblée générale, dans le cadre de ses rapports d'étape sur Umoja, des informations pleinement transparentes sur ces dépenses connexes.

K. Coopération avec d'autres organismes des Nations Unies

94. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif a encouragé le Secrétaire général à continuer à collaborer avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres entités des Nations Unies et à tirer des leçons de leur expérience (A/66/7/Add.1). En réponse à ses questions sur les résultats de la coopération entre Umoja et le PAM, le Comité a appris qu'il avait été déterminé que le progiciel de gestion intégré du PAM, appelé WINGS II², était, de toutes les solutions fondées sur SAP mises en place par des organismes des Nations Unies, la plus proche d'Umoja. Une analyse concordance-écart entre Umoja et WINGS II avait été menée, afin de voir si certains volets de WINGS II pouvaient être intégrés à Umoja pour en accélérer le développement et la mise en service. Le résultat de cette étude était une analyse de haut niveau des similitudes et différences entre Umoja et WINGS II du point de vue des processus métier. En outre, l'équipe Umoja avait pu accéder au système de mise à l'épreuve de WINGS II, aux supports de formation, aux conditions arrêtées avec les prestataires et aux éléments fournis par les experts techniques. La collaboration continue entre les équipes avait aussi été renforcée, et les deux parties avaient bénéficié de la mise en commun de méthodes de gestion des prestations dues au personnel et des fonctions de paie dans le cadre d'un système SAP. Cet exercice avait par la suite abouti au plan de mise en œuvre révisé, qui définit un ordre logique des fonctions à mettre en service dans des versions successives du progiciel (Umoja-Démarrage, Extension 1 et Extension 2), sur la base d'une évaluation conjointe ONU-PAM des fonctions nécessaires pour soutenir la mise en conformité aux normes IPSAS. **Le Comité réaffirme sa recommandation antérieure tendant à ce que le Secrétaire général continue de rechercher des moyens d'accroître la coopération avec d'autres organismes des Nations Unies et d'adopter des solutions communes.**

IV. Conclusions et recommandations

95. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 127 du quatrième rapport d'étape. Compte tenu des observations

² Pour « WFP Information Network and Global System » (Système mondial et réseau d'information du PAM) II.

et recommandations qu'il a formulées dans le présent rapport au sujet de la stratégie de mise en service d'Umoja et de son calendrier (par. 53), des dispositions relatives à l'appui technique futur (par. 55 et 56) et des prévisions de dépenses (par. 87), le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :

a) De prendre note de l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet Umoja décrit dans le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général;

b) De modifier le plan révisé de mise en œuvre d'Umoja et son calendrier, et d'approuver l'achèvement de la totalité du projet en décembre 2018 au plus tard, et, compte tenu des observations et recommandations formulées au paragraphe 53 ci-dessus, de prier le Secrétaire général d'achever :

i) Les phases de conception, de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, ainsi que la phase de conception d'Umoja-Extension 2, en décembre 2015 au plus tard;

ii) Les phases de développement et déploiement d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2018 au plus tard;

c) De prendre note des prévisions de dépenses, révisées à 65 244 100 dollars, du projet Umoja pour 2012 et d'approuver les prévisions de dépenses pour 2013, dont le montant s'établit à 69 645 000 dollars;

d) De prier le Secrétaire général de fournir, dans son prochain rapport d'étape :

i) Des renseignements détaillés sur les dépenses de projet engagées au cours de l'exercice 2012-2013;

ii) Des renseignements détaillés sur les dépenses de projet engagées au 30 avril 2012, accompagnés d'informations sur les activités mises en œuvre, les produits réalisés et les résultats correspondants;

iii) Des estimations détaillées des dépenses prévues pour la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015;

iv) Des estimations complètes des dépenses prévues pour la mise en œuvre de la totalité du projet;

v) Des estimations des dépenses futures à prévoir pour le fonctionnement, la maintenance et la mise à niveau continue du progiciel de gestion intégré;

e) D'inviter le Secrétaire général à effectuer des analyses supplémentaires et à lui présenter différentes options concernant la taille optimale et la composition de l'équipe de projet requise pour mettre en œuvre Umoja-Extension 2 et fournir l'appui technique aux utilisateurs du progiciel de gestion intégré après la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1.

96. En ce qui concerne les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre aux alinéas f), g) et h) du paragraphe 127, le Comité consultatif formulera ses recommandations dans le cadre de son examen des futurs projets de budget pertinents.

État d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et renvois au quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (Umoja)

<i>Recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/67/164)</i>	<i>Observations de l'Administration (A/67/164, annexe II; et A/67/360, annexe V)</i>	<i>Renvois(s) au quatrième rapport d'étape sur Umoja (A/67/360)</i>
<p>Le Comité recommande que le Directeur du projet :</p> <p>a) examine les lacunes relevées par le Comité et réévalue à la lumière de cet examen le modèle mis au point pour les avantages attendus du progiciel de gestion intégré, en consultation avec les référents processus; b) fixe, en accord avec chaque référent processus, des valeurs de référence et des objectifs chiffrés à atteindre pour les avantages identifiés; c) détermine le montant effectif des économies pécuniaires qui seront réalisées; d) attribue des responsabilités aux référents processus pour la réalisation des économies et des avantages convenus et l'élaboration de plans à cette fin; et e) porte à la connaissance de l'Assemblée générale les changements qu'il propose d'introduire au sein de l'Organisation pour concrétiser les avantages attendus du projet chaque année (par. 19).</p>	<p>Remédier aux lacunes relevées par le Comité nécessitera de nombreuses consultations avec : a) le Comité de pilotage afin de déterminer des responsabilités; b) l'équipe chargée du changement afin d'élaborer la philosophie ou le schéma directeur des « services partagés »; c) les référents processus.</p> <p>Ce processus ne sera pas achevé avant la présentation du quatrième rapport annuel, où seront exposés succinctement l'approche adoptée et les progrès réalisés. Les discussions qui auront lieu avec le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission donneront une autre occasion de fournir des renseignements actualisés. La date d'achèvement visée (juillet 2013) coïncide avec la mise en service prévue d'Umoja à un site pilote.</p> <p>Date butoir fixée pour l'application : juillet 2013</p>	<p>Paragraphes 9, 48, 51 à 53</p>
<p>Afin de rendre possibles une planification et une communication transparentes sur la concrétisation des avantages attendus de la mise en service du progiciel de gestion intégré, et afin que l'on puisse déterminer clairement si, pour obtenir ces effets positifs, il faudra libérer ou redéployer des postes, le Comité recommande à l'Administration de consulter l'Assemblée générale au sujet de ses plans relatifs à la concrétisation des avantages (par. 21).</p>	<p>Les futurs rapports du Secrétaire général contiendront des informations sur la façon dont es postes peuvent être transférés et dont les rôles peuvent évoluer en conséquence directe de l'installation et la stabilisation du système du progiciel de gestion intégré. Ces informations seront enrichies à la suite du recensement et de la quantification, dans les six mois précédents la mise en service, des avantages attendus pour chaque entité.</p> <p>Date butoir fixée pour l'application : rapports 2013, 2014, 2015 du Secrétaire général sur Umoja</p>	<p>Paragraphes 53, 69 à 71</p>
<p>Le Comité recommande également que l'Administration : a) répartisse clairement les responsabilités pour toutes les tâches liées à l'élaboration de propositions visant à dégager des gains supplémentaires par des changements dans les modes de prestation des services; b) publie un calendrier pour la planification de ces propositions (par. 23).</p>	<p>Cette question fait actuellement l'objet de concertations entre l'équipe chargée du changement, le référent projet (Directeur exécutif du projet) et l'équipe d'Umoja en vue de déterminer les différentes tâches et responsabilités.</p> <p>Date butoir fixée pour l'application : octobre 2012</p>	<p>Paragraphe 54</p>

Recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/67/164)	Observations de l'Administration (A/67/164, annexe II; et A/67/360, annexe V)	Renvois(s) au quatrième rapport d'étape sur Umoja (A/67/360)
<p>Le Comité recommande que l'Administration :</p> <p>a) indique clairement comment elle entend gérer le changement et ancrer des méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans l'ensemble de l'Organisation; b) élabore des plans indiquant comment elle aidera le personnel à développer les compétences et les capacités requises pour l'adoption de méthodes de travail différentes (par. 31).</p>	<p>L'équipe d'Umoja chargée de la gestion du changement et les équipes de préparation ont défini des stratégies et des plans pour évaluer les effets des changements liés au déploiement du progiciel, une méthode pour la cartographie des fonctions (attribution de fonctions à des individus dans l'environnement Umoja) et une approche pour la formation et l'apprentissage. Toutes ces activités doivent permettre à l'Organisation de cerner les principales différences entre les processus existants et les processus nouveaux, de recenser les fonctionnaires qui seront touchés par les changements et de veiller à ce que des informations, des formations et des accompagnements appropriés soient mis à leur disposition pour induire les modifications de comportement souhaitées, et à ce que les droits d'accès et les pouvoirs de ces fonctionnaires soient limités aux opérations requises pour l'accomplissement de leurs tâches, en assurant dûment la séparation des fonctions.</p>	<p>Paragraphe 75</p>
<p>Le Comité recommande également que l'Administration établisse une stratégie officielle pour la gestion et l'amélioration des processus métier de façon que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré (par. 32).</p>	<p>Date butoir fixée pour l'application : juillet 2013</p> <p>Une approche formalisée pour la création d'un pôle d'excellence qui aura pour mission de gérer et de perfectionner les processus métier après la mise en service d'Umoja sera examinée lors de l'élaboration de la stratégie des Nations Unies pour le soutien et la maintenance du progiciel de gestion intégré.</p>	<p>Paragraphes 43, 45</p>
<p>Le Comité recommande que le directeur du projet :</p> <p>a) détermine dans quelle mesure les différents services de l'Organisation doivent être associés à la gestion du projet progiciel de gestion intégré; b) élabore des plans pour remédier à toute carence en matière de communication ou de concertation; et c) établisse une stratégie de communication et de concertation pour la phase de mise en œuvre (par. 41).</p>	<p>Date butoir fixée pour l'application : août 2013</p> <p>Une stratégie de concertation globale a été envisagée, examinée et adoptée avec le Comité de pilotage et les référents processus métier, notamment sur les questions relatives à la structure d'appui au déploiement et à la mobilisation, à la sensibilisation et à la formation des cadres et de l'ensemble des fonctionnaires concernés.</p>	<p>Paragraphes 64 à 67</p>
<p>Le Comité recommande que l'Administration :</p> <p>a) établisse un plan détaillé reliant le budget à des étapes intermédiaires et à des produits déterminés; b) indique clairement quels sont les référents pour les différentes parties du budget et les produits correspondants; c) mette en place des dispositifs de saisie des informations relatives aux dépenses et à la progression des travaux qui lui permettront de mieux suivre les avancées, d'assurer une meilleure maîtrise des coûts et d'améliorer les choix opérés pour les engagements de dépenses futures (par. 52).</p>	<p>Date butoir fixée pour l'application : septembre 2012</p> <p>S'agissant des 118 millions de dollars qui ont déjà été dépensés pour le projet, l'Administration n'était pas dotée de dispositifs qui permettraient de relier le budget à des grandes étapes et à des réalisations attendues. Elle peut attester les activités qui ont été financées à l'aide de ces fonds et les résultats qui ont été obtenus. En dépit du fait que les normes comptables du système des Nations Unies n'imposent aucune obligation à cet égard, l'Administration reconnaît qu'un tel instrument est nécessaire pour un projet comme Umoja et elle installe actuellement le module de gestion de projet NOVA, qui est l'un des outils les plus performants disponibles dans le commerce, à cette fin.</p>	
<p>Le Comité recommande que le Comité de pilotage détermine si l'Administration dispose d'un personnel en nombre suffisant avec les compétences voulues en</p>	<p>Date butoir fixée pour l'application : décembre 2012</p> <p>Une étude détaillée sera réalisée sur l'adéquation aux besoins de la fonction de gestion des contrats dans l'environnement Umoja. Toutefois, depuis juin 2011, Umoja a renforcé ses capacités de gestion des contrats en faisant appel à des spécialistes des achats</p>	<p>Paragraphes 86 à 92</p>

*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes
(A/67/164)*

*Observations de l'Administration
(A/67/164, annexe II; et A/67/360, annexe V)*

*Renvois(s) au
quatrième rapport
d'étape sur Umoja
(A/67/360)*

matière de droit commercial et de gestion des marchés pour pouvoir gérer les contrats conclus avec les multiples parties chargées d'exécuter différents travaux pour des éléments interdépendants du projet (par. 57).

chevronnés qui sont bien familiarisés avec les questions relatives aux achats et la passation des marchés à l'ONU. L'affectation d'un expert fonctionnel au projet Umoja et le regroupement de toutes les opérations d'achat au sein du Bureau de la gestion du projet ont permis de renforcer les capacités dont on dispose pour gérer les multiples contrats conclus avec des prestataires de services extérieurs. Une fois que l'étude susmentionnée sera réalisée, l'Administration sera à même de déterminer si les mesures mises en place à ce jour sont suffisantes.

Date butoir fixée pour l'application : décembre 2012

Le Comité recommande que le Directeur du projet et le Comité de pilotage : a) réévaluent la viabilité du calendrier et du budget du projet, en tenant compte de l'éventualité d'une propension à l'optimisme et de l'incidence des risques identifiés, établissent des prévisions solides pour le coût intégral du projet et les délais requis pour son achèvement dans le cadre du périmètre actuellement défini; et b) fassent rapport à l'Assemblée générale, le plus tôt possible, sur les conclusions de cette évaluation et sur les solutions proposées pour les problèmes éventuels diagnostiqués, liés à une éventuelle hausse des coûts ou à un allongement des délais (par. 72).

L'analyse en cours portant sur le calendrier, le budget et la stratégie de déploiement du projet et d'autres éléments critiques est presque terminée. Ce travail entrepris dans le cadre de l'élaboration du quatrième rapport annuel est éclairé et validé par une collaboration avec le Directeur exécutif du projet, le Comité de pilotage, les référents processus métier, les services du Secrétariat et les groupes de consultants externes. Cette collaboration est nécessaire pour obtenir l'adhésion des parties concernées sur les plans futurs concernant le calendrier, le périmètre fonctionnel et le budget d'Umoja. Le quatrième rapport d'étape sera approuvé par le Directeur exécutif du projet, entériné par le Comité de pilotage et le Comité de gestion et établi selon la procédure habituelle par l'intermédiaire de la Division de la planification des programmes et du budget, du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion du Cabinet du Secrétaire général.

Paragraphe 44

Date butoir fixée pour l'application : septembre 2012

Le Comité recommande que les hauts fonctionnaires mettent en place des mécanismes de contrôle appropriés afin de pouvoir démontrer clairement à l'Assemblée générale que l'on peut se fier aux indications données sur le calendrier ainsi que sur les coûts prévus et les dépenses effectives engagées pour le projet de progiciel de gestion intégré (par. 75).

Le Directeur du projet, en concertation avec le référent projet (Directeur exécutif du projet) et le Comité de pilotage, veilleront à la mise en place de mécanismes de contrôle appropriés pour pouvoir démontrer clairement à l'Assemblée générale que l'on peut se fier aux indications données sur le calendrier ainsi que sur les coûts prévus et les dépenses effectives engagées pour le projet de progiciel de gestion intégré.

Date butoir fixée pour l'application : décembre 2012

Le Comité recommande également que l'équipe du projet et les référents désignés pour les budgets collaborent pour : a) élaborer une estimation fiable du montant total des dépenses connexes liées au projet; b) donner des éclaircissements sur la répartition des dépenses connexes dans les meilleurs délais afin de donner le plus de temps possible aux référents budget pour les préparatifs liés à la couverture de ces dépenses; et c) formuler des propositions sur les modalités de financement des dépenses connexes (par. 76).

Un groupe de travail présidé par le Sous-Secrétaire général/Contrôleur et encadré par le référent projet (Directeur exécutif du projet), qui se compose de représentants du Secrétariat, notamment du Département de l'appui aux missions, des bureaux extérieurs, du Siège de l'ONU et des missions hors Siège, doit se réunir en juillet 2012 pour établir des directives claires sur l'imputation des coûts indirects afférents au projet Umoja, en tenant compte des obstacles affectant le calendrier de déploiement du progiciel et des impératifs liés à la planification et à l'établissement des budgets en temps voulu dans les départements. Ce groupe de travail se penchera en particulier sur les questions suivantes : a) examen et validation de toutes les dépenses qui n'ont pas été inscrites au budget du projet mais qui sont liées à la mise en place du progiciel de gestion intégré (par exemple, celles afférentes au nettoyage et à la conversion des données); b) élaboration de directives pour l'établissement du projet de budget-programme pour l'exercice 2014-

Paragraphes
122 et 123

*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes
(A/67/164)*

*Observations de l'Administration
(A/67/164, annexe II; et A/67/360, annexe V)*

*Renvois(s) au
quatrième rapport
d'étape sur Umoja
(A/67/360)*

Le Comité recommande que le Président du Comité de pilotage et le Directeur du projet : a) attribuent explicitement la responsabilité de la prise en charge des risques à des personnes qui sont habilitées à les gérer; b) évaluent et documentent, pour chaque risque, la probabilité d'occurrence, y compris l'impact chiffré; et c) instituent une surveillance régulière des risques dans le cadre des arrangements relatifs à l'établissement des budgets et des dotations (par. 80).

Le Comité recommande que l'Administration : a) nomme un référent unique (directeur exécutif) investi de l'autorité requise dans tous les départements et entités où le progiciel de gestion intégré sera installé, pour donner une impulsion à la réalisation du projet; b) communique des informations explicites à tous les fonctionnaires sur l'identité et l'autorité du directeur exécutif; et c) arrête les modifications prévues pour le dispositif de gouvernance du projet le plus tôt possible, notamment en assignant des responsabilités bien définies pour l'exécution des principales tâches (par. 99).

2015; et c) étude de solutions possibles pour refaçonner le modèle de prestation de service de l'Organisation de manière à réaffecter des ressources existantes à l'exécution des tâches liées aux coûts indirects. Le Groupe de travail établira de nouvelles prévisions pour les dépenses indirectes en tenant compte de deux principes : maintien de ces dépenses au niveau le plus bas possible et couverture de ces dépenses par chaque département concerné à l'aide des ressources dont il dispose, dans la mesure du possible.

Date butoir fixée pour l'application : octobre 2012

Comme indiqué dans l'avant-projet de quatrième rapport d'étape, il y a eu des avancées notables sur le plan du recensement et de la gestion des problèmes et des risques auxquels le projet doit faire face. Les préoccupations exprimées par le Comité seront incorporées dans l'inventaire des risques inhérents au projet et/ou dans le dispositif de surveillance applicable

Paragraphes 55
à 58

Date butoir fixée pour l'application : septembre 2012

Il a été donné suite à cette recommandation en nommant le Secrétaire général adjoint à la gestion directeur exécutif du projet (réfèrent projet). Conformément à la circulaire ST/SGB/2010/9 du Secrétaire général, le Département de la gestion « arrête les grandes orientations et procédures et donne à toutes les entités du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège et commissions régionales, des orientations et directives sur les stratégies à appliquer dans trois grands secteurs de la gestion, à savoir les finances et budgets, les ressources humaines et les ressources matérielles (opérations et services d'appui) ». Comme le Comité l'indique au paragraphe 3 du rapport, « Umoja couvre la plupart des fonctions d'administration et d'appui de l'Organisation à l'intérieur de cinq domaines : finances, approvisionnements, ressources humaines, services centraux d'appui et gestion des programmes et projets » et tous ces domaines essentiels sont du ressort du Département de la gestion. La circulaire du Secrétaire général précise que le Département de la gestion est dirigé par un secrétaire général adjoint qui « arrête les grandes orientations de la politique du Secrétariat en matière de gestion, dont il assume la responsabilité générale de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, conformément aux pouvoirs à lui délégués par le Secrétaire général ». En outre, le Secrétaire général adjoint à la gestion « représente ou fait représenter le Secrétaire général s'agissant des questions de gestion auprès des organes directeurs, des fonds, programmes et organisations appliquant le régime commun des Nations Unies et des organes consultatifs administratifs. Il suit les nouvelles questions de gestion qui se posent à l'échelle du Secrétariat en se tenant en contact avec les comités exécutifs ». Étant donné qu'Umoja a été défini comme « un processus continu de transformation institutionnelle [qui permettra] de faire en sorte que les services de qualité dont le Secrétariat de l'ONU a besoin pour exécuter des mandats en constante évolution puissent

Paragraphe 8

*Recommandations du Comité des commissaires aux comptes
(A/67/164)*

*Observations de l'Administration
(A/67/164, annexe II; et A/67/360, annexe V)*

*Renvois(s) au
quatrième rapport
d'étape sur Umoja
(A/67/360)*

être fournis à bon prix » et qui vise à « [maximiser] le rendement des ressources humaines, financières et matérielles de l'Organisation », nul n'est plus qualifié que le Secrétaire général adjoint à la gestion pour la fonction de directeur exécutif du projet. Enfin, il convient d'ajouter que le Directeur exécutif du projet a reçu le plein appui des États Membres dans l'exercice de ces responsabilités (voir la résolution 66/246 de l'Assemblée générale qui a transféré la responsabilité du projet Umoja au Département de la gestion) et qu'il a aussi le soutien total du Secrétaire général et du Comité de pilotage d'Umoja.

Recommandation appliquée

Annexe II

Extraits des contrats de mission 2012 des hauts fonctionnaires concernant l'appui à la mise en service d'Umoja

Extrait du contrat de mission des hauts fonctionnaires concernant Umoja

<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Mesure des résultats</i>
Appuyer Umoja, pierre angulaire du programme de réforme de la gestion de l'Organisation	Les départements/bureaux procèdent au nettoyage des données nécessaire à l'installation réussie d'Umoja.	Les départements/ bureaux exécutent un plan de nettoyage des données d'ici au 31 décembre 2012 et font état des progrès accomplis dans l'exécution du plan.
	Les cadres sont au courant du statut et du plan d'installation d'Umoja	100 % des fonctionnaires de rang D-1 et au-dessus ont suivi un atelier/une séance d'information sur Umoja en 2012.
		100 % des hauts fonctionnaires des services administratifs ont suivi un atelier/une séance d'information sur Umoja en 2012.

Extrait du contrat de mission du Secrétaire général adjoint à la gestion

<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Mesure des résultats</i>
En sa qualité de référent projet et de Président du Comité de pilotage, le Secrétaire général adjoint à la gestion veille à la mise en service progressive d'Umoja et à la concrétisation des avantages promis.	Obtention dans les délais des produits du projet attendus pour 2012	Formulation et suivi d'un plan d'installation assorti d'échéances et de budgets (pour garantir la prestation dans le respect des délais, du budget et du cahier des charges)
	Transparence financière améliorée du coût total de la mise en service d'Umoja (coûts directs et indirects)	Les coûts indirects sont analysés et validés, et un plan est mis en place en fin d'exercice pour qu'ils soient couverts dans les budgets des départements.

Annexe III

Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 : bureaux départements et entités, par groupes

<p>Groupe 1 Umoja-Démarrage Octobre 2013</p>	<p>Missions de maintien de la paix</p> <p>Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL); Force des Nations Unies chargée d'observer le dégageant (FNUOD); Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP); Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (MISNUS); Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD); Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abye (FINSUA); Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS); Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO); Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL); Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI); Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK); Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO); Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT); Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH)</p> <p>Missions de maintien de la paix (budget ordinaire)</p> <p>Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre; Comité des personnes disparues à Chypre</p> <p>Missions politiques spéciales</p> <p>Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban; Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie</p> <p>Services d'appui au Siège</p> <p>Division des achats; Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; Département de l'appui aux missions; Bureau régional des achats d'Entebbe</p> <p>Centres de services</p> <p>Centre de services mondial de Brindisi (Italie); Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)</p>
<p>Groupe 2 Umoja-Démarrage Janvier 2014</p>	<p>Missions de maintien de la paix (budget ordinaire)</p> <p>Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST); Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP); Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'assistance au Pakistan</p> <p>Missions politiques spéciales</p> <p>Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale; Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA); Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI); Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés; Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL); Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA); Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB); Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau</p>

(BINUGBIS); Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL); Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest /Commission mixte Cameroun-Nigéria; Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine; Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (BRNUAC)

Groupe 3
Umoja-Démarrage
Juillet 2014

Entités comprises dans le déploiement au Siège

Cabinet du Secrétaire général; Département des affaires économiques et sociales; Département de l'appui aux missions; Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; Département de la gestion; Département des affaires politiques; Département de l'information; Département des opérations de maintien de la paix; Département de la sûreté et de la sécurité; Bureau de la coordination des affaires humanitaires; Bureau des services de contrôle interne; Bureau des affaires juridiques; Commission des Nations Unies pour le droit commercial international; Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique; Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé; Bureau des affaires de désarmement; Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement; Bureau de l'informatique et des communications; Groupe de l'état de droit; Bureau d'appui à la consolidation de la paix; Direction exécutive du Comité contre le terrorisme; Bureau de l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies; Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires; Conseil des chefs de secrétariat; Commission de la fonction publique internationale; Cour internationale de Justice; Corps commun d'inspection; Bureau de l'administration de la justice; Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies; Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine

Entités comprises dans le déploiement à l'Office des Nations Unies à Nairobi

Office des Nations Unies à Nairobi; Commission économique pour l'Afrique (CEA); Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE); Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)

Groupe 3
Umoja-Extension 1
Juillet 2014

Toutes les entités comprises dans le déploiement au Siège

Toutes les opérations de maintien de la paix (personnels recrutés sur le plan international); toutes les missions politiques spéciales (personnels recrutés sur le plan international); toutes les entités comprises dans le déploiement à l'Office des Nations Unies à Nairobi (personnels recrutés sur le plan international et personnels recrutés sur le plan national)

Groupe 4
Umoja-Démarrage et
Umoja-Extension 1
Juillet 2015

Entités comprises dans le déploiement à l'Office des Nations Unies à Genève

Office des Nations Unies à Genève; Bureau de la coordination des affaires humanitaires; Haut-Commissariat aux droits de l'homme; Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies; Commission économique des Nations Unies pour l'Europe; Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; Centre du commerce international; Commission d'indemnisation des Nations Unies; Secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification; Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement; Secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques; Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement; Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes; Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche; Bureau des Nations Unies pour le sport au service du développement et de la

paix – Conseiller spécial du Secrétaire général; Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social; École des cadres du système des Nations Unies

Entités comprises dans le déploiement à l'Office des Nations Unies à Vienne

Office des Nations Unies à Vienne; Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; Administration postale de l'Organisation des Nations Unies; Comité scientifique des Nations Unies pour l'étude des effets des rayonnements ionisants; Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice; Registre de l'Organisation des Nations Unies concernant les dommages causés par la construction du mur dans le territoire palestinien occupé; Bureau des affaires spatiales

Groupe 5
Umoja-Extension 1
Janvier 2016

Toutes les opérations de maintien de la paix (personnels recrutés sur le plan national);
toutes les missions politiques spéciales (personnels recrutés sur le plan national)

Annexe IV

Domaine d'exploitation, par phase

Domaine fonctionnel/ scénario fonctionnel	Groupe fonctionnel	Nombre de processus				Systèmes en place
		Total	UD	UE-1	UE-2	
Gestion financière						
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie	Gestion des opérations bancaires	3	3	0	0	SIG et systèmes Sun en interface avec divers progiciels de décaissement locaux (Swiftnet, CitiDirect, Chase Insight, etc.)
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie	Gestion de l'encaisse et des liquidités	8	8	0	0	SIG et Eastnets (Swift), OPICS et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie	Gestion de la trésorerie et des risques : investissements	5	5	0	0	OPICS et Bloomberg
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie	Comptabilité des investissements	2	2	0	0	OPICS en interface avec le SIG
Comptabilité analytique et comptabilité de gestion	Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes	6	6	0	0	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Comptabilité analytique et comptabilité de gestion	Comptabilité des frais généraux : centre de coûts	2	2	0	0	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Comptabilité financière	Comptes créditeurs	8	6	0	2	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat aux fins du traçage
Comptabilité financière	Comptes débiteurs	7	5	0	2	SIG et systèmes Sun
Comptabilité financière	Comptabilisation des actifs	9	8	0	1	SIG et divers progiciels locaux de traçage et de gestion des actifs, tels que Galileo
Comptabilité financière	Grand livre	7	5	0	2	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Comptabilité financière	Fiscalité et primes d'assurance	4	3	0	1	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion financière	Exécution du budget	11	10	0	1	SIG et systèmes Sun, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion financière	Établissement et approbation du budget	9	1	0	8	SIS et SIB, et progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion financière	Gestion des subventions	40	12	0	28	SIG et systèmes Sun, plus systèmes ProFI de l'ONU DC, GMIS d'Habitat, et d'autres progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat

Domaine fonctionnel/ scénario fonctionnel	Groupe fonctionnel	Nombre de processus				Systèmes en place
		Total	UD	UE-1	UE-2	
Programmation stratégique des ressources	Gestion stratégique des ressources	3	0	0	3	SIB et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Total partiel		124	76	0	48	
Ressources humaines						
Administration	Administration et gestion des postes	3	0	3	0	SIG, Nucleus
États de paie	Opérations mensuelles, annuelles et biennales	1	0	1	0	SIG, ProGen, Sun
États de paie	États de paie : collecte des données fiscales	1	0	1	0	SIG
États de paie	Rémunérations du personnel	8	0	8	0	SIG, ProGen
Administration	Administration et gestion des postes	4	0	4	0	SIG, Nucleus
Gestion du temps de travail et des absences	Gestion des congés	4	0	4	0	SIG, IRFA, e-Leave/matrix
Gestion du temps de travail et des absences	Gestion des horaires de travail	1	0	1	0	SIG
Gestion du temps de travail et des absences	Collectes des données relatives au temps de travail et aux absences	2	0	2	0	SIG, e-Leave/matrix
Gestion du temps de travail et des absences	Traitement des données relatives au temps de travail et aux absences	1	0	1	0	SIG
Gestion du personnel	Assurance maladie après la cessation de service	1	0	1	0	SIG
Gestion du personnel	Administration du personnel	30	0	30	0	SIG, Nucleus
Gestion du personnel	Assurance maladie et assurance vie	2	0	2	0	SIG
Gestion du personnel	Tenue du tableau de références comptables	1	0	1	0	SIG
Total partiel		59	0	59	0	
Services centraux d'appui						
Gestion des conférences et des manifestations	Planification des manifestations	7	0	0	7	gMeets et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat

Domaine fonctionnel/ scénario fonctionnel	Groupe fonctionnel	Nombre de processus				Systèmes en place
		Total	UD	UE-1	UE-2	
Gestion des conférences et des manifestations	Tenue des manifestations	3	0	0	3	gMeets et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des conférences et des manifestations	Production et distribution des documents	6	0	0	6	gDocs
Gestion des installations	Planification des biens immobiliers	2	1	0	1	Auto-CAD, progiciel de GIAO
Gestion des installations	Administration des biens immobiliers	3	2	0	1	Auto-CAD, progiciel de GIAO et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des installations	Gestion des locaux à usage de bureaux	2	0	0	2	Auto-CAD, progiciel de GIAO, Aperture, iNeed, UNTEL
Gestion des installations	Entretien des bâtiments	3	0	0	3	iNeed, Galileo et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des services	Gestion des licences de produits informatiques	1	0	0	1	iNeed
Gestion des services	Bons d'intervention : demande et exécution de travaux	2	0	0	2	iNeed, Galileo, SIG
Gestion des services	Demande de services	1	0	0	1	iNeed, Galileo
Gestion des services	Gestion des services	1	0	0	1	SIG, iNeed, Galileo
Gestion des services au public et au personnel	Planification et conception	1	0	0	1	Systèmes hors connexion
Gestion des services au public et au personnel	Gestion des produits	1	0	0	1	MegaStamp, gDocs, SIG
Gestion des services au public et au personnel	Ventes	8	5	0	3	MegaStamp, Dogs, CatsPajamas, SIG, Wordstock, NBN
Gestion des voyages	Établissement des autorisations de voyage	8	0	5	3	SIG, Lotus Notes, Excel/Word
Gestion des voyages	Planification des voyages	2	0	1	1	SIG, Lotus Notes, Excel
Gestion des voyages	Remboursement des frais de voyage	1	0	1	0	SIG, TCP, Sun, formulaires papier
Total partiel		52	8	7	37	
Chaîne logistique et achats						
Programmation et gestion	Planification et prévision de la demande	5	0	0	5	Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)
Programmation et gestion	Planification du réseau d'approvisionnement	3	0	0	3	Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)

Domaine fonctionnel/ scénario fonctionnel	Groupe fonctionnel	Nombre de processus				Systèmes en place
		Total	UD	UE-1	UE-2	
Programmation et gestion	Planification des moyens sur la durée	8	0	0	8	Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	Collaboration avec les fournisseurs	4	4	0	0	Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, Mercury, ProcurePlus, SIG, Sun
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	Demandes d'achat et passation des commandes	10	10	0	0	SIG, ProcurePlus, Mercury
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	Achats de faible valeur	2	1	0	1	SIG, Sun
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	Gestion des marchés	4	4	0	0	Mercury, CATS, ProcurePlus
Réception et distribution	Traitement des entrées	4	1	0	3	Galileo, CPMS, ProcurePlus et quelques progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Réception et distribution	Traitement des sorties	4	2	0	2	Galileo
Réception et distribution	Planification et répartition	3	0	0	3	Non connu
Réception et distribution	Entreposage et stockage	6	4	0	2	Galileo, CPMS et autres progiciels de gestion des stocks et d'entreposage dans l'ensemble du Secrétariat
Exploitation et cession	Assemblage et exécution	3	0	0	3	gDocs, MegaStamp et autres progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Exploitation et cession	Attribution et gestion du matériel	3	3	0	0	ProcurePlus, Galileo, Hardcat, CATS et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Exploitation et cession	Maintenance et exploitation du matériel	3	3	0	0	iNeed, Galileo et quelques progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Exploitation et cession	Mise hors service et liquidation	3	3	0	0	Galileo, Base de données sur les stocks de la CESAP et quelques progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des forces	Planification des forces	3	0	0	3	Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)
Gestion des forces	Déploiement des forces	1	0	0	1	Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)
Gestion des forces	Soutien logistique	1	0	0	1	Galileo, Mercury, eCOE, Manuel (feuilles de calcul, documents, etc.)
Total partiel		70	35	0	35	
Gestion des programmes et des projets						
Gestion des programmes	Buts et objectifs des programmes	2	0	0	2	SIS et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat

Domaine fonctionnel/ scénario fonctionnel	Groupe fonctionnel	Nombre de processus				Systèmes en place
		Total	UD	UE-1	UE-2	
Gestion des programmes	Planification et approbation des programmes	2	0	0	2	SIS et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des programmes	Exécution des programmes et résultats obtenus	2	0	0	2	SIS et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des programmes	Évaluation et clôture des programmes	1	0	0	1	SIS et divers progiciels locaux dans l'ensemble du Secrétariat
Gestion des projets	Amorce des projets	3	1	0	2	Applications multiples développées en interne et feuilles de calcul Excel
Gestion des projets	Planification des projets	2	1	0	1	Applications multiples développées en interne et feuilles de calcul Excel
Gestion des projets	Exécution des projets et résultats obtenus	3	1	0	2	SIG, Sun pour la facturation des dépenses aux projets Applications multiples développées en interne et feuilles de calcul Excel pour l'établissement de rapports
Gestion des projets	Évaluation et clôture des projets	1	0	0	1	Applications multiples développées en interne et feuilles de calcul Excel pour l'établissement de rapports
Total partiel		16	3	0	13	
Total		321	122	66	133	

Abréviations : Auto-CAD : progiciel de conception assistée par ordinateur; CATS : Système de suivi des marchés; CPMS : Système de gestion des contrats et des achats; eCOE : Système de gestion du matériel appartenant au contingent; GIAO : Gestion des installations assistée par ordinateur; IRFA : application Établissement de rapports du SIG; NBN : National Book Network; OPICS : Système de contrôle intégré du traitement des opérations; SIB : Système d'information budgétaire; SIG : Système intégré de gestion; SIS : Système intégré de suivi; TCP : portail consacré aux demandes de remboursement de frais de voyage; UD : Umoja-Démarrage; UE 1 : Umoja-Extension 1; UE 2 : Umoja-Extension 2; UNTEL : annuaire téléphonique de l'ONU.

Annexe V

Umoja : résumé des principaux risques, par phase

Umoja-Démarrage

- Conception d'Umoja-Démarrage dans les délais grâce au plan get-to-green
- Capacité de mobiliser les ressources des utilisateurs pour faire les essais prévus dans le plan du projet
- État de préparation de l'Organisation, notamment bonne disposition, ainsi que volonté et capacité de migrer vers un modèle opérationnel commun
- Consentement des entités du Secrétariat pour ce qui est d'absorber les coûts indirects de la mise en service d'Umoja
- Connaissance insuffisante du progiciel de gestion intégré parmi le personnel et les experts fonctionnels chargés de la phase de développement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1

Umoja-Extension 1

- Achèvement de la conception d'Umoja-Extension 1 d'ici au 31 décembre 2012
- Remise dans les délais et conformément au descriptif de la « solution opérationnelle innovante » concernant les prestations, livrable par le fournisseur du progiciel de gestion intégré à l'échéance du 31 mars 2013
- Consentement des entités du Secrétariat pour ce qui est d'absorber les coûts indirects de la mise en service d'Umoja
- Connaissance insuffisante du progiciel de gestion intégré parmi le personnel et les experts fonctionnels chargés de la phase de développement

Umoja-Extension 2

- Volonté du Secrétariat de définir une série commune d'exigences pour concevoir les procédures de planification et programmation complexes contenues dans la fonctionnalité Extension 2 de manière à harmoniser les modalités opérationnelles dans ses multiples entités
- Concurrence entre les nouvelles exigences opérationnelles et la mise en service de la fonctionnalité Extension 2 en 2017 et 2018

Annexe VI

Avantages quantitatifs potentiels des versions successives d'Umoja

Le tableau ci-après présente les avantages quantitatifs potentiels, si le projet se déroule comme prévu, des versions pour lesquelles la majorité des fonctionnalités pertinentes seront opérationnelles. Il donne également une estimation basse et une estimation haute pour chaque avantage, une fois qu'il aura été pleinement concrétisé. La concrétisation des avantages dans le temps n'est pas indiquée dans le tableau.

Il est important de souligner que ces avantages potentiels, sauf imprévus, seront encore affinés et feront l'objet d'un engagement de la part de tous les responsables concernés, une fois que les directives auront été établies et les obstacles recensés et que la phase de préparation des entités sera achevée pour chacune de celles qui doivent mettre le projet en application.

<i>Version</i>	<i>Domaine</i>	<i>Fonctions concernées</i>	<i>Avantage</i>	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
				<i>(millions de dollars É.-U.)</i>	
Démarrage	Finances	Comptes créditeurs	Travail consacré au traitement des comptes créditeurs (comptes fournisseurs)	1	3
Démarrage	Finances	Gestion de trésorerie et placements	Écart moyen, positif ou négatif, en pourcentage, entre le montant prévu et le montant effectif des liquidités	–	–
Démarrage	Finances	Grand livre	Allègement du travail consacré aux opérations de clôture des comptes à la fin de l'année	1	1
Démarrage	Finances	Opérations interorganisations	Allègement du travail consacré au traitement des bordereaux interservices et à la facturation interne	1	2
Démarrage	Gestion de programmes et projets	Gestion de programmes et projets	Réduction des coûts de gestion des grands projets de construction	1	1
Démarrage	Chaîne logistique	Achats	Dématérialisation de toutes les opérations relatives aux achats	1	2
Démarrage	Chaîne logistique	Achats	Production des demandes de fourniture de biens ou de services	1	1
Démarrage	Chaîne logistique	Achats	De la demande de fourniture au contrat : 1- transformation des demandes de fourniture en invitations à soumissionner	2	5
Démarrage	Chaîne logistique	Achats	De la demande de fourniture au contrat : 2- transformation des réponses aux invitations à soumissionner en contrats et gestion des contrats jusqu'à leur exécution complète	2	4
Démarrage	Chaîne logistique	Achats	De la demande de fourniture au contrat : 3- amélioration de la communication avec les fournisseurs, grâce à l'utilisation, dans toute la mesure possible, de moyens électroniques	2	6
Total partiel				11	24

Version	Domaine	Fonctions concernées	Avantage	Estimation basse	Estimation haute
				(millions de dollars É.-U.)	
UE1	Services centraux d'appui	Gestion des voyages	Réduction du temps consacré par les voyageurs aux tâches liées aux voyages (nombre d'heures)	17	28
UE1	Services centraux d'appui	Gestion des voyages	Réduction du temps consacré par l'administration au traitement des demandes de remboursement de frais de voyage	1	4
UE1	Finances	Comptes créditeurs	Allègement du travail consacré par les services de comptabilité au traitement des demandes de remboursement des frais de voyage	2	3
UE1	Finances	Opérations interorganisations	Réduction du travail consacré au traitement et au rapprochement des bordereaux interorganisations (principalement avec le PNUD)	–	1
UE1	Ressources humaines	Traitements	Allègement du travail requis pour le traitement des droits à prestations par les services de la gestion des ressources humaines et des états de paie	16	24
UE1	Ressources humaines	Gestion organisationnelle	Réduction du temps consacré par les responsables de la gestion des ressources humaines au traitement manuel et individuel des contrats et de leur prorogation	–	–
UE1	Ressources humaines	États de paie	Gains d'efficacité dans les missions du fait de la mise en service d'un système intégré de gestion des ressources humaines, des états de paie et des ressources financières	4	6
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Allègement du travail requis pour lancer et approuver la notification administrative concernant un engagement initial (et possibilités d'amélioration découlant des applications en libre accès)	–	1
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Allègement du travail consacré au traitement et à l'impression des notifications administratives (impression, signature, envoi, archivage)	2	3
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Allègement du travail requis pour établir les scripts de traitement des mutations	1	1
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction des coûts de traitement et d'impression des notifications administratives (impression, signature, envoi, archivage)	–	–
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Allègement du travail requis aux fins de l'archivage et du stockage dans les différents services (passage à des services en ligne et en libre accès)	4	8
UE1	Ressources humaines	Analyse des effectifs	Allègement du travail requis pour produire et gérer les rapports concernant les effectifs de l'Organisation (rapport sur la composition du Secrétariat, rapport sur les effectifs, etc.)	1	2
Total partiel				49	80

				Estimation basse	Estimation haute
Version	Domaine	Fonctions concernées	Avantage	(millions de dollars É.-U.)	
UE2	Services centraux d'appui	Activités productrices de revenus	Augmentation du montant net des recettes (services destinés au public) et du recouvrement des coûts (services proposés au personnel)	4	7
UE2	Services centraux d'appui	Gestion des services	Réduction du temps consacré par les prestataires de services au traitement des demandes (nombre d'heures)	1	1
UE2	Finances	Budget	Procédure d'examen du budget	–	1
UE2	Chaîne logistique	Planification	Procédure de gestion des lettres d'attribution conclues avec les États Membres plus transparente, cohérente et efficace	–	–
UE2	Chaîne logistique	Planification	Procédure de gestion des mémorandums d'accord conclus avec les États Membres plus transparente, cohérente et efficace	–	–
UE2	Chaîne logistique	Planification	Réduction de l'excédent des stocks de biens non durables	5	6
UE2	Chaîne logistique	Planification	Amélioration de la fiabilité des prévisions relatives aux biens non durables	29	34
UE2	Chaîne logistique	Planification	Réduction de la quantité de biens durables en stock qui viennent à expiration avant d'être utilisés	3	3
UE2	Chaîne logistique	Planification	Réduction des coûts de stockage des biens durables	1	1
UE2	Services techniques	Gestion des données et informatique décisionnelle	Amélioration de l'agrégation des données	6	13
UE2	Services techniques	Gestion des données et informatique décisionnelle	Réduction du budget consacré au nettoyage des données	–	–
UE2	Services techniques	Gestion des données et informatique décisionnelle	Réduction des montants consacrés à la modification des filtres utilisés lors de la création des états afin d'éviter des erreurs	–	1
UE2	Services techniques	Gestion des données et informatique décisionnelle	Réduction du temps passé à corriger des erreurs et à faire correspondre les données	1	1
UE2	Services techniques	Gestion des données et informatique décisionnelle	Réduction du nombre de bases de données, de programmes et de demandes de services concernant la communication de l'information	1	2
UE2	Services techniques	Éventuelle mise hors service des applications	Mise hors service des systèmes	30	49
Total partiel				80	119
Total				140	223

Abréviations : UE1 : Umoja-Extension 1; UE2 : Umoja-Extension 2; PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement.

Annexe VII

Avantages qualitatifs potentiels des versions successives d'Umoja

<i>Version</i>	<i>Domaine</i>	<i>Fonctions concernés (niveau I)</i>	<i>Description de l'avantage</i>
Démarrage	Services centraux d'appui	Immobilier	Meilleure maîtrise des délais de renouvellement ou de dénonciation des baux et tenue de négociations en temps voulu
Démarrage	Finances	Comptes créditeurs	Réduction du pourcentage de factures de fournisseurs pour lesquels le délai de paiement est supérieur à 30 jours après réception de la facture
Démarrage	Finances	Gestion de trésorerie et placements	Réduction du nombre de comptes bancaires détenus dans chaque monnaie
Démarrage	Finances	Grand livre	Réduction du délai de clôture des comptes, en nombre de jours ouvrables
Démarrage	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Mise en conformité des règles comptables avec les normes IPSAS
Démarrage	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Mise en conformité du grand livre avec les normes IPSAS
Démarrage	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Transparence accrue des remboursements aux pays fournisseurs de contingents
Démarrage	Finances	Gestion fiduciaire, gestion des projets et des subventions	Augmentation du total des fonds reçus en pourcentage du total des fonds annoncés grâce à de meilleures capacités d'information des donateurs
Démarrage	Chaîne logistique	Gestion des contrats	Gestion plus efficace des contrats grâce à un système de gestion intégré des contrats
Démarrage	Chaîne logistique	Gestion des contrats	Disponibilité accrue de l'information relative aux contrats grâce à une gestion des contrats plus transparente
Démarrage	Chaîne logistique	Gestion des contrats	Gestion plus efficace des contrats (approbation de marchés a posteriori et contrats relais)
Démarrage	Chaîne logistique	Gestion des contrats	Gestion plus efficace des contrats grâce à la généralisation de l'emploi d'indicateurs de résultats clefs
Démarrage	Chaîne logistique	Gestion des locaux	Transparence et efficacité accrues de la gestion des locaux et du matériel
Démarrage	Chaîne logistique	Logistique	Mécanisme de remboursement aux États Membres plus efficace, plus juste et plus ponctuel
UE1	Services centraux d'appui	Gestion des voyages	Conformité accrue à l'exigence de demandes d'habilitation de sécurité grâce à la production automatisée des demandes
UE1	Services centraux d'appui	Gestion des voyages	Réduction du coût des billets grâce aux réservations en ligne

<i>Version</i>	<i>Domaine</i>	<i>Fonctions concernés (niveau I)</i>	<i>Description de l'avantage</i>
UE1	Services centraux d'appui	Gestion des voyages	Données de meilleure qualité permettant la conclusion d'accords plus avantageux avec les compagnies aériennes
UE1	Finances	Comptes créditeurs	Réduction du délai de traitement moyen des demandes de remboursement des frais de voyage
UE1	Finances	Comptes créditeurs – frais de voyage du personnel	Raccourcissement de la durée du cycle des comptes créditeurs
UE1	Ressources humaines	Gestion organisationnelle	Réduction du montant des honoraires payés et des frais remboursés au PNUD et à l'UNOPS au titre de la gestion du personnel en poste dans des bureaux locaux isolés (ou antennes), lorsque l'Organisation leur a confié une telle gestion
UE1	Ressources humaines	Gestion organisationnelle	Production aisée de rapports sur la structure des effectifs en cas d'écarts avec le tableau d'effectifs figurant dans le budget
UE1	Ressources humaines	États de paie	Intégration plus complète de la gestion des états de paie et des opérations de gestion des ressources humaines à l'échelle mondiale; à l'heure actuelle, les systèmes de gestion des états de paie concernant le personnel local des bureaux extérieurs sont distincts des systèmes de gestion des ressources humaines, ce qui entraîne de nombreuses opérations manuelles pour tenir à jour les fichiers et les états de présence du personnel
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du délai moyen de versement de leur paiement final aux retraités grâce à un processus de liquidation des droits plus efficace et plus transparent dans le cadre du système intégré
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Plus grande cohérence des données entre les différents systèmes de gestion des ressources humaines grâce à l'existence d'un système unique, intégré à l'échelle mondiale
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du nombre de formulaires non accessibles en ligne nécessitant un traitement manuel et contenant des mentions redondantes grâce à l'intégration des données et à l'automatisation de leur exploitation
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du temps passé [en équivalent plein temps (EPT)] pour mener à bien la procédure d'entrée en fonctions (formalités avant l'arrivée, arrivée au lieu d'affectation et prise de fonctions effective) grâce à l'intégration avec le système Inspira et à l'accès en libre service aux applications concernant les procédures précédant et suivant l'engagement
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du nombre de formulaires devant être remplis avec les mêmes renseignements personnels lors de l'entrée en fonctions, grâce à l'existence du système intégré
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du nombre d'avances sur traitement grâce à une procédure d'entrée en fonctions plus rapide et à des mutations sans discontinuité entre lieux d'affectation
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Suppression des transferts de scripts de traitement des mutations en cas de changement de lieu d'affectation, ayant pour effet d'éliminer les interruptions ou retards dans le versement de la rémunération et des prestations, ou dans toute autre démarche administrative liée à la réaffectation

<i>Version</i>	<i>Domaine</i>	<i>Fonctions concernés (niveau I)</i>	<i>Description de l'avantage</i>
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Réduction du temps écoulé entre la date d'entrée en fonctions, l'établissement de la notification administrative et l'inscription sur les états de paie, grâce à l'intégration avec le système Inspira et à l'accès en libre service aux applications concernant les procédures précédant et suivant l'engagement
UE1	Ressources humaines	Gestion du personnel	Suivi facile de la situation des nouvelles recrues grâce à l'intégration des systèmes Inspira et Umoja
UE1	Ressources humaines	États de présences	Normalisation de l'enregistrement et de la validation des temps de présence grâce à une interface en libre accès facile à utiliser par le personnel concerné, les responsables du suivi des états de présence et le personnel d'encadrement
UE1	Ressources humaines	Analyse des effectifs	Capacité accrue d'accès à des données en temps réel aux niveaux du programme et de la direction
UE1	Ressources humaines	Analyse des effectifs	Capacité accrue de produire en temps réel des rapports exacts dans toute l'organisation du fait de l'intégration du système sur les plans tant fonctionnel que mondial
UE2	Services centraux d'appui	Gestion des conférences	Meilleure gestion des conférences et manifestations grâce à l'automatisation des mécanismes de coordination des réunions, conférences et manifestations
UE2	Services centraux d'appui	Gestion des locaux	Meilleure application des politiques en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement dans les locaux de l'ONU
UE2	Services centraux d'appui	Gestion des installations	Optimisation de l'espace; la gestion des installations sera améliorée grâce à un progiciel de gestion intégré qui donnera les moyens d'optimiser l'utilisation de l'espace dans les bureaux
UE2	Finances	Budget	Réduction de la durée (estimative) du cycle d'établissement du budget
UE2	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Amélioration de l'efficacité des analyses financières et de la production de rapports grâce à des tableaux de bord sur les processus opérationnels qui seront automatisés et pleinement intégrés à l'établissement des budgets et aux opérations
UE2	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Processus d'établissement des prévisions de dépenses plus efficace grâce à la mise en place d'un dispositif permanent d'établissement du budget aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique
UE2	Finances	Grand livre, production de rapports, budget, opérations interorganisations, remboursements aux pays fournisseurs de contingents	Opérations interorganisations plus efficaces grâce à une réduction des interventions manuelles dans l'échange de données interinstitutions
UE2	Gestion des programmes et des projets	Gestion des programmes et des projets	Gestion des projets plus transparente et plus efficace
UE2	Gestion des programmes et des projets	Gestion des programmes et des projets	Réduction du temps consacré à l'établissement ou à la production de rapports sur l'exécution des programmes ou projets

<i>Version</i>	<i>Domaine</i>	<i>Fonctions concernés (niveau I)</i>	<i>Description de l'avantage</i>
UE2	Gestion des programmes et des projets	Gestion des programmes et des projets	Réduction du temps consacré à la formulation des projets
UE2	Chaîne logistique	Gestion des contrats	Prévisions de dépenses plus justes et établies plus rapidement au titre des contingents et des contributions des pays en matière de contingents, de matériel, d'équipements et de services
UE2	Chaîne logistique	Logistique	Optimisation des dispositions logistiques, des transports, etc. (modèle de prestation de services/stratégie globale d'appui aux missions)
UE2	Chaîne logistique	Logistique et achats	Meilleure capacité de prévision et de planification des besoins en matière de transports
UE2	Chaîne logistique	Logistique et achats	Réduction des stocks de biens non durables
UE2	Services techniques	Éventuelle mise hors service des applications	Intégration accrue de l'Organisation des Nations Unies, grâce à un progiciel de gestion intégré plus efficace produisant des résultats plus justes
UE2	Services techniques	Éventuelle mise hors service des applications	Simplification de l'architecture des applications, grâce à une réduction du nombre de systèmes utilisés pour accomplir une tâche
UE2	Services techniques	Éventuelle mise hors service des applications	Flux d'information plus exhaustif lors de la mise hors service du système

Abréviations : IPSAS : Normes comptables internationales pour le secteur public; UE1 : Umoja-Extension 1; UE2 : Umoja-Extension 2; PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement; UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

Annexe VIII

Umoja : Récapitulation des attributions et responsabilités, par équipes

Directeur du projet Umoja, ayant rang de sous-secrétaire général	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les buts du projet soient réalisés de manière à correspondre aux prescriptions du Comité de pilotage • Rendre compte au Comité de pilotage • Assumer la gestion des activités courantes • Recenser les effectifs et les affecter aux postes clefs • Superviser, par la voie hiérarchique, tous les personnels, y compris ceux qui sont employés au moins à 50 % à l'exécution d'activités du projet • Superviser, sur le plan fonctionnel, tous les personnels consacrant moins de 50 % de leur temps au projet • Gérer le budget du projet • Contrôler l'exécution du projet afin de s'assurer que les grandes étapes sont franchies comme prévu • Assurer la liaison avec d'autres initiatives des organismes des Nations Unies afin de synchroniser les activités • Assurer la communication avec les parties prenantes des entités des Nations Unies en vue de faire accepter le projet à toutes les étapes par l'ensemble d'entre elles
Bureau de la gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la coordination du projet et prêter les services d'appui voulus pour que les opérations soient exécutées de manière efficace; assurer les relations avec les organes de direction • Veiller à ce que toutes les activités de projet soient exécutées dans les temps prescrits et sans dépassement des crédits alloués • Prêter une aide au Directeur du projet en ce qui concerne ses relations avec les organes de gouvernance et de contrôle
Gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont axées sur l'élaboration et l'application de processus et de pratiques standard destinés à assurer la qualité de l'ensemble du projet. En particulier, il faut : <ul style="list-style-type: none"> • Garantir que toutes les activités et les procédures y relatives sont exécutées de telle sorte à obtenir un degré de qualité satisfaisant; • Passer en revue les procédures et les normes relatives à la documentation afin que les objectifs en matière de qualité puissent être atteints, et prêter conseil, si nécessaire, quant à leur réalisation.

Gestion du plan de travail

- Les activités sont axées sur la gestion des délais intégrés et des contraintes internes et externes. Des plans circonstanciés seront établis et leur exécution contrôlée par les équipes du projet. Les principales contraintes seront recensées, annotées et contrôlées par les équipes. En particulier, il faut :
 - Veiller à ce que la planification soit menée de façon uniforme, fiable et en temps opportun;
 - Offrir aux responsables les méthodes, processus et outils leur permettant d'établir les plans et de les mettre à jour;
 - Rassembler les plans de travail établis par les responsables divers domaines d'activités, les analyser en vue d'en déterminer la faisabilité et définir les chemins critiques et les zones de risques potentielles; faire remonter l'information et prêter conseil quant à la réduction des risques liés au plan de travail;
 - Réagencer le plan afin que le degré de précision corresponde à ce qui est nécessaire pour les différents responsables et organes directeurs à qui il sera présenté. La présentation la moins détaillée correspond à l'énoncé des grandes étapes, qui doivent toujours concorder avec ce qui est prévu dans les plans les plus circonstanciés;
 - Définir et coordonner la présentation de rapports d'activité au moyen de processus et de réunions à divers niveaux en interne; veiller à ce que l'état d'avancement des activités et les problèmes rencontrés au niveau le plus bas soient examinés au niveau supérieur approprié;
 - Apporter un concours au Comité de pilotage et à d'autres organes directeurs du projet, en ce sens que le titulaire du poste fait office de secrétaire lors de leurs réunions.

Gestion des marchés et gestion financière

- Les activités sont axées sur la gestion et l'administration des marchés en conformité avec leurs différentes clauses. En particulier, il faut :
 - Veiller à ce que les prévisions de dépenses soient périodiquement passées en revue;
 - Examiner la fiabilité et la faisabilité des prévisions et prêter conseil aux responsables quant aux moyens d'en améliorer l'efficacité et l'efficience;
 - Suivre les chiffres réels et rendre périodiquement compte aux responsables des réalisations obtenues par rapport aux réalisations prévues;
 - Veiller à ce que les marchés soient exécutés selon les conditions prescrites;
 - Établir, pour le compte des responsables du projet, les invitations à soumissionner et les cahiers de charges;

- | | |
|-------------------------------------|---|
| Gestion des ressources en personnel | <ul style="list-style-type: none">• S'assurer que les accords contractuels sont bien suivis d'effet et proposer les mesures correctives qui s'imposent.• Les activités sont axées sur le recrutement et l'allocation des ressources en personnel afin de répondre à la demande de manière satisfaisante et dans les temps. En particulier, il faut :<ul style="list-style-type: none">• Fournir à tous les personnels les services requis pour le bon déroulement des activités du projet, et, notamment, coordonner le recrutement du personnel de base et des experts fonctionnels, la planification des profils et la planification de la relève. |
| Gestion de la documentation | <ul style="list-style-type: none">• Les activités sont axées sur la gestion de la documentation relative à Umoja. En particulier, il faut :<ul style="list-style-type: none">• Veiller à la définition et à l'application de normes communes en matière de documentation;• Inclure parmi la documentation les documents relatifs aux aspects opérationnels du projet (ordres du jour, comptes rendus, rapports, exposés, etc.) et aux produits (méthodes opératoires, etc.);• Définir les procédures de gestion de la documentation et veiller à ce qu'elles soient respectées;• Choisir le ou les systèmes de gestion de la documentation et faire office d'administrateur des contenus. |
| Gestion des produits attendus | <ul style="list-style-type: none">• Les activités sont axées sur les aspects suivants en rapport avec les produits du projet : définition, appropriation, responsabilité, qualité, état d'avancement, suivi, établissement de rapports, achèvement dans les délais et approbation. Les produits sont entrés dans le progiciel de traçage des produits. Parmi les indicateurs à retenir figurent les suivants : phase correspondant à l'exécution, équipe responsable, catégorie, priorité et référent, ainsi que produits en cours d'exécution, en retard et à venir. |
| Gestion des rapports et indicateurs | <ul style="list-style-type: none">• Les activités sont axées sur l'élaboration d'un cadre d'établissement des rapports intérimaires. En particulier, la méthode : 1) fait la synthèse des données circonstanciées relatives aux résultats; 2) est axée sur les mesures prévisionnelles; 3) ne repose pas uniquement sur des indicateurs ponctuels; 4) est mesurable; 5) permet d'analyser les risques et les problèmes potentiels; 6) donne l'occasion de déterminer des modalités de travail plus efficaces et efficientes (plan d'indicateurs du projet). On exploitera les outils mis en place par l'Organisation – tels qu'Alfresco, Rapport, UmojaNet et HP Quality Center – pour saisir les éléments qui seront intégrés aux rapports intérimaires. |

Gestion du périmètre fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont axées sur la gestion, la structuration et la hiérarchisation des spécifications à établir ou à remanier concernant la conception, le développement, les essais et le déploiement d'Umoja. Les demandes de modification passeront par le Conseil de contrôle des changements et, si nécessaire, par le Comité consultatif sur les changements. En particulier, il faut : <ul style="list-style-type: none"> • Définir et administrer le processus de contrôle des changements, afin que les décisions concernant les modifications éventuelles du périmètre fonctionnel, des coûts et des délais résultant de changements au niveau de la conception soient portées à l'attention des organes de décision appropriés.
Gestion des problèmes et des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont axées sur l'identification, l'évaluation, l'atténuation et le contrôle des risques et des problèmes liés au projet, ainsi que sur l'établissement de rapports y relatifs. Pour ce faire, on applique une méthode standardisée en vue de hiérarchiser les problèmes, d'en échelonner le règlement afin d'y apporter rapidement une solution, et d'en rendre compte. Les indicateurs portent sur les problèmes anciens, classés par équipe, catégorie, priorité, référent, date initialement prévue et date révisée. En particulier, il faut : <ul style="list-style-type: none"> • Définir le processus de gestion et de documentation des risques et des problèmes (journaux de bord); • Contribuer à ce processus en s'assurant que la documentation est complétée et que les problèmes sont réglés par application des processus définis, au niveau de l'instance de décision appropriée; • Prêter appui au Directeur du projet lors de la présentation et de la discussion des problèmes et des risques au sein du Comité de pilotage et des autres organes directeurs.
Gestion de l'architecture du progiciel	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la complétude et à l'intégrité de la solution globale définie dans le cadre du projet; <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la définition d'une stratégie de déploiement efficace; • Définir la stratégie globale d'essai avec le concours d'autres administrateurs du projet (responsable de la gestion des produits, chefs des équipes fonctionnelles, responsables de la préparation des entités, Bureau de la gestion des projets); • Contribuer à la définition de scénarios d'essai efficaces (processus et données) et veiller à ce que la stratégie et les plans relatifs aux essais portent sur tous les processus et systèmes connexes.
Intégration des applications	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les besoins en matière d'intégration de tous les systèmes concernés soient circonscrits et satisfaits

Intégration des processus	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à l'intégration de tous les processus et à leur cohérence
Stratégie de déploiement	<ul style="list-style-type: none">• Exploiter les connaissances relatives au progiciel en vue de définir une stratégie de déploiement efficace qui permette de répondre à tous les besoins en matière de transition (par exemple, identification et installation d'interfaces et de procédures provisoires)• Collaborer avec le Bureau de la gestion des projets en vue de rechercher le meilleur moyen de maîtriser le déploiement• Collaborer avec le Bureau de la gestion des projets afin de faire participer les parties prenantes à l'élaboration du plan de déploiement, ainsi que de recenser des critères de préparation des entités mesurables• Collaborer avec le responsable de la gestion des produits de manière à déterminer les conditions techniques requises pour le basculement et à les prendre en compte dans le cadre de la stratégie de déploiement• Apporter un concours aux responsables de la préparation des entités lors de l'exécution de la stratégie de déploiement
Gestion des aspects technologiques	<ul style="list-style-type: none">• Assumer la responsabilité du développement du nouvel environnement technique de telle manière que les performances opérationnelles soient optimales• Veiller à ce que tous les systèmes soient prêts pour leur mise en exploitation (essais achevés et systèmes livrés)• Veiller à ce que toutes les solutions techniques requises soient en place pour que le progiciel puisse bien fonctionner
Gestion des infrastructures	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que les infrastructures techniques puissent accommoder les spécifications du nouveau progiciel• Se charger des relations avec les entités chargées d'exploiter et d'administrer les infrastructures requises (par exemple, les services chargés des technologies de l'information et des communications et le Centre international de calcul)
Applications héritées	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à la bonne exécution des activités relatives à la modification des applications héritées et à leur adaptation, afin que leur intégration ainsi que la migration des données se fassent sans problème• Développer les interfaces entre le progiciel et les applications héritées
Appui technique	<ul style="list-style-type: none">• Fournir les outils requis par les responsables de la préparation des entités lors des phases d'intégration et d'essai de réception par les utilisateurs• Fournir les outils requis par le responsable du changement institutionnel lors des phases d'intégration et d'essai de réception des systèmes d'apprentissage

	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les outils soient applicables à tous les environnements système aux fins des essais ainsi que de la formation et de l'appui à l'utilisateur final (les outils et l'appui connexes doivent prévoir notamment des fonctionnalités de rafraichissement des données aux fins de la formation) • Prêter conseil et certifier que les sites sont techniquement prêts à la mise en exploitation
Gestion du changement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et exécuter une stratégie visant à réduire autant que faire se peut les incidences préjudiciables des changements qui sont apportés • Cerner, dans la stratégie, les possibilités d'atteindre le plus vite possible les objectifs de productivité
Relations avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les ensembles de parties prenantes et définir les moyens de les faire participer efficacement tout au long du cycle de vie du projet • Définir et exécuter une stratégie de communication et un plan connexe en vue de favoriser la participation des parties prenantes • Prêter conseil et appui à tous les responsables du projet ayant besoin, pour que leur action soit efficace, d'y faire participer les parties prenantes
Alignement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que l'impact des changements qu'entraîne le projet soit bien appréhendé et expliqué aux clients • Prêter un appui méthodologique aux fins des activités de modélisation des processus métier, l'objet étant de garantir qu'elles sont exécutées de manière systématique et circonstanciée et que les informations institutionnelles voulues sont saisies (par exemple, schématisation des responsabilités, indicateurs clefs d'efficacité, critères de mesure) • Prêter conseil aux équipes fonctionnelles qui répartissent les attributions et responsabilités en fonction des politiques en matière de ressources humaines et de séparation des tâches • Réaliser des études d'assurance-qualité et analyser les éléments de modélisation des processus métier établis par les équipes • Veiller à ce que parmi les principaux produits figurent la matrice d'impact des changements, l'évaluation de la charge de travail et la matrice des responsabilités
Apprentissage et appui	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et exécuter la stratégie d'appui à l'apprentissage et à l'utilisateur final • Élaborer le programme pédagogique d'apprentissage • Veiller à ce que tous les contenus d'apprentissage soient élaborés dans les délais et correspondent aux normes de qualité voulues pour les fonctionnaires et les organisations

	<ul style="list-style-type: none">• En ce qui concerne l'apprentissage et l'appui de l'utilisateur final, gérer toutes les activités se rapportant au choix des systèmes et à leur mise en service (configuration, développement, essai et déploiement)• Communiquer au responsable de la gestion des produits les caractéristiques de l'infrastructure technologique en matière d'apprentissage et s'assurer qu'il y est donné suite• Veiller à ce que les responsables de la préparation des entités produisent des contenus d'apprentissage et dispensent une formation en temps opportun, dans le respect des normes et sans dépassement des crédits alloués• Élaborer et exécuter des processus et systèmes de formation des formateurs et d'appui à l'utilisateur final• Contrôler l'efficacité de la formation et prendre des mesures correctives, le cas échéant
Gestion des produits attendus	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que les opérations de configuration et de développement répondent aux besoins et tiennent compte des contraintes technologiques• Faire office d'interlocuteur principal de l'intégrateur de systèmes externe• Mettre en place les processus et la structure de l'appui technique et de la gestion des accès• Administrer les dispositifs de gestion du contrôle des changements apportés aux systèmes• Superviser, lors de la phase de développement, les analystes des systèmes• Prêter un appui méthodologique aux responsables de la préparation des entités, au Bureau de la gestion des projets et à d'autres responsables lors des opérations d'essai
Gestion des applications	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à ce que les activités de configuration et de développement soient exécutées de manière efficace, dans le respect des normes de qualité, sans surcoût et dans les temps• Veiller à l'élaboration d'une stratégie en matière de profil des autorisations (gestion des rôles et des accès) et à son exécution, ainsi qu'à la réalisation d'activités connexes en matière de configuration et d'essai• Contrôler la qualité des prestations de l'intégrateur de systèmes externe s'agissant de toutes les activités ci-dessus
Gestion de la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension	<ul style="list-style-type: none">• Assumer la responsabilité du déploiement d'Umoja selon la stratégie globale de déploiement• Superviser, au cours de la phase de développement, les experts chargés des processus et les chefs des équipes dont ils font partie

	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les besoins opérationnels (processus, attributions et responsabilités) soient clairement appréhendés par les équipes chargées de la configuration et du développement, par l'intermédiaire, normalement, des analystes des systèmes de gestion
Données	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les clients soient au fait des activités à réaliser concernant le nettoyage et la migration des données • Contrôler l'état d'avancement des activités ci-dessus par l'intermédiaire du Bureau de la gestion des projets
Essais	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser toutes les activités prévues dans la stratégie relative aux essais concernant le nettoyage des données, l'élaboration et la validation des scénarios, la conduite des essais d'intégration, et l'appui aux essais de réception par l'utilisateur final • Veiller à ce que les chefs d'équipe approuvent les résultats des essais d'intégration pour le compte des clients
Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> • Prêter appui pour ce qui est de la charge de travail ainsi que de l'analyse circonstanciée des besoins de formation en matière de gestion du changement institutionnel • Élaborer des matériels de formation concernant les processus et les rôles • Élaborer des matériels de formation aux systèmes • Contribuer à l'élaboration de tout autre matériel de formation nécessaire • Dispenser une formation aux formateurs • Prêter appui aux processus du troisième volet après la mise en exploitation (période de stabilisation)
Chefs des équipes fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Assumer la responsabilité de la conception des solutions au sein du domaine d'activité relevant de sa compétence • Veiller à la participation adéquate des référents processus métier et d'autres parties prenantes chargées d'approuver ou de valider les processus (avec l'aide, si nécessaire de l'équipe chargée de la gestion des changements) • Superviser, au cours de la phase de conception, les équipes fonctionnelles (experts en processus et analystes des systèmes de gestion) • Au cours de la phase de construction, mettre à disposition des connaissances spécialisées et collaborer de près avec les parties prenantes afin d'assurer leur participation effective

Annexe IX

Dotation en effectifs du projet Umoja et état des recrutements au 27 septembre 2012

Statut	Au 27 septembre 2012								Total	Pourcentage
	SSG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 ^{re} C)	G(AC)		
Postes pourvus										
Budget ordinaire	1	7	14	31	9	–	1	8	71	79
Postes temporaires	–	–	2	1	–	–	–	2	5	6
Total partiel, postes pourvus	1	7	16	32	9	–	1	10	76	84
Postes pour lesquels les candidats ont été choisis	–	–	2	2	–	–	–	–	4	4
Postes examinés par le Conseil central de contrôle	–	–	–	–	–	–	–	1	1	–
Postes pour lesquels les candidatures sont en cours d'évaluation	–	1	1	–	–	–	–	–	2	–
Postes pour lesquels l'avis de vacance est paru	–	–	–	2	–	–	–	1	3	3
Postes pour lesquels l'avis de vacance n'est pas encore paru	–	–	2	1	–	1	–	–	4	4
Total partiel, postes à pourvoir	–	1	5	5	–	1	–	2	14	16
Postes autorisés	1	8	21	37	9	1	1	12	90	100

Experts fonctionnels au 27 septembre 2012

Statut	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 ^{re} C)	Total
Umoja-Démarrage : phase de préparation des entités	–	–	–	2	2	–	2	6
Umoja-Démarrage : développement	–	–	–	4	1	–	–	5
Gestion du changement institutionnel	–	–	–	1	–	–	–	1
Umoja-Extension : phase de préparation des entités	–	–	2	2	2	–	–	6
Bureau de la gestion des projets	–	–	2	–	–	–	–	2
Questions technologiques	–	–	1	2	–	–	–	3
Architecture du progiciel	–	–	–	1	–	–	–	1
Total	–	–	5	12	5	–	2	24

Abréviations : SSG = sous-secrétaire général; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes); G(1^{re}C) = agent des services généraux (1^{re} classe).

Annexe X

UMOJA : montants approuvés par l'Assemblée générale et origine des fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

				<i>Dépenses effectives et prévues^a</i>					
	<i>Résolution</i>	<i>Budget ordinaire (a)</i>		<i>Compte d'appui (b)</i>	<i>Fonds extra-budgetaires (c)</i>	<i>Total partiel (d) = (a) + (b) + (c)</i>	<i>Montant total des dépenses par exercice (e)</i>	<i>Écart (d) - (e)</i>	<i>Solde cumulé</i>
		15 %		62 %	23 %				
2008-2009	63/262	5 110,0	Juillet 2008-juin 2009	7 050,0	7 840,0	20 000,0	17 699,7	2 300,3	2 300,3
2010-2011	64/243	11 182,9	Juillet 2009-juin 2010	28 516,5	37 090,1	76 789,5			
	64/271		Juillet 2010-juin 2011	57 033,0		57 033,0			
	65/290		Juillet 2011-décembre 2011	28 516,4		28 516,4			
Total partiel, 2010-2011		11 182,9		114 065,9	37 090,1	162 338,9	100 709,1	61 629,8	63 930,1
2012-2013	65/290		Janvier 2012-juin 2012	18 668,8	27 702,1	46 370,9			
	66/265		Juillet 2012-décembre 2012	18 668,8		18 668,8			
	66/265		Janvier 2013-juin 2013	18 668,8		18 668,8			
			Juillet 2013-juin 2014	18 668,9		18 668,9			
Total partiel, 2012-2013		—		74 675,3	27 702,1	102 377,4	134 889,1	(32 511,7)	31 418,4
Montants en attente au titre du budget ordinaire									
Montant demandé pour l'exercice biennal 2012-2013 mais non approuvé par l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session		12 214,8							
Autorisation d'engagement de dépenses approuvée par l'Assemblée générale dans la résolution 66/246 n'entraînera pas d'ouverture de crédits durant l'exercice 2012-2013		5 591,5							

				Dépenses effectives et prévues ^a				
Résolution	Budget ordinaire (a)		Compte d'appui (b)	Fonds extra-budgétaires (c)	Total partiel (d) = (a) + (b) + (c)	Montant total des dépenses par exercice (e)	Écart (d) – (e)	Solde cumulé
Autorisation d'engagement de dépenses au titre de l'exercice biennal 2012-2013 inutilisée [voir par. 85 c) du troisième rapport d'étape (A/66/381)]	13 269,7							
Total, montants en attente, 2014-2015	31 076,0		–	–	31 076,0	51 421,1	(20 345,1)	11 073,3
Prévisions de dépenses initiales	47 368,9		195 791,2	72 632,2	315 792,3			
Montants supplémentaires, quatrième rapport d'étape (A/67/360), 2014-2015	4 851,9	Juillet 2014-juin 2015	20 054,7	7 439,6	32 346,2	43 419,5	(11 073,3)	(0,0)
Total révisé des prévisions de dépenses (A/67/360)	52 220,8		215 845,9	80 071,8	348 138,5	348 138,5	(0,0)	(0,0)

^a A/67/360, tableau 2.