



Assemblée générale

Distr. générale
10 septembre 2012
Français
Original : anglais

Soixante-septième session

Points 130 et 146 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013

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

Quatrième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégrés

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait suite à la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégrés Umoja, ainsi qu'à la résolution 66/246, dans laquelle l'Assemblée formulait diverses demandes et faisait part de ses préoccupations quant à ce projet.

Depuis la présentation du troisième rapport d'étape, des avancées ont été obtenues dans divers domaines; c'est ainsi que l'on a, notamment, approfondi l'objectif fondateur du projet, consolidé la gouvernance et le dispositif de responsabilisation afin d'en assurer la réussite – le Comité de pilotage ayant nommé Référent projet (Directeur exécutif du projet) le Secrétaire général adjoint à la gestion –, officialisé la nomination du Directeur du projet ayant rang de sous-secrétaire général, étoffé les effectifs, ancré la planification sur des bases plus rigoureuses, revu l'organisation de l'équipe et précisé les attributions de ses membres, consolidé la gestion du risque, intensifié la collaboration avec les équipes chargées de l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et du changement, achevé la configuration initiale du système, sollicité l'avis d'experts indépendants afin de vérifier le bien-fondé et la complétude de la phase de conception sur trois ans, obtenu les services d'un intégrateur de systèmes aux fins du développement d'Umoja-Démarrage, échelonné de façon

* A/67/150.



dynamique mais réaliste la mise en exploitation des diverses fonctionnalités, élaboré un plan de finalisation de bon nombre d'éléments de conception dont la réalisation n'était pas achevée lors du début des travaux de l'intégrateur de systèmes, de sorte à en réduire le plus possible les incidences sur le plan d'ensemble, et redéfini la stratégie de mise en service afin de compenser les retards au niveau de la préparation des divers services du Secrétariat.

La stratégie d'installation du progiciel de gestion intégré (PGI) a été revue afin de prendre en compte le fait que la date de mise en exploitation variera d'une entité à l'autre (comme prévu par le modèle d'installation « en l'état ») en fonction de l'agencement des processus en place, des systèmes anciens maintenus en service et de la structure de gouvernance. Il faut donc concevoir, pour chaque entité, une marche à suivre à partir de cette date, de manière à faciliter l'adoption d'un modèle (le « modèle futur ») qui puisse être appliqué par toutes les entités du Secrétariat dans le monde.

Le calendrier d'exécution a été remanié afin de se donner le temps de clore les éléments de conception dont la réalisation n'est pas achevée, de planifier le règlement des problèmes qui pourraient surgir, et de donner aux services concernés le temps de se préparer aux différentes étapes de la mise en exploitation. Toutes les fonctionnalités devant être intégrées à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 (ressources humaines et voyages) seront opérationnelles au 31 décembre 2015. À cette date, l'on aura aussi achevé le plan de conception et la configuration de départ d'Umoja-Extension 2 (processus restants) et l'on pourra en entamer le développement. Il convient de noter, cependant, qu'il n'est pas possible de tester, développer et installer toutes les fonctionnalités en même temps, le Secrétariat n'étant pas en mesure d'absorber ces innovations en une seule fois. Il est donc prévu de lancer Umoja-Extension 2 en deux étapes annuelles successives, à l'issue de consultations approfondies et après avoir déterminé les priorités. La hiérarchisation des priorités et la validation de la conception de la première version (version 2017) devraient avoir lieu au second semestre 2015, et sa mise en exploitation début janvier 2017. La seconde version (version 2018) devrait suivre un an plus tard.

Compte tenu du nouveau calendrier de mise en service, des ressources supplémentaires seront requises pour achever l'installation et la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, ainsi que l'élaboration du plan de conception d'Umoja-Extension 2. Les dépenses prévues d'ici au 31 décembre 2015 devraient passer de 315,8 millions de dollars à 348,1 millions de dollars. Par ailleurs, on estime, à titre tout à fait préliminaire et en se fondant sur les dépenses engagées à ce jour, que l'on aura besoin d'un montant supplémentaire d'environ 30 millions de dollars au titre des services contractuels pour développer, tester et installer les fonctionnalités des deux versions d'Umoja-Extension 2. Si l'Assemblée générale prend une décision en ce sens à sa soixante-septième session, des précisions seront apportées dans le cinquième rapport d'étape.

La diminution du reliquat des ressources de l'équipe commencera dès l'achèvement des activités d'installation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. À compter du 1^{er} janvier 2016, l'appui technique et la maintenance d'Umoja feront partie intégrante des opérations courantes des services du Secrétariat. Pour que la transition se fasse sans heurts, on a déjà créé, dans le cadre du projet, une unité d'appui technique qui pourrait constituer le noyau d'un nouveau pôle d'excellence aux effectifs restreints. Ce dernier sera chargé d'installer toutes les

versions à venir (y compris les versions 2017 et 2018 d'Umoja-Extension 2), d'administrer le progiciel, d'en assurer la maintenance, d'apporter l'appui technique voulu, et de le remettre constamment à niveau. Si l'Assemblée générale prend une décision en ce sens à sa soixante-septième session, le cinquième rapport d'étape renfermera une proposition relative à la stratégie de mise en place d'un pôle d'excellence, à ses modalités de fonctionnement, à sa structure, ainsi qu'aux dépenses à prévoir et aux modalités de financement y relatives.

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 – font, en principe, partie des tâches opérationnelles des services qui se servent de ces fonctionnalités et sont détenteurs des données. Un groupe de travail s'emploie à cerner toutes les activités préparatoires et tous les coûts indirects relatifs à la mise en exploitation d'Umoja, l'idée étant que tous les services concernés devraient faire tout leur possible pour imputer ces dépenses sur les crédits qui leur ont été alloués. Une proposition dans ce sens sera présentée dans le cinquième rapport d'étape.

Une fois Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 installés dans les cinq groupes de sites désignés, selon la stratégie de déploiement individuel et le calendrier remanié mentionnés ci-dessus, les gains quantitatifs devraient être de l'ordre de 80 millions de dollars à 150 millions de dollars pour l'année 2017. Des gains supplémentaires de l'ordre de 60 millions de dollars à 80 millions de dollars pourraient être dégagés dès la mise en service d'Umoja-Extension 2, de sorte qu'au total les avantages, tels qu'aujourd'hui estimés, seraient de 140 millions de dollars à 220 millions de dollars en 2019.

Il importe de noter que certains avantages qualitatifs – notamment en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, la rapidité de traitement des dossiers, l'accentuation de la responsabilisation et la consolidation des contrôles internes – se feront sentir dès la première mise en exploitation. Toutefois, ces avantages ne se matérialiseront pas nécessairement sur le plan quantitatif; les gains escomptés ne doivent donc pas être interprétés comme une économie, ni être pris en compte lors de l'établissement du budget des exercices à venir. Une diminution des ressources ne pourra intervenir qu'après que l'on aura intégralement installé et stabilisé le progiciel puis analysé et confirmé les gains (voir A/64/380, par. 30, et A/65/389, par. 12 et 13). Six mois avant que chacun des cinq groupes commence à exploiter les fonctionnalités d'Umoja (c'est-à-dire au cours de la « phase de préparation des entités »), les services concernés élaboreront un plan approfondi de préparation des capacités et procéderont par la même occasion à l'analyse détaillée des changements à mener. On s'attend parallèlement à ce que les responsables affinent l'estimation des gains et quantifient les économies qu'ils s'engagent à opérer, sous la direction des référents processus-métier.

Le présent rapport rend compte des difficultés rencontrées depuis la publication du troisième rapport d'étape (A/66/381), expose le plan d'exécution révisé et présente les décisions recommandées à l'attention de l'Assemblée générale. Il est

essentiellement recommandé que l'Assemblée prenne note des prévisions de dépenses révisées pour 2012, approuve les prévisions de dépenses pour 2013 et fasse sienne la stratégie d'exécution révisée. Le Secrétaire général recommande aussi à l'Assemblée de l'inviter à reprendre, dans le cinquième rapport d'étape qu'il présentera à cette dernière, la proposition selon laquelle l'unité administrative chargée de l'appui technique et de la maintenance d'Umoja soit intégrée à la structure opérationnelle du Secrétariat dès qu'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 auront été mis en exploitation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	6
II. Dispositif de gouvernance et de contrôle	6
III. État d'avancement du projet	8
A. Vue d'ensemble	8
B. Umoja-Démarrage : phases de développement et d'essai	12
C. Umoja-Extension 1 : phases de développement et d'essai	13
D. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 : phase d'installation	14
E. Dispositions relatives à l'appui technique	16
F. Umoja-Extension 2 : versions annuelles successives	16
G. Avantages	17
H. Gestion des risques	19
I. État de préparation de l'Organisation	20
J. Systèmes existants, développement technique et infrastructure	23
K. Dotation en effectifs	25
IV. Prévisions de dépenses	27
A. Aperçu général des prévisions de dépenses pour la stratégie de mise en œuvre recommandée	27
B. Mise en œuvre durant la période allant de 2008 à 2011	29
C. Estimation des dépenses pour 2012 et 2013	31
D. Prévisions de dépenses pour 2014 et 2015	39
E. Activités préparatoires et coûts indirects	40
V. Récapitulatif des ressources nécessaires à la mise en service à l'échelle mondiale du progiciel de gestion intégré du Secrétariat de l'ONU et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	41
A. Récapitulatif des ressources recommandées compte tenu de la stratégie révisée de mise en service	41
B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	42
Annexes	
I. Modèle de gouvernance Umoja	44
II. Organigramme et tableau d'effectifs pour 2013	45
III. Plan détaillé de déploiement d'Umoja	46
IV. Umoja : évolution de la chronologie, du périmètre fonctionnel et des ressources	47
V. État d'avancement des mesures proposées par l'Administration pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes	50

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré Umoja, ainsi qu'à la résolution 66/246, dans laquelle l'Assemblée formulait diverses demandes et faisait part de ses préoccupations quant à ce projet.

2. Umoja est un progiciel qui sera exploité par tous les services du Secrétariat grâce auquel, moyennant un processus continu de transformation institutionnelle, les services de qualité dont le Secrétariat a besoin pour exécuter des mandats en constante évolution pourront être assurés de manière économique partout dans le monde (voir A/66/381, sect. IV). Sa mise en exploitation progressive permettra de renouveler, d'harmoniser et de rationaliser au sein du Secrétariat la gestion des ressources humaines, financières et matérielles; elle offrira la possibilité de disposer d'un système unique qui puisse saisir des données fondamentales, exactes et opportunes sur les ressources; elle étayera l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS); elle contribuera à la réforme de la gestion en ce sens qu'elle consolidera la responsabilisation, la transparence et le contrôle interne de toutes les opérations en rapport avec ces ressources; elle permettra de réaffecter des moyens pour l'exécution d'activités prioritaires et à valeur ajoutée; et, enfin, elle facilitera la gestion axée sur les résultats et la prise de décisions, en ce sens que les responsables pourront surveiller et gérer l'emploi des ressources par les divers programmes et opérations et en rendre compte.

3. Le présent rapport donne des renseignements à jour sur la gouvernance Umoja et expose l'état d'avancement du projet depuis la publication du troisième rapport d'étape. Il indique pourquoi il a fallu ajuster et affiner la stratégie d'exécution et remanier le calendrier, et il précise les activités en cours ainsi que celles qui doivent être achevées avant l'installation du progiciel, qui doit débiter à la mi-2013. Enfin, il présente les prévisions de dépenses révisées ainsi que les décisions qui seront recommandées à l'Assemblée générale.

II. Dispositif de gouvernance et de contrôle

4. Le Secrétaire général a initialement présenté le dispositif de gouvernance du projet Umoja 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). Depuis que l'Assemblée générale l'a approuvé, à sa soixante-troisième session (voir la résolution 63/262, sect. II, par. 7), la composition, la structure et la nomenclature du Comité de pilotage ont évolué, et ces changements successifs ont été portés à l'attention de l'Assemblée et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) dans les rapports d'étapes précédents (voir A/63/487 et Corr. 1 et 2, annexe VI; A/65/389, annexe III; et A/66/381, annexe I).

5. L'Assemblée générale a, dans sa résolution 66/246, formulé des demandes relatives au dispositif de gouvernance d'Umoja. Le Secrétaire général y a intégralement donné suite, comme il ressort de l'organigramme remanié figurant à l'annexe I ci-dessous. Plus précisément, le Secrétaire général adjoint à la gestion préside désormais le Comité de pilotage et le Directeur du projet, ayant rang de sous-secrétaire général, rend compte exclusivement et directement au Secrétaire

général adjoint à la gestion. Le Département de la gestion continue d'administrer l'enveloppe budgétaire du projet.

6. Le Comité de gestion est au sommet du dispositif de gouvernance et il contrôle activement l'état d'avancement du projet, notamment pour ce qui est de la synchronisation avec l'application des normes IPSAS et d'autres initiatives relatives au changement.

7. Le poste de directeur du projet est demeuré vacant neuf mois durant, en 2011-2012. Pour remédier à cet état de choses, la Vice-Secrétaire générale, agissant au nom du Comité de pilotage, a nommé, le 27 février 2012, un directeur de projet par intérim pour une période de six mois et l'a chargé d'élaborer et de piloter un plan de redressement.

8. En avril 2012, le Comité de pilotage a pris différentes mesures en vue de consolider plus avant le dispositif de gouvernance. En premier lieu, il a décidé de nommer référent projet (équivalent de directeur exécutif) sa présidente, la Secrétaire générale adjointe à la gestion (comme l'Assemblée générale l'avait demandé au paragraphe 84 de sa résolution 66/246) et lui a confié la responsabilité ultime du projet. Son successeur a assumé ces tâches lorsqu'il a pris ses fonctions en mai 2012.

9. Deuxièmement, le Comité de pilotage a redéfini la notion de référent processus-métier afin de préciser les attributions et accélérer la prise de décisions¹. Ces référents sont choisis parmi les membres du Comité qui sont les principaux agents du changement des processus intersectoriels de bout en bout, quel que soit le domaine fonctionnel ou l'unité administrative du Secrétariat qui réalise chaque opération². Ils ont notamment pour mandat : a) de résoudre les difficultés qui se posent dans les domaines essentiels (par exemple pour ce qui est du nettoyage et de la migration des données), en concertation avec le Directeur du projet et dans la limite des ressources disponibles, afin d'atteindre les objectifs de changement; b) d'établir les gains liés aux processus pour lesquels ils sont compétents et de s'assurer le concours des responsables de chaque entité ou domaine fonctionnel censé les matérialiser.

10. Troisièmement, le Comité de pilotage a approuvé le mandat révisé du Conseil consultatif sur le changement³. Les remaniements y apportés offrent au Conseil une plus grande marge de manœuvre et de meilleurs moyens d'intervention pour aborder et suivre les changements proposés qui pourraient avoir des incidences sur la portée du projet Umoja, son calendrier d'exécution, ses résultats et son coût, prêter conseil au Comité de pilotage et formuler des recommandations à son intention.

¹ La notion de référent processus-métier et le mandat correspondant ont été redéfinis, rendant caduc le Groupe consultatif des référents processus-métier dont il était question dans le troisième rapport d'étape du Secrétaire général (A/66/381, par. 14).

² Il s'agit du Sous-secrétaire général aux ressources humaines, du Sous-secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité, du Sous-secrétaire général 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 (Département de l'appui aux missions).

³ Le Secrétaire général a annoncé la création du Conseil dans son troisième rapport d'étape (A/66/381, par. 15).

11. Enfin, compte tenu de l'importance capitale de la mise en service d'Umoja au regard de la réforme de l'administration, le Comité de pilotage a décidé d'inviter le Conseiller spécial qui dirige l'équipe chargée du changement.

12. Des mesures ont également été prises, sous la direction du Cabinet du Secrétaire général, pour responsabiliser davantage les cadres en charge du projet afin d'en assurer la réussite, notamment au moyen du suivi du comportement professionnel et du mécanisme de responsabilisation. Les contrats de mission que les hauts fonctionnaires ont présentés au Secrétaire général pour 2012 comportaient trois indicateurs de résultats ayant expressément trait à Umoja.

13. Pour assurer la continuité au niveau de la direction du projet, le poste de directeur du projet – ayant rang de sous-secrétaire général, comme l'Assemblée générale en avait décidé dans sa résolution 66/263 (sect. III, par. 4) – a été annoncé en août 2012, dans le respect des procédures normales. Le titulaire du poste a pris ses fonctions, et le passage de témoin s'est fait sans à-coup.

14. Durant la période considérée, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Comité des commissaires aux comptes ont formulé des recommandations à l'issue de leur audit du projet⁴. Bon nombre des mesures prises pour donner suite aux recommandations des commissaires – notamment pour ce qui est de la gouvernance, de la gestion du projet, de la stratégie de mise en service, de la synchronisation avec d'autres projets de réforme et de la matérialisation des gains – sont exposées dans les sections pertinentes du présent rapport. Il est encore trop tôt pour évaluer l'effet de plusieurs d'entre elles, mais leur application fera l'objet d'un suivi et, si nécessaire, des ajustements y seront apportés pour que les résultats escomptés soient obtenus.

III. État d'avancement du projet

A. Vue d'ensemble

15. Depuis la présentation du troisième rapport d'étape, des avancées ont été obtenues dans divers domaines; c'est ainsi que l'on a, notamment, approfondi l'objectif fondateur du projet, consolidé la gouvernance, étoffé les effectifs, ancré la planification sur des bases plus rigoureuses, revu l'organisation de l'équipe et précisé les attributions de ses membres, consolidé la gestion du risque, intensifié la collaboration avec les équipes chargées de l'application des normes IPSAS et du changement, achevé la configuration initiale du système, sollicité l'avis d'experts indépendants afin de vérifier le bien-fondé et la complétude de la phase de conception sur trois ans, obtenu les services d'un intégrateur de systèmes aux fins du développement d'Umoja-Démarrage, échelonné, de façon dynamique mais réaliste, la mise en exploitation des diverses fonctionnalités, élaboré un plan de finalisation de bon nombre d'éléments de conception dont la réalisation n'était pas achevée au moment où l'intégrateur de systèmes a entamé ses travaux, de sorte à en réduire le plus possible les incidences sur le plan d'ensemble, et redéfini la stratégie

⁴ L'Assemblée générale est saisie, à la partie principale de sa soixante-septième session, 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). Les recommandations formulées par le Comité et les observations faites par l'Administration sont exposées à l'annexe V du présent rapport.

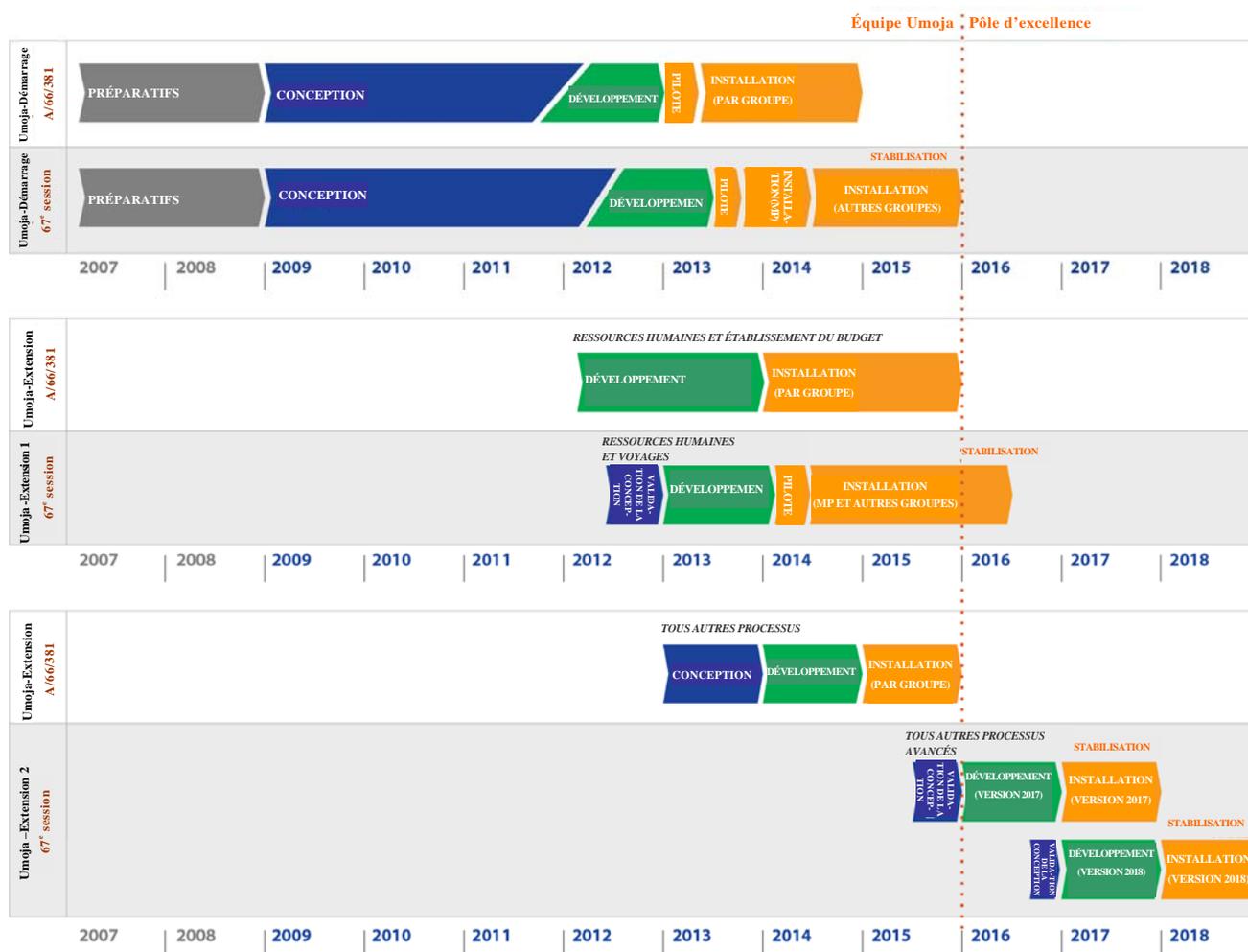
d'installation afin de compenser les retards au niveau de la préparation des diverses entités concernées. Nombre de ces mesures tiennent compte des conclusions de l'évaluation interne de l'état d'avancement du projet achevée en mars 2012.

16. Au cours de la période considérée, l'on a continué de tirer les enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies mettant ou ayant mis en place un PGI. Divers moyens ont été mis à contribution à cet effet; c'est ainsi que l'on a réalisé une étude à l'échelle du système et une évaluation entre pairs, établi des liens de coopération formelle et informelle et recruté des personnels (y compris le Secrétaire général adjoint récemment nommé) ayant une expérience de la mise en exploitation d'un PGI dans des organismes du système.

17. On se souviendra que le Secrétaire général avait présenté un plan révisé d'exécution du projet dans son troisième rapport d'étape (voir A/66/381, sect. IV). Pour étayer l'ambitieuse réforme de la gestion et la transformation institutionnelle reposant sur les 321 nouveaux processus-métier qui ont été définis⁵, on a préféré, plutôt que d'attendre le développement d'une version unique et complète d'Umoja, retenir une démarche par étapes. Il s'agissait essentiellement de suivre une séquence logique pour installer les diverses fonctionnalités et mettre en place de nouveaux processus et un nouveau modèle de prestation de service à un rythme tel que les divers services du Secrétariat puissent absorber les changements. Ainsi, la première version du progiciel, Umoja-Démarrage, serait suivie d'une deuxième version, Umoja-Extension, présentée en deux temps (Umoja-Extension 1 et 2). Les paragraphes suivants exposent les remaniements apportés depuis lors au plan d'exécution du projet.

⁵ Le Secrétaire général fait état, dans son troisième rapport d'étape, de 317 processus-métier, mais leur nombre s'établit désormais à 321. Tous les changements sont assujettis à une procédure de contrôle.

Figure I
 Comparaison des calendriers des grandes étapes du projet présentés
 dans les troisième et quatrième rapports d'étape



Note : MP : maintien de la paix.

18. Le plan d'exécution d'Umoja-Démarrage demeure semblable à celui exposé dans le troisième rapport d'étape. Le périmètre d'Umoja-Démarrage comporte 122 fonctionnalités requises pour faciliter l'application automatisée des normes IPSAS, qui concernent les processus financiers, la gestion des actifs, des stocks, des biens et du matériel ainsi que la passation de marchés.

19. La Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban (UNSCOL), où Umoja-Démarrage sera opérationnel à l'été 2013, feront office de sites pilotes. Comme indiqué à l'annexe III du présent rapport, cette version sera ensuite installée dans les autres groupes de sites : tout d'abord auprès des autres missions de maintien de la paix, puis des missions politiques spéciales et enfin de tous les autres sites du

Secrétariat, l'opération s'achevant avec le groupe 4 à la fin 2015. L'installation sera suivie, dans chaque groupe, par une phase de stabilisation.

20. En revanche, le calendrier de mise en service d'Umoja-Extension s'écarte de ce qui avait été indiqué dans le troisième rapport d'étape (voir la figure I), car il faut se donner le temps de clore les éléments de conception dont la réalisation n'est pas achevée et de planifier le règlement des problèmes qui pourraient surgir, ainsi que donner aux services concernés le temps de se préparer aux différentes étapes de la mise en exploitation (voir les sections III.D et III.I ci-dessous).

21. Umoja-Extension devrait être installé en deux temps. La première version, Umoja-Extension 1, devait initialement offrir des fonctionnalités se rapportant aux ressources humaines et à l'établissement du budget. Ce dernier module a été reporté; il s'agit en effet de se donner le temps de développer les fonctionnalités particulières et harmonisées qu'exigent le budget ordinaire de l'Organisation et le budget des opérations de maintien de la paix, uniques en leur genre. De plus, l'éditeur du progiciel a récemment présenté un nouveau module à cet effet, et le Secrétariat doit s'assurer qu'il correspond aux besoins. Par ailleurs, le module Voyage, qui devait initialement être intégré à Umoja-Démarrage, fera finalement partie d'Umoja-Extension 1; en bonne logique, vu qu'il est étroitement lié au module Ressources humaines, il sera développé et installé en même temps que ce dernier. Umoja-Extension 1 comporte donc désormais 66 processus (59 pour le module Ressources humaines et 7 pour le module Voyage), les fonctionnalités concernant la gestion institutionnelle et la gestion des postes, l'administration du personnel, les prestations et avantages, la gestion du temps, les états de paie, l'établissement des autorisations de voyage, le remboursement des frais de voyage et les réservations. Les fonctionnaires et le personnel d'encadrement auront accès à un portail en ligne pour consulter certaines données personnelles, notamment en vue de les actualiser, et pour présenter des demandes, par exemple de remboursement.

22. S'agissant du calendrier d'Umoja-Extension 1, on notera ce qui suit

a) Une phase de validation de la conception est prévue avant le développement de cette version, l'objet étant de s'assurer que les fonctionnalités supplémentaires s'intégreront sans problème au système de production;

b) Le développement de cette version débutera en janvier 2013, celui d'Umoja-Démarrage étant devenu prioritaire;

c) Il a été décidé d'installer un pilote qui devrait être opérationnel au 1^{er} février 2014;

d) L'installation d'Umoja-Extension 1 auprès des groupes de sites 3 à 5 (voir l'annexe III) débutera le 1^{er} juillet 2014;

e) Cette installation sera suivie, dans chaque groupe, d'une phase de stabilisation; le basculement s'achèvera en décembre 2015 et la phase de stabilisation à la fin juin 2016.

23. La seconde version d'Umoja-Extension (Umoja-Extension 2) comporte 133 processus, les fonctionnalités concernant l'établissement du budget, la planification des forces, la gestion des programmes, la chaîne d'approvisionnement, la gestion de l'entreposage, la gestion des conférences et des manifestations, la gestion complète des subventions et les activités commerciales. Elles ont été conçues en 2010 en même temps que les autres et en tenant compte des pratiques optimales, l'objet étant

d'avoir une vue exhaustive des processus au stade final de la conception avant d'entamer la phase de développement du progiciel. Compte tenu des difficultés posées par la capacité d'adaptation du Secrétariat, comme indiqué au paragraphe 17 ci-dessus, il est envisagé d'installer Umoja-Extension 2 en deux étapes annuelles successives. La hiérarchisation des priorités et la validation de la conception de la première version (version 2017) devraient avoir lieu au second semestre 2015, et sa mise en exploitation début janvier 2017. La seconde version (version 2018) devrait suivre un an plus tard.

24. Le calendrier ayant été remanié, le montant des dépenses prévues d'ici au 31 décembre 2015 devrait augmenter, après quoi on procédera à la diminution du reliquat des ressources allouées à l'équipe. L'appui technique et la maintenance – y compris pour les versions d'Umoja-Extension 2 qui auront été installées en 2017 et 2018 – feront partie intégrante des opérations courantes des services du Secrétariat (voir les sections III.E et III.F ci-dessous). Les dépenses prévues pour mener à bien les phases d'installation et de stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ainsi que pour élaborer le plan de conception d'Umoja-Extension 2 et en mettre au point la configuration initiale devraient passer de 315,8 millions de dollars à 348,1 millions de dollars. Par ailleurs, on estime, à titre tout à fait préliminaire et en se fondant sur les dépenses engagées à ce jour, que l'on aura besoin d'un montant supplémentaire d'environ 30 millions de dollars au titre des services contractuels pour développer, tester et mettre en service les fonctionnalités des deux versions d'Umoja-Extension 2.

25. Les sections suivantes exposent plus en détail l'état d'avancement d'Umoja-Démarrage, ainsi que d'Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2. Y sont également présentés les dispositions relatives à la maintenance du progiciel, ainsi que des informations à jour sur les gains escomptés, les risques, l'état de préparation des services du Secrétariat, les systèmes informatiques actuellement exploités et les effectifs.

B. Umoja-Démarrage : phases de développement et d'essai

26. L'on a sélectionné en avril 2012, à l'issue d'un processus de passation des marchés concurrentiel, l'intégrateur de systèmes requis pour la phase de développement d'Umoja-Démarrage. À la demande de l'équipe du projet, ce dernier a immédiatement évalué en profondeur, à l'aune des méthodes établies de mise en service d'un PGI, les travaux entrepris au cours des trois dernières années; il s'agissait de déterminer si les tous les résultats escomptés lors de la phase de conception avaient été obtenus. Dans le même temps, une équipe de consultants envoyée par l'éditeur du progiciel a procédé à l'évaluation de ces résultats.

27. Au cours de la validation, il est apparu que bon nombre de problèmes devaient être réglés pour pouvoir mener à terme l'ensemble des activités de conception. Un plan dénommé « Feu vert » a été élaboré à cette fin, qui a été lancé début juin 2012 après que l'on a dégagé toutes les activités critiques en fonction des priorités. Les activités de conception y sont classées par ordre de priorité et les actions et ressources connexes y sont précisées, afin que l'intégrateur de systèmes puisse, dès juillet 2012, entamer la phase de développement.

28. Une fois ce plan exécuté, un environnement de développement entièrement configuré permettra d'achever le développement du progiciel dans le respect des

normes établies. Il sera alors possible, pour l'intégrateur de systèmes, d'assurer de façon concertée le passage de la phase de conception à celle de développement. La structure de l'équipe du projet sera modifiée afin de mieux répondre aux besoins des phases de développement et d'installation (voir l'annexe II ci-dessous). Sans qu'il y ait à modifier le tableau d'effectifs, les personnels seront réorganisés en sept équipes (Bureau de la gestion des projets, architecture du progiciel, questions technologiques, prestation des services, gestion du changement institutionnel, phase de préparation des entités à Umoja-Démarrage et phase de préparation des entités à Umoja-Extension).

29. Le développement d'Umoja-Démarrage se poursuit parallèlement à l'exécution du plan Feu vert, ce qui permet d'éviter autant que faire se peut des retards onéreux. Les activités de développement entrent dans trois grandes catégories : a) examen et acceptation des caractéristiques techniques à retenir pour la conception des éléments suivants : formules, rapports, interfaces, conversions, mises à niveau et ordonnancement des tâches; b) développement des aspects techniques correspondants; c) développement et programmation de ces éléments. Des opérations d'essai se dérouleront parallèlement, qui concerneront notamment les fonctionnalités, l'intégration du progiciel et la vérification par les utilisateurs. Elles feront intervenir des simulations de conversion des données qui serviront à confirmer l'état de préparations des processus et outils de migration⁶.

30. La phase de développement et les opérations d'essai devraient avoir été menées à bien au 30 juin 2013. Umoja-Démarrage sera ensuite installé et exploité immédiatement dans les sites pilotes (voir la section III.D ci-dessous).

C. Umoja-Extension 1 : phases de développement et d'essai

31. Le processus de passation des marchés concurrentiel en vue de trouver un fournisseur susceptible d'aider au développement et à l'installation d'Umoja-Extension 1 a été entamé. La manifestation d'intérêt a été publiée en mars 2012, suivie de l'invitation à soumissionner en juillet. Tout se déroule donc comme prévu pour que l'intégrateur de systèmes qui sera chargé d'Umoja-Extension 1 puisse entamer ses travaux en janvier 2013. L'équipe responsable d'Umoja-Extension 1 met la dernière main aux spécifications techniques concernant la conception des caractéristiques techniques à retenir pour le développement des fonctionnalités propres à l'ONU (formules, rapports, interfaces, conversions, mises à niveau et ordonnancement des tâches), ainsi qu'à la configuration initiale du système afin que la phase de développement puisse être entamée dès que l'intégrateur de systèmes aura été sélectionné. Les activités de développement sont les mêmes que celles retenues pour Umoja-Démarrage; il est prévu que la phase de développement et les opérations d'essai auront été menées à bien à la fin janvier 2014.

32. L'une des particularités d'Umoja-Extension 1 réside dans le fait que les modules Ressources humaines et Voyages sont tributaires du développement plus avant des PGI des organismes qui appliquent le régime commun des Nations Unies,

⁶ Il s'agit là d'un essai à blanc des diverses étapes de la conversion de données réelles ayant été nettoyées. Cette opération fait partie des préparatifs de basculement vers Umoja et d'abandon des anciens systèmes. Elle servira à confirmer les essais d'intégration puis ceux de validation; les parties prenantes auront alors la possibilité d'évaluer le progiciel à partir de données réelles provenant du Secrétariat.

et ceci exige du temps. L'éditeur a déjà mis au point les bases de cette solution pour d'autres organismes des Nations Unies et y a rajouté de nouvelles fonctionnalités. Après consultation de l'équipe chargée d'Umoja, il a accepté de mettre à niveau la version standard pour y intégrer certaines fonctionnalités destinées à automatiser plus avant la détermination des droits à prestations et le calcul de ces dernières. Comme on l'a fait pour les autres mises à niveau du progiciel standard, ces fonctionnalités seront mises à la disposition de tous les organismes des Nations Unies concernés. Le Secrétariat devrait les réceptionner au premier trimestre 2013 et les intégrer aux activités de développement et d'essai en cours à ce moment-là. Le fait d'attendre que ces fonctionnalités soient au point avant de commencer la phase de développement permettra d'éviter des adaptations onéreuses. Il est donc essentiel, si l'on veut qu'Umoja-Extension 1 soit un succès, de se mettre au diapason de l'éditeur.

D. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 : phase d'installation

33. Chaque entité du Secrétariat⁷ a ses propres flux de traitement, ses propres systèmes préinstallés et ses propres structures de gouvernance. C'est ce que l'on nomme le modèle d'installation « en l'état ». Il faut donc prévoir des modalités de migration propres à chacune d'elles, conçues de manière à faciliter l'application d'un nouveau modèle commun (le « modèle futur ») dans l'ensemble des services du Secrétariat de par le monde.

34. Les préparatifs de la phase d'installation se déroulent parallèlement à l'exécution du plan Feu vert et de la phase de développement. Les activités concernent notamment l'élaboration d'un modèle opérationnel de gouvernance pour l'installation du progiciel et des plans de préparation des sites concernés, la création de profils des parties intéressées, l'évaluation de l'impact du changement, la conversion des données, et le perfectionnement des capacités internes d'appui aux activités de préparation aux sites. Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu du plan d'installation par groupes de sites (voir également l'annexe III).

Groupe 1

35. En ce qui concerne Umoja-Démarrage, la FINUL et l'UNSCOL feront office de sites pilotes. Le progiciel sera ensuite installé auprès des autres missions de maintien de la paix des Nations Unies. Cette opération pilote permettra de tester le système dans un environnement restreint avant de passer aux autres missions. Au cours des trois mois qu'elle durera, on s'emploiera à ajuster et stabiliser le progiciel. L'agencement des diverses activités de la FINUL et de l'UNSCOL permettront d'appliquer et de tester l'ensemble des divers processus des missions de maintien de la paix.

36. Les activités de la phase de préparation des entités, qui se dérouleront au cours des six mois précédant l'installation pilote, viseront à déterminer les besoins locaux relatifs à la migration des systèmes, à tester la configuration au regard de l'assurance-qualité et la performance des systèmes, à assurer la vérification par les

⁷ On entend ici par « entité » toute unité administrative (ou groupe d'unités) dont la mission est unique et dont les pratiques et modalités de travail sont uniformisées.

utilisateurs et à former ces derniers. Les activités de la période de basculement permettront de s'assurer que les étapes préparatoires sont achevées, et que les personnels sont prêts à exploiter le progiciel. Les tâches connexes concernent la mise en place et l'initialisation de l'environnement de production, ainsi que le téléchargement des données de base et des données de transaction.

37. Une fois que le progiciel aura été stabilisé à la FINUL et l'UNSCOL, on procédera à un deuxième basculement, qui concernera les autres missions. Parallèlement, Umoja sera installé dans les unités du Secrétariat qui fournissent des services de soutien spécifiques aux missions sur le terrain, par exemple le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité (BPPBC), qui est responsable de l'allocation de crédits aux missions de maintien de la paix, le Bureau des services centraux d'appui (BSCA), qui approuve les bons de commande pour les contrats-cadres, ainsi que le centre de services mondial et les centres de services régionaux du Département de l'appui aux missions.

Groupe 2

38. Le groupe 2 se compose des missions politiques spéciales. L'installation du progiciel auprès de ces missions passera par les phases de préparation des entités, de basculement et d'appui technique ultérieur.

Groupe 3

39. En ce qui concerne le groupe 3, on installera en même temps Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. Les modules Ressources humaines et Voyage (Umoja-Démarrage) deviendront tous deux opérationnels, à titre pilote, au premier trimestre 2014 puis seront installés auprès des services du Siège ainsi qu'à l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) et à la Commission économique pour l'Afrique (CEA). Les fonctionnalités relatives aux états de paie des fonctionnaires internationaux seront installées dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Avant le basculement pilote, on aura procédé à des tests de régression pour valider l'intégration des fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 à l'environnement de production d'Umoja-Démarrage. L'installation se déroulera comme indiqué plus haut (préparation des entités, basculement et appui technique ultérieur).

Groupe 4

40. Le groupe 4 se compose des deux autres offices des Nations Unies (Office des Nations Unies à Genève et Office des Nations Unies à Vienne), des quatre autres commissions régionales (Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Commission économique des Nations Unies pour l'Europe et Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes) ainsi que des Tribunaux des Nations Unies. Y seront installés Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, de la même manière que pour le groupe 3, si ce n'est qu'il n'y aura ni phase pilote, ni test de régression.

Groupe 5

41. La dernière installation sera celle du module Ressources humaines (personnel local) dans toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales.

E. Dispositions relatives à l'appui technique

42. Après la première mise en service, il faudra administrer, maintenir et mettre à niveau le progiciel dans un environnement de production. Pour ce faire, l'appui technique sera assuré par une unité administrative composée à la fois de fonctionnaires et d'intégrateurs de systèmes contractuels. Un groupe de travail sera mis en place, qui regroupera l'équipe d'Umoja et des représentants de la Division de l'informatique et des communications et du Bureau de l'informatique et des communications, pour déterminer le modèle d'appui technique postproduction devant être mis en place en juillet 2013. Les dispositions relatives à cet appui, y compris pour ce qui est des services d'hébergement externes, seront financées jusqu'à la fin 2015 par les ressources déjà approuvées.

43. À partir du 1^{er} janvier 2016, c'est-à-dire une fois Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 devenus opérationnels, l'appui technique et la maintenance au progiciel feront partie intégrante des opérations courantes du Secrétariat. Pour assurer une transition en douceur, l'unité d'appui technique mise en place dans le cadre de l'exécution du projet pourra constituer le noyau d'un nouveau pôle d'excellence aux effectifs restreints. Ce dernier sera chargé d'installer toutes les versions à venir, y compris les versions 2017 et 2018 d'Umoja-Extension 2 (voir la section III.F ci-dessous), d'administrer le progiciel, d'en assurer la maintenance, d'apporter l'appui technique voulu, et de le remettre constamment à niveau.

44. Si l'Assemblée générale prend une décision en ce sens à sa soixante-septième session, le cinquième rapport d'étape renfermera une proposition relative à la stratégie de mise en place de ce pôle, à ses modalités de fonctionnement, à sa structure initiale, ainsi qu'aux dépenses à prévoir et aux modalités de financement y relatives.

F. Umoja-Extension 2 : versions annuelles successives

45. Comme indiqué au paragraphe 23 ci-dessus, les dernières fonctionnalités seront installées en deux étapes annuelles successives. Le Comité de pilotage décidera de la hiérarchisation des priorités afin de déterminer les fonctionnalités qui feront partie de la première version (version 2017) et celles qui seront intégrées à la seconde (version 2018). Ces versions renfermeront à elles deux l'intégralité des processus d'Umoja-Extension 2, de même que d'autres modules répondant aux nouveaux besoins qui auraient pu être cernés dans les divers domaines d'activité, des mises à niveau des fonctionnalités intégrées à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, ainsi que de nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur du progiciel. Les critères de hiérarchisation des priorités reposeront essentiellement sur des études de viabilité des fonctionnalités envisagées.

46. Le pôle d'excellence devrait, à compter de janvier 2016, prendre la tête des opérations de développement, d'essai et d'installation des versions annuelles successives (voir la section III.E ci-dessus).

G. Avantages

1. Avantages de la mise en service d'Umoja

47. L'exploitation d'Umoja constitue une mutation susceptible de générer d'importants avantages, aussi bien qualitatifs que quantitatifs⁸. Parmi les premiers, on peut citer un gain d'efficacité opérationnelle, une plus grande rapidité dans le traitement des dossiers, l'exploitation d'une source de données unique pour l'établissement des rapports, l'accentuation de la responsabilisation, le recours à des pratiques optimales et des normes internationales, l'amélioration de la transparence et du degré de satisfaction du client, et la consolidation du contrôle interne et de l'audit d'un très grand nombre de processus relatifs aux ressources financières, aux approvisionnements et à la gestion des ressources humaines. Les avantages quantitatifs potentiels de l'ensemble des fonctionnalités d'Umoja devraient être de l'ordre de 130 millions de dollars à 220 millions de dollars par an sous réserve que la gestion du changement se déroule comme prévu. Ces projections se fondent sur les avantages que peuvent apporter des processus affinés, l'amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'information, la diminution des opérations manuelles et du retraitement des dossiers à la suite d'erreurs dues à ces opérations, et la rationalisation des flux de traitement. Il convient de rappeler que ceci exige au préalable que certaines conditions soient mises en place et que certains facteurs externes soient repensés. Il importe de ne pas oublier que les avantages ont été estimés en fonction d'hypothèses qui devront être validées sur le temps long ainsi que de données de base incomplètes; d'une part, en effet, les systèmes d'information actuellement exploités sont lacunaires et, de l'autre, les conditions au moment de l'installation varient grandement d'une entité à l'autre.

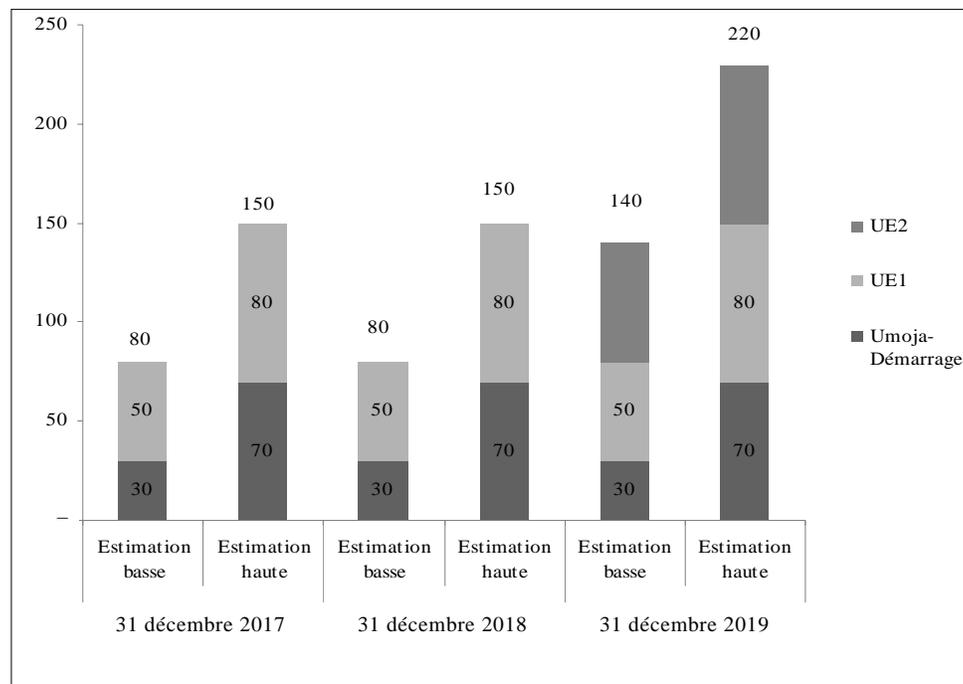
48. Pour établir les projections relatives à la matérialisation de ces avantages, l'équipe a pris en compte le plan de mise en service remanié (voir la section III.D ci-dessus), lequel prévoit des versions successives du progiciel (Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2) et leur installation échelonnée dans les différentes entités, comme indiqué à la figure 2 ci-après. Si l'on se fonde sur le calendrier d'exécution remanié, une fois Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 installés comme prévu, les gains quantitatifs devraient être de l'ordre de 80 millions de dollars à 150 millions de dollars pour l'année 2017. Des gains supplémentaires de l'ordre de 60 millions de dollars à 80 millions de dollars pourraient être dégagés une fois les deux versions annuelles successives d'Umoja-Extension 2 (version 2017 et version 2018) mises en service et stabilisées, de sorte qu'au total les avantages seraient de 140 millions de dollars à 220 millions de dollars en 2019.

49. Il importe de noter que certains avantages qualitatifs – notamment en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, la rapidité de traitement des dossiers, l'accentuation de la responsabilisation et la consolidation des contrôles internes – se feront sentir dès la première mise en exploitation. Toutefois, ces avantages ne se concrétiseront pas nécessairement sur le plan quantitatif; les gains escomptés ne doivent donc pas être interprétés comme une économie, ni être pris en compte lors de l'établissement du budget des exercices à venir tant que l'on n'aura pas intégralement installé et stabilisé le progiciel puis analysé et confirmé les gains (voir A/64/380, par. 30, et A/65/389, par. 12 et 13).

⁸ Les avantages d'Umoja ont été exposés dans les rapports publiés sous les cotes A/64/380 (sect. II), A/65/389 (sect. II) et A/66/381 (sect. IV.D).

Figure II
Matérialisation des gains par version, compte tenu de l'installation échelonnée dans les entités

(En millions de dollars)



Abréviations : U1 : Umoja-Extension 1; U2 : Umoja-Extension 2.

50. Les avantages prévus ci-dessus, établis à titre indicatif et sous réserve que tout se déroule comme prévu, pourront être mis à jour au fur et à mesure du déploiement progressif par entité exposé à la section III.D ci-dessus, en tenant compte de la redéfinition des attributions du référent processus-métier indiquée à la section II ci-dessus.

51. Six mois avant le basculement, chaque entité concernée élaborera un plan approfondi de préparation des capacités (phase dite de « préparation des entités ») et procédera par la même occasion à l'analyse détaillée des changements à mener. On s'attend parallèlement à ce que les responsables affinent l'estimation des gains et quantifient les économies qu'ils s'engagent à opérer, sous la direction des référents processus-métier.

52. Chaque référent processus-métier additionnera les gains prévus et les ajoutera aux engagements budgétaires pour lesquels il est directement compétent, élaborant ainsi un plan de matérialisation, qu'il présentera, pour assentiment, aux responsables de l'entité concernée. Par la suite, il contrôlera l'obtention de gains d'efficacité et la diminution des coûts telle que mesurée par des indicateurs clefs. Le Référent projet administrera l'ensemble de ce processus et il établira, validera et matérialisera les avantages.

53. Les plans de matérialisation des gains devraient être prêts à l'achèvement de la phase de préparation au basculement et ils seront présentés à l'Assemblée

générale dans les rapports d'étapes. Dans le souci d'obtenir que les comportements évoluent en vue de la matérialisation des gains, l'équipe du projet (jusqu'en 2015) puis le pôle d'excellence (à partir de 2016) s'emploieront, en étroite concertation avec les référents processus-métier, à communiquer avec les personnels concernés, à les former et à leur apporter un soutien.

2. Adoption d'un nouveau modèle de prestation de service : avantages escomptés

54. Comme le Secrétaire général l'a précédemment indiqué, grâce à Umoja, l'Organisation sera en mesure de mettre en place, à l'échelle du Secrétariat, un modèle cohérent de prestation de service. Le Référent projet, en concertation avec les référents processus-métier et l'appui du Directeur du projet, selon qu'il convient, étudiera les moyens de tirer parti des fonctionnalités d'Umoja pour unifier des tâches administratives et opérationnelles assurées par tous les services.

H. Gestion des risques

55. Depuis le troisième rapport d'étape, Umoja a renforcé sa gestion des risques et des problèmes en mettant en œuvre un cadre de gestion des risques en harmonie avec la politique et la méthodologie du Secrétariat relatives à la gestion des risques de l'organisation. Conformément à son plan d'action de gestion des risques, Umoja :

- A établi un cadre de gestion des risques – un plan de projet, un registre global des risques, une procédure de gestion des risques et un instrument automatisé des risques et problèmes;
- A conduit une évaluation avec établissement d'un ordre des priorités comprenant des stratégies d'atténuation des risques et une structure d'appui;
- Élabore une méthode de gestion des risques intégrée au plan de déploiement d'Umoja.

56. Les risques les plus critiques identifiés peuvent être regroupés dans trois catégories :

a) L'absence de planification réaliste globale : notamment un chemin critique qui n'est pas clairement identifié, des attentes mal définies, aucun protocole de test digne de ce nom en place, un mauvais état de préparation pour passer à la phase de développement, des compétences insuffisantes dans le domaine du logiciel de gestion intégré au niveau de l'équipe Umoja et des contrôles des changements insuffisants;

b) Un manque de coordination avec les autres initiatives visant le changement au niveau du Secrétariat de l'ONU, dont le plan de passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public ou les initiatives du plan de gestion du changement;

c) L'organisation n'est pas prête à adopter la nouvelle solution : notamment, le parrainage insuffisant des cadres, une stratégie de mise en place irréaliste et une mauvaise compréhension du modèle futur par l'entreprise.

57. Plusieurs mesures d'atténuation des risques ont déjà été mises en œuvre ou le sont à l'heure actuelle. Les plus importantes sont décrites dans les différentes sections du présent rapport.

58. Le Bureau du projet Umoja examine et surveille les risques et problèmes du projet et communique des informations sur ceux-ci et les renvoie au niveau supérieur en cas de besoin. Umoja fait rapport sur les principaux risques du projet (ceux qui revêtent la plus haute priorité pour une atténuation ciblée) à chaque réunion du Comité directeur.

I. État de préparation de l'Organisation

59. Dans la phase actuelle du cycle de vie du projet, il a été établi que le facteur le plus important dont dépend la capacité de l'ONU de mettre en œuvre Umoja en respectant le calendrier fixé et en restant dans le cadre des crédits alloués présentés dans le présent rapport est l'état de préparation du Secrétariat. Contrairement à des projets analogues relatifs à des progiciels de gestion intégrés mis en œuvre par des fonds et programmes de l'ONU ou même des organisations gouvernementales ou privées, le Secrétariat ne passera pas d'un modèle unique mais de modèles de fonctionnement presque aussi nombreux que les entités que compte le Secrétariat.

60. Chacune des entités fort diverses que comprend le Secrétariat de l'ONU est dans une situation spécifique et elles sont donc dans des états de préparation qui diffèrent pour ce qui est d'apporter un appui et d'adopter Umoja, ce qui rend le passage à celui-ci encore plus compliqué. Le passage à un modèle commun unique devra être géré avec soin au niveau de chaque entité. En effet, chacune a un mandat particulier et est dotée de mécanismes de direction qui lui sont propres, elle fonctionne selon des modes de gestion et des régimes de travail distincts plus ou moins complexes, utilise différentes combinaisons de systèmes, produit des variantes personnelles de rapports et utilise différentes sources de données.

61. Face à cette situation, l'équipe Umoja travaille de concert avec les parties prenantes de toutes les entités du Secrétariat pour répondre à leurs besoins uniques. Les activités consistent, notamment, à aider la communauté des usagers à préparer les données à la conversion (voir sect. III.J ci-dessous), relevant les rôles et activités actuels au niveau opérationnel, et en analysant les incidences que devrait avoir la mise en place du modèle futur sous Umoja (voir également sect. III.I.2 ci-dessus). Les responsables des processus jouent un rôle critique en la matière en tant que principaux agents du changement dans leur domaine d'opération, c'est à eux qu'il incombe de faire accepter tous les changements nécessaires et de faire en sorte que les différents domaines fonctionnels soient prêts à accepter ces changements.

62. Les efforts faits par Umoja pour préparer l'ONU à utiliser le progiciel de gestion intégré s'inscrivent dans le cadre d'une réforme plus vaste de l'administration. Le Secrétariat travaille à harmoniser les grandes initiatives de réforme et à régler les questions de leur interdépendance (dont Umoja, IPSAS, la stratégie globale d'appui aux missions du Département de l'appui aux missions et les services administratifs partagés); à rationaliser la séquence d'activités de changement; à définir nettement les rôles, attributions et responsabilités; à identifier et atténuer les incidences collectives sur les ressources humaines et financières du Secrétariat et les conflits potentiels au niveau des plans de déploiement; et à cerner les possibilités d'accroître la collaboration et d'amplifier les effets des synergies

entre les différentes initiatives. Pour assurer une étroite coordination, Umoja collabore activement avec le groupe de coordination du changement, les équipes IPSAS et l'équipe de la stratégie globale d'appui aux missions concernant les autres activités de réforme administrative.

63. L'équipe chargée des questions de restructuration qui dépend d'Umoja contribue à l'effort de gestion du changement à l'échelle du Secrétariat et s'attache à régler les problèmes que pose la préparation de l'Organisation au passage à Umoja. Elle s'efforce de faire en sorte que l'Organisation soit prête à accepter et à mettre en œuvre le changement et capable de le faire et elle facilite le passage de son état actuel à son état futur souhaité en aidant tous les niveaux de l'Organisation à migrer vers de nouvelles façons de fonctionner. La structure de l'équipe est celle que l'on retrouve dans les équipes assumant cette fonction dans le cadre d'un projet de transformation d'entreprise de grande envergure. Il existe trois domaines discrets mais interdépendants : mobilisation des parties prenantes et information, alignement de l'Organisation et éducation et apprentissage.

1. Mobilisation et information

64. Le volet d'activité mobilisation et information comprend toutes les activités visant à encourager les parties prenantes de l'ONU à apporter leur appui à Umoja. Ce volet vise à faire en sorte que les fonctionnaires et les États Membres reçoivent l'information nécessaire concernant Umoja en temps voulu.

65. Umoja exécute un plan de mobilisation et d'information des parties prenantes qui utilise de multiples vecteurs. Umoja développe et tient à jour un site Web ainsi qu'un intranet, Umoja NET, où les usagers enregistrés peuvent trouver des informations générales relatives au projet et des informations détaillées sur les processus métier. L'équipe élabore des matériaux écrits tels que des articles publiés sur iSeek, des lettres d'information et des exposés, ainsi que d'autres matériaux visant à informer les fonctionnaires de rang supérieur et les organes supérieurs de l'Assemblée générale. La communication à l'intention des parties prenantes s'intensifiera dans les mois conduisant au déploiement et durant celui-ci.

66. Umoja a renforcé sa communication à l'intention des États Membres; en application du paragraphe 92 de la résolution 66/246, des comptes rendus ont été faits à chaque session de la Cinquième Commission, en sus de consultations formelles et informelles, pour que les États Membres soient bien informés sur les activités, les risques et l'état d'avancement, et que leur information en retour soit dûment prise en considération dans les plans d'action d'Umoja.

67. Umoja travaille aussi à l'élaboration d'une stratégie de réseau du changement pour offrir à certains membres du personnel au niveau des missions la possibilité de relayer des messages tout en les inscrivant dans le contexte local et pour multiplier le nombre des personnes touchées. La stratégie de mobilisation comprend également des activités de « mesure du changement » qui visent à suivre l'amélioration de la sensibilisation du personnel et sa compréhension de comment et quand Umoja modifiera le Secrétariat et les rôles du personnel en son sein.

2. Alignement de l'Organisation

68. L'équipe Umoja a démarré des activités d'alignement durant le deuxième trimestre de 2012, axées sur deux domaines prioritaires, l'analyse des incidences du changement et le relevé des rôles.

69. L'analyse des incidences du changement est l'évaluation de tous changements apportés aux processus, politiques, rôles, responsabilités, volume de travail, complexité, compétences et connaissances des effectifs de l'ONU qui peuvent être appelés à mettre en œuvre la solution Umoja. Cette analyse a pour objet d'identifier et de documenter les changements entre les méthodes de travail actuelles et futures, pour chaque processus métier. Cette analyse éclairera sur :

- Les incidences au niveau de la modification des emplois;
- L'examen des politiques/les besoins actualisés;
- Les besoins d'apprentissage des utilisateurs finals;
- La communication ciblant les parties prenantes.

70. Cette évaluation du passage des méthodes de travail actuelles aux méthodes futures s'effectue de concert avec à la fois les parties prenantes de l'Organisation et les experts d'Umoja et elle sera peaufinée encore durant les différentes phases de la mise en œuvre. Les responsables des processus, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, joueront un rôle clef dans l'évaluation du niveau des incidences sur la gestion des postes au Secrétariat et fourniront des conseils en la matière.

71. Outre les changements apportés aux rôles existants, des rôles entièrement nouveaux seront créés du fait d'Umoja dans certains cas. Cela pourra nécessiter la création de nouvelles fonctions et de nouveaux emplois. Cela offre l'occasion au Secrétariat de transférer du personnel dont les fonctions ont été réduites ou éliminées avec la mise en œuvre de nouveaux processus métier. Dans les prochains rapports, le Secrétaire général présentera des informations et il entamera des consultations sur les nouvelles fonctions (le cas échéant), sur la façon dont les rôles existants peuvent changer et/ou les postes être transférés en conséquence directe de la mise en œuvre d'Umoja.

72. La mise en correspondance des rôles est le processus consistant à relier les opérations du système aux activités, aux rôles et, finalement, aux utilisateurs finals/emplois. Cela constitue le fondement pour établir les besoins de formation et l'accès sécurisé au niveau individuel, et faire en sorte que les utilisateurs finals soient prêts. Cet exercice vise à ce que les personnes concernées aient le droit d'accès au système qui leur convient au moment du déploiement et qu'elles puissent être formées en conséquence. Cela aidera aussi à établir un lien entre les modifications des rôles que l'exploitation du PIG peut entraîner et les fonctionnaires qui assument ces rôles. La mise en correspondance des rôles est importante pour :

- La planification du déploiement;
- La mise en ligne des incidences au niveau du changement avec les fonctionnaires de l'ONU;
- L'accès sécurisé au système;
- L'adaptation des programmes d'apprentissage aux utilisateurs finals;

- La validation des audiences pour la communication ciblée.

73. En partenariat avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, Umoja entreprend à l'heure actuelle une analyse approfondie des rôles, activités connexes et opérations, et se prépare à établir une correspondance entre ceux-ci et les fonctionnaires de l'ONU. Les responsables des processus joueront un rôle majeur dans l'acceptation des changements apportés aux rôles et responsabilités.

3. Éducation et formation

74. Umoja a continué de parfaire l'adéquation de la formation dispensée à la progression d'ensemble du projet et à la stratégie de déploiement. La stratégie de formation d'Umoja utilise un modèle de formation des formateurs comme le meilleur moyen de former rapidement le nombre nécessaire de fonctionnaires travaillant dans des lieux dispersés. Les formateurs seront recrutés au sein du Secrétariat et, sous la direction fonctionnelle des experts en processus, élaboreront des matériels de formation et formeront et appuieront un groupe beaucoup plus nombreux de formateurs. Les formateurs – qui seront dans la plupart des cas des experts locaux en processus – dispenseront une formation aux utilisateurs finals locaux. Ils seront nommés dans chacun des lieux et formés pendant une période de trois à quatre semaines. Les formateurs locaux dispenseront alors une formation aux utilisateurs finals sous la direction des experts en processus faisant partie de l'équipe Umoja, conformément au plan de déploiement. Le calendrier et la coordination de la formation des utilisateurs finals et l'accès à tous les matériels de formation en ligne se feront en s'appuyant sur le système de gestion de la formation en présentiel Inspira.

75. D'autres éléments de la méthodologie sont la fourniture d'une formation six semaines environ avant l'exploitation du PGI pour faire en sorte que les fonctionnaires puissent utiliser leurs connaissances dès que possible. La formation est hybride, conjuguant des modalités pédagogiques en présentiel, c'est-à-dire avec un formateur, à un apprentissage en ligne à rythme libre (comprenant des simulations). La formation sera axée sur les tâches essentielles que les fonctionnaires doivent comprendre pour effectuer leur travail.

J. Systèmes existants, développement technique et infrastructure

76. Environ 700 systèmes seront remplacés par Umoja et jusqu'à 300 autres systèmes devront peut-être être reliés à Umoja par une interface technique. Bien que les systèmes soient très nombreux, leur intégration ne nécessitera que peu d'interfaces techniques communes (voir par. 82 ci-dessous).

77. La majeure partie des activités de développement technique ont trait à la conversion des données, aux interfaces, aux améliorations, aux formulaires et aux rapports. Un effort concerté a visé à éliminer les questions de développement non essentielles, et un processus de contrôle du changement a été introduit pour examiner toutes les nouvelles demandes et fixer le périmètre.

78. La conversion des données est essentielle pour l'application d'Umoja. Les données à convertir sont de deux types, référentielles et transactionnelles. Vendeurs, contrats, bénéficiaires et banques sont des exemples de données référentielles; les bons de commande et les factures sont des exemples de données transactionnelles.

Toutes les données référentielles et certaines données transactionnelles doivent être chargées (converties) dans Umoja avant l'exploitation du PGI. À l'heure actuelle, 80 jeux de données ont été identifiés en vue de leur conversion dans Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 : 55 jeux de données référentielles et 25 de données transactionnelles.

79. Il convient de noter que certaines données nécessaires pour Umoja ne se trouvent pas dans des formats cohérents ou utilisables dans les systèmes existants de l'ONU. Dans ces cas, les données sont collectées en utilisant un logiciel de collecte de données spécialement conçu ou un tableur. La méthode de collecte dépend du volume des données et du nombre de sources. Umoja n'a épargné aucun effort pour réduire le nombre de systèmes sources pour la conversion des données afin de réduire au minimum le temps, le coût, la complexité et les risques de la mise en œuvre.

80. Les anciens systèmes dont les données sont converties seront démantelés par ceux qui les détiennent à la suite du plein déploiement d'Umoja, tout comme les autres systèmes dont les fonctions seront assurées par Umoja.

81. Bien que la gamme des fonctions assurées par le nouveau progiciel de gestion intégré soit très vaste, il faudra utiliser un certain nombre d'interfaces, avec d'autres systèmes pour exploiter la solution Umoja, qui seront permanentes ou provisoires. Des interfaces avec les anciens systèmes de l'ONU faciliteront le traitement et la communication de l'information durant le déploiement progressif d'Umoja (tant géographique que fonctionnel). Les interfaces permanentes sont nécessaires pour les systèmes externes ou les systèmes tiers, ainsi que pour les systèmes existants de l'ONU qui assurent des fonctions que l'on ne retrouve pas dans le PGI.

82. Conformément à la conception d'Umoja, il ne sera procédé à aucune adaptation du code de base du PGI. Toutefois, quelque 250 perfectionnements, boîtes de dialogue et flux de travaux seront développés pour répondre aux exigences particulières de l'ONU auxquelles un PGI de série ne peut être adapté. On citera à titre d'exemples :

a) Un libre-service en matière de ressources humaines et de voyages, par exemple pour l'indemnité pour frais d'études, l'allocation-logement et les requêtes afférentes au congé dans les foyers;

b) Des formulaires nécessitant un formatage particulier, par exemple le logo de l'ONU (c'est le cas des bons de commande);

c) Des flux de travaux qui acheminent les transactions d'un opérateur de saisie à un agent ordonnateur, conformément aux règles propres à l'ONU.

83. Le progiciel de gestion intégré sélectionné fournit un grand nombre de rapports préconstruits qui répondent à la plupart des besoins des utilisateurs. La conception d'Umoja requiert l'utilisation de rapports standard pour appuyer la plupart des processus métier. Dans certains domaines, toutefois, ces rapports ne correspondent pas aux besoins du Secrétariat. Ainsi, dans le cadre de la gestion des programmes et des projets, les rapports fournissent des informations détaillées sur les projets, mais pas les informations nécessaires relatives au financement et au budget. De même, les rapports standard sur les actifs sont complets et utiles, mais ils ne fournissent pas une vue d'ensemble unique qui satisfasse à l'obligation de déclaration des fonds de l'ONU et à celle découlant des normes IPSAS. Lorsqu'il en

est ainsi, la conception d'Umoja nécessite des versions étendues ou de nouveaux rapports.

84. Pour mettre en place l'infrastructure nécessaire pour héberger le nouveau système, l'équipe Umoja travaille en étroite collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications et la Division de l'informatique et des communications au Département de l'appui aux missions. Le centre de données principal sera la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne) et le site pour la reprise après un sinistre sera la Base logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie). Le Bureau et la Division gèreront les réseaux qui assureront la connexion entre les sites des missions, les bureaux extérieurs et les commissions régionales d'une part et Umoja de l'autre. Ils seront responsables de la gestion et l'administration des réseaux et de la sécurité pour Umoja en sus des autres systèmes hébergés dans les pôles informatiques, ainsi que de la garantie de la prestation des services requis par Umoja.

K. Dotation en effectifs

85. Comme indiqué dans l'organigramme figurant dans le troisième rapport d'étape (A/66/381, annexe III), l'équipe Umoja se compose de 90 personnes. Le tableau 1 ci-après indique l'état des opérations de recrutement.

Tableau 1
État des recrutements (au 31 juillet 2012)

État	SSG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 ^{re} C)	G(AC)	Total
Postes pourvus									
Budget ordinaire	1	7	14	28	9	–	1	8	68
Postes temporaires	–	–	2	1	–	–	–	4	7
Total partiel	1	7	16	29	9	–	1	12	75
Postes pour lesquels les candidatures ont été sélectionnées									
Postes examinés par le Conseil central de contrôle	–	–	1	2	–	–	–	–	3
Postes pour lesquels les candidatures sont en cours d'évaluation	–	–	1	1	–	–	–	–	2
Postes pour lesquels l'avis de vacance est paru	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Postes pour lesquels l'avis de vacance n'est pas encore paru	–	1	3	4	–	1	–	–	9
Total partiel, postes vacants	–	1	5	8	–	1	–	–	15
Postes autorisés	1	8	21	37	9	1	1	12	90

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

86. Outre les 90 postes autorisés, Umoja continue de bénéficier du détachement du Service de l'appui à la gestion du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion pour la durée du projet. Au 31 juillet 2012, les six postes ainsi transférés étaient pourvus. Le Service de l'appui à la gestion continue de s'acquitter de son mandat et a ainsi, au cours de la période considérée dans le présent rapport, fourni un appui à l'équipe chargée de coordonner la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions du Département de l'appui aux missions et au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

87. Le recrutement en temps voulu a toujours été difficile pour Umoja. Parmi les facteurs ayant contribué à retarder l'achèvement de la phase de conception, il convient de citer le nombre limité de membres de l'équipe ayant une connaissance du progiciel de gestion intégré sélectionné et de la méthodologie de mise en œuvre connexe, ainsi que le manque d'expérience en matière d'exécution de projets de PGI. On s'est activement employé ces derniers mois à pallier ce manque de compétences dans le cadre du plan de redressement entrepris par le Directeur par intérim (voir par. 7 plus haut).

88. Les procédures de recrutement accélérées (voir A/66/381, note de bas de page 13) ont eu les résultats escomptés; toutefois, les progrès enregistrés en matière de recrutement ont été annulés en partie par les mouvements de personnel. Des fichiers sont utilisés, au besoin. Du personnel est détaché à titre gracieux ou non pour pourvoir les postes, les différents domaines fonctionnels dans l'ensemble du Secrétariat se montrant plus désireux de fournir les compétences essentielles. Les détachements à titre gracieux représentent la coopération concrète du système des Nations Unies en faveur du Secrétariat.

89. De même, il ressort de l'expérience récente concernant la demande de détachement d'experts fonctionnels à Umoja que le Secrétariat est prêt à fournir les connaissances et l'expérience requises. Au 31 juillet 2012, Umoja avait 18 experts fonctionnels détachés se faisant remplacer et deux autres détachés à titre gracieux, soit 20 au total. Dix autres experts devraient rejoindre Umoja dans les deux prochains mois.

90. Comme cela a été noté plus haut au paragraphe 28, à l'achèvement du plan « Feu vert », l'Équipe Umoja passera à une structure organisationnelle composée de sept équipes conçues pour appuyer au mieux les phases de développement et de déploiement. En respectant les effectifs prévus et en faisant en sorte que les postes dont les fonctions sont cruciales soient pourvus, on a affecté les fonctionnaires aux postes correspondant le mieux à leurs connaissances et compétences. En vue de réduire les risques, Umoja déplacera le personnel en poste d'une équipe à l'autre, selon les besoins, pour renforcer les équipes qui auront besoin de ressources accrues à certaines phases de la mise en œuvre.

91. D'ici à juin 2014, Umoja sera en mesure d'identifier les ressources en personnel devant être réaffectées en son sein afin d'assurer la capacité d'appui du système jusqu'en 2015 (voir par. 42 ci-dessus) et ceux dont le projet peut se séparer parce qu'il n'a plus besoin de leurs compétences pour les phases suivantes. À l'achèvement des activités de mise en œuvre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, la phase de démobilisation des ressources restantes de l'Équipe Umoja sera terminée. Comme il convient, les fonctionnaires de l'ONU seront réinstallés dans les zones correspondantes du Secrétariat, y compris le mécanisme d'appui (le centre d'excellence Umoja) qui achèvera Umoja-Extension 2 et enrichira

continuellement et gèrera la solution PGI, conformément aux règles, règlements et procédures applicables.

92. Durant la période considérée, des progrès ont été accomplis également quant au recrutement de spécialistes. Un contrat-cadre de prestation de services professionnels a été signé et exécuté en juillet 2012, aux termes duquel l'éditeur du PGI, à la demande d'Umoja, fournira des services de consultants et des services professionnels, tels que des examens techniques et l'examen de la solution, la vérification de l'intégration technique, l'appui à l'analyse de la conception et l'assistance technique pour le produit, stratégie d'essai et l'assistance en matière de planification et de conversion et de préparation des données.

IV. Prévisions de dépenses

A. Aperçu général des prévisions de dépenses pour la stratégie de mise en œuvre recommandée

93. Conformément à la stratégie de mise en œuvre recommandée, décrite à la section III.D ci-dessus, les prévisions de dépenses pour le projet s'élèvent à 348 138 500 dollars pour la période se terminant le 31 décembre 2015; à titre tout à fait préliminaire, les prévisions de dépenses pour 2016 et au-delà s'élèvent à environ 30 millions de dollars, sur la base des taux de dépense historiques.

94. On trouvera indiqué au tableau 2 ci-dessous le montant des dépenses prévues jusqu'au 31 décembre 2015, ventilées par exercice biennal/année et comparées au profil de financement actuel pour le projet, qui est basé sur le projet de budget initial d'un montant de 315 792 300 dollars (voir A/64/380).

Tableau 2
Prévisions de dépenses et disponibilité des fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Exercice biennal/année</i>	<i>2008-2009 Dépenses effectives</i>	<i>2010-2011 Dépenses effectives</i>	<i>2012-2013 Dépenses prévues</i>	<i>2014 Dépenses prévues</i>	<i>2015 Dépenses prévues</i>	Total
Financement (voir tableau 3 ci-dessous)	20 000,0	162 338,9	102 377,4	31 076,0	–	315 792,3
Dépenses	17 699,7	100 709,1	134 889,1	51 421,1	43 419,5	348 138,5
Solde net/(déficit)	2 300,3	61 629,8	(32 511,7)	(20 345,1)	(43 419,5)	
Fonds inutilisés reportés	–	2 300,3	63 930,1	31 418,4	11 073,3	
Solde de clôture excédent/(déficit)	2 300,3	63 930,1	31 418,4	11 073,3	(32 346,2)	10,2 %

95. L'estimation des dépenses pour la période allant de 2008 à 2015, qui s'élève à 348 138 500 dollars, représente une augmentation de 32 346 200 dollars, soit 10,2 %, par rapport au budget initial, qui s'élevait à 315 792 300 dollars. Il est noté au tableau 2 ci-dessus que le financement actuel du projet est suffisant pour

poursuivre sa mise en œuvre jusqu'à la fin de 2014, mais qu'un déficit de 32 346 200 dollars est prévu pour 2015.

96. Si l'Assemblée générale approuve la stratégie de mise en œuvre recommandée dans le présent rapport, le Secrétaire général cherchera les crédits nécessaires pour financer la poursuite des activités en 2015 et au-delà.

97. On se souviendra que, dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale avait approuvé la formule de partage des coûts pour le financement du projet relatif au progiciel de gestion intégré proposé au paragraphe 79 du document A/62/510/Rev.1⁹. On trouvera au tableau 3 ci-dessous un récapitulatif des prévisions de dépenses établies sur la base de la stratégie de mise en œuvre recommandée, par source de financement, conformément à la formule susmentionnée.

Tableau 3

Ressources approuvées et prévues pour Umoja, par exercice biennal et source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement (approuvées)	2008-2009 ^a	2010-2011 ^b	2012-2013 ^c	2014-2015	Montants initialement demandés	Dépenses supplémentaires	Prévisions de dépenses révisées	Pourcentage par source
Budget ordinaire	5 110,0	11 182,9	-	31 076,0 ^e	47 368,9	4 851,9	52 220,8	15,0
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	7 050,0	114 065,9	74 675,3 ^d	-	195 791,2	20 054,7	215 845,9	62,0
Fonds extrabudgétaires	7 840,0	37 090,1	27 702,1	-	72 632,2	7 439,6	80 071,8	23,0
Total	20 000,0	162 338,9	102 377,4	31 076,0	315 792,3	32 346,2	348 138,5	100,0

^a Conformément à la résolution 63/262.

^b Conformément aux résolutions 64/243 et 65/290.

^c Conformément aux résolutions 65/290 et 66/265.

^d Y compris un montant de 18 668 900 dollars correspondant aux ouvertures de crédits que le Secrétaire général demandera au titre du Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

^e Comprend les crédits d'un montant de 12 214 800 dollars demandés au titre du budget ordinaire pour l'exercice budgétaire 2012-2013, que l'Assemblée générale n'a pas encore approuvés au cours de sa soixante-sixième session et l'autorisation d'engagement de dépenses approuvée par la résolution 66/246, d'un montant de 5 591 500 dollars, qui n'entraînera pas d'ouverture de crédits durant l'exercice 2012-2013, ainsi que l'autorisation d'engagement de dépenses au titre de l'exercice 2010-2011 inutilisée, d'un montant de 13 269 700 dollars [comme précisé au paragraphe 85 c) du troisième rapport d'étape (A/66/381)]. Le montant de 31 076 000 dollars sera inclus dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015.

98. Des crédits d'un montant de 20 millions de dollars ont été approuvés pour l'exercice biennal 2008-2009 et un montant total de 162 338 900 dollars approuvé pour l'exercice biennal 2010-2011.

⁹ À hauteur de 15 % pour le budget ordinaire, à hauteur de 62 % pour le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à hauteur de 23 % pour les comptes spéciaux alimentés par le remboursement des dépenses d'appui aux programmes.

99. S'agissant de l'exercice biennal 2012-2013, l'Assemblée générale a approuvé un engagement de dépenses s'élevant à 5 591 500 dollars au titre du budget ordinaire, mais, sur la base des prévisions actuelles, aucun crédit ne sera demandé pour l'exercice biennal 2012-2013. Un montant total de 27 702 100 dollars a été obtenu auprès de sources extrabudgétaires. Pour ce qui est de la contribution du Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, qui s'élève à 74 675 300 dollars pour l'exercice biennal en cours, un crédit de 18 668 800 dollars a été ouvert au titre de la période allant de janvier à juin 2012 (résolution 65/290) et un montant de 37 337 600 dollars ouvert au titre de la période allant de juillet 2012 à juin 2013 (résolution 66/265), si bien que l'ouverture d'un crédit d'un montant de 18 668 900 dollars sera demandée pour la période allant de juillet à décembre 2013.

100. S'agissant de l'exercice biennal 2014-2015, il est indiqué au tableau 3 ci-dessus qu'un montant de 31 076 000 dollars sera demandé au titre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 dans le cadre du plan de financement actuel. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale, un montant supplémentaire total de 32 346 200 dollars sera demandé aux trois sources de financement, comme indiqué au tableau 3 ci-dessus. En conséquence, le montant total demandé dans le cadre du projet de budget-programme pour 2014-2015 s'élèvera à 35 927 900 dollars (se composant d'un montant de 31 076 000 dollars et d'un autre de 4 851 900 dollars, comme indiqué au tableau 3 ci-dessus).

101. On trouvera tous les détails concernant les futures demandes de crédits du Secrétaire général dans le tableau 10 à la section V ci-dessous, et au sein des décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre au paragraphe 127 ci-dessous.

B. Mise en œuvre durant la période allant de 2008 à 2011

102. Les dépenses cumulées jusqu'à la fin de 2011 se sont élevées à 118 408 800 dollars, composées de 17 699 700 dollars pour l'exercice biennal 2008-2009 et de 100 709 100 dollars pour l'exercice biennal 2010-2011. Cela représente 37,5 % du budget initial.

Tableau 4

Dépenses de l'exercice biennal 2008-2009 et de l'exercice biennal 2010-2011

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objets de dépense	Exercice biennal 2008-2009		Exercice biennal 2010-2011			Période 2008-2011 Total (e)=(a)+(c)
	Dépenses effectives (a)	Dépenses prévues (b)	Dépenses effectives (c)	Variation		
				Sous-utilisation des crédits/ (dépassement) (d)=(b)-(c)	Pourcentage	
Postes	–	16 662,7	16 828,5	(165,8)	(1,0)	16 828,5
Autres dépenses de personnel	5 614,0	5 070,4	4 442,3	628,1	12,4	10 056,3
Consultants et experts	72,6	1 050,9	664,2	386,7	36,8	736,8
Voyages du personnel	964,1	1 682,3	928,8	753,5	44,8	1 892,9

Objets de dépense	Exercice biennal 2008-2009		Exercice biennal 2010-2011			Période 2008-2011
	Dépenses effectives	Dépenses prévues	Dépenses effectives	Variation		Total
				Sous-utilisation des crédits/ (dépassement)	Pourcentage	
(a)	(b)	(c)	(d)=(b)-(c)		(e)=(a)+(c)	
Services contractuels	7 933,3	48 107,1	46 540,5	1 566,6	3,3	54 473,8
Frais généraux de fonctionnement	2 344,1	6 613,5	6 695,3	(81,8)	(1,2)	9 039,4
Fournitures et accessoires	606,9	137,7	176,3	(38,6)	(28,0)	783,2
Mobilier et matériel	164,7	24 311,2	24 433,2	(122,0)	(0,5)	24 597,9
Total	17 699,7	103 635,8	100 709,1	2 926,6	2,8	

Mise en œuvre durant l'exercice biennal 2008-2009

103. Les détails sur la mise en œuvre durant l'exercice biennal 2008-2009 ont été présentés dans le deuxième rapport d'étape (A/65/389). Comme il ressort du tableau 4 ci-dessus, les dépenses se sont élevées à 17 699 700 dollars, alors que le montant total des crédits approuvés était de 20 millions de dollars. Les dépenses devaient couvrir l'analyse et la validation des processus métier existants de l'ONU et l'ossature générale du projet, pour établir les méthodes opératoires; des consultations internes visant à cerner les besoins de l'organisation et les améliorations pouvant être apportées, ainsi que l'identification préliminaire des possibilités de gains quantitatifs et qualitatifs et des analyses comparatives de différentes stratégies de mise en œuvre, y compris des modèles de calcul des coûts qui ont été élaborés et présentés à l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session, pour examen. Le principal poste de dépense (44,8 %) est celui des services contractuels, qui s'élève à 7 933 300 dollars, suivi des Autres dépenses de personnel, 5 614 000 dollars (31,7 %) et des Frais généraux de fonctionnement, 2 344 200 dollars (13,2 %).

Mise en œuvre durant l'exercice biennal 2010-2011

104. Le troisième rapport d'étape (A/66/381) a présenté des dépenses prévues s'élevant à 103 635 800 dollars, alors que les dépenses effectives de l'exercice biennal se sont élevées à 100 709 100 dollars, ce qui représente un taux d'utilisation de 97,2%.

105. Comme il ressort du tableau 4 ci-dessus, plus de 70% des dépenses pour l'exercice biennal 2010-2011 sont afférentes aux services contractuels et au poste Mobilier et matériel.

106. Le poste Services contractuels (46 540 500 dollars) recouvre les contrats conclus avec des fournisseurs qui dispensent des services tels que l'intégration des systèmes au niveau de la conception; les conseils juridiques aux fins de la négociation des clauses des marchés; des services consultatifs stratégiques; des conseils techniques sur le progiciel de gestion intégré; et la gestion du PGI et l'hébergement du bac à sable. La majorité des dépenses, 45 421 500 dollars, sont

afférentes aux services d'intégration de systèmes pour la conception, ainsi qu'aux services d'hébergement (1 119 000 dollars). La sous-utilisation des crédits pour ce poste de dépense (1 566 600 dollars) reflète les crédits demandés au titre de la formation au progiciel de gestion intégré, qui devait initialement être dispensée durant l'exercice biennal 2010-2011 mais qui a été reportée à l'exercice 2012-2013.

107. S'agissant du poste Mobilier et matériel (24 433 200 dollars), il recouvre principalement l'achat de licences de logiciel et les frais connexes de maintenance, bien que le dépassement des crédits (122 000 dollars) soit dû à l'acquisition de matériel de vidéoconférence et de bureautique pour le bureau du projet dans le bâtiment Mobil.

108. Comme il ressort du tableau 4 ci-dessus, les variations les plus importantes sont la sous-utilisation des crédits au titre des Autres dépenses de personnel (experts fonctionnels), des Consultants et experts, des Voyages du personnel et des Services contractuels, légèrement compensée par un dépassement des crédits au titre des Postes (postes temporaires) et Mobilier et matériel (comme expliqué au paragraphe 107 ci-dessus). Les principales variations s'expliquent comme suit :

a) La sous-utilisation des crédits au titre des Autres dépenses de personnel (628 100 dollars) est due au taux de vacance élevé découlant des difficultés rencontrées pour faire venir des experts fonctionnels ayant les compétences requises, ainsi qu'aux mouvements de personnel;

b) La sous-utilisation des crédits au titre des Consultants et experts (386 700 dollars) résulte des difficultés rencontrées pour recruter des consultants ayant les connaissances requises du progiciel de gestion intégré sélectionné, parce que les honoraires que l'ONU verse aux consultants ne peuvent concurrencer ceux du secteur privé, qui sont nettement plus élevés;

c) La sous-utilisation des crédits au titre des Voyages du personnel (753 500 dollars) résulte du report à 2013 des voyages prévus au titre de la formation, de la résolution des problèmes, de la conversion des données et des préparatifs aux fins du déploiement;

d) Le poste Frais généraux de fonctionnement (6 695 300 dollars) recouvre principalement le coût de la location des locaux à usage de bureaux, mais le dépassement des crédits (81 800 dollars) s'explique par les travaux de construction supplémentaires nécessités par le local technique à ajouter aux bureaux occupés par l'équipe Umoja afin de permettre l'installation du réseau local pour le personnel (intranet) et le service téléphonique de l'ONU pour le personnel d'Umoja;

e) Les dépenses au titre des Fournitures et accessoires (176 300 dollars) ont été supérieures aux estimations (dépassement de 38 600 dollars) du fait du coût supplémentaire des services de bureau mobile que le Bureau de l'informatique et des communications a fournis à Umoja durant l'exercice biennal 2010-2011.

C. Estimation des dépenses pour 2012 et 2013

109. On trouvera dans les tableaux 5 et 6 ci-dessous des récapitulatifs des prévisions de dépenses d'Umoja pour 2012 et 2013, respectivement, ainsi qu'une comparaison avec les dépenses prévues indiquées dans le troisième rapport d'étape annuel.

Tableau 5
Prévisions de dépenses révisées pour 2012

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>A/66/381</i>	<i>Prévisions de dépenses révisées</i>	<i>Différence augmentation/ (diminution)</i>	<i>Variation en pourcentage</i>
Postes	15 432,1	13 305,6	(2 126,5)	(13,8)
Autres dépenses de personnel	8 896,4	3 688,5	(5 207,9)	(58,5)
Consultants et experts	1 742,4	763,5	(978,9)	(56,2)
Voyages du personnel	3 745,4	695,8	(3 049,6)	(81,4)
Services contractuels	22 455,9	37 375,9	14 920,0	66,4
Frais généraux de fonctionnement	2 655,5	2 487,4	(168,1)	(6,3)
Fournitures et accessoires	155,0	161,0	6,0	3,9
Mobilier et matériel	12 800,8	6 766,3	(6 034,5)	(47,1)
Total	67 883,5	65 244,1	(2 639,4)	(3,9)

110. Les prévisions de dépenses révisées pour 2012 s'élèvent à 65 244 100 dollars, ce qui représente une diminution de 2 639 400 dollars, soit 3,9 %, par rapport aux prévisions précédentes. La diminution est l'effet qu'ont globalement les facteurs suivants:

a) Les dépenses prévues au titre de la rubrique Postes (13 305 600 dollars) permettraient de couvrir les traitements et les dépenses communes de personnel pour le maintien de 90 postes temporaires (1 SSG, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 agent des services généraux (1^{re} classe) et 12 agents des services généraux (Autres classes)]. Conformément à la résolution 66/263 de l'Assemblée générale, un nouveau poste de sous-secrétaire général a été autorisé à compter du 1^{er} juillet 2012. Le poste D-2 a ensuite été supprimé à compter du 30 juin 2012. Les dépenses prévues réduites (2 126 500 dollars) reflètent les prévisions révisées basées sur le taux effectif de vacance de postes en 2012;

b) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Autres dépenses de personnel (3 688 500 dollars) reflètent les crédits ouverts pour 66 postes de personnel temporaire (autre que pour les réunions) destinés aux experts fonctionnels qui aideront dans leurs tâches l'équipe chargée du projet tout au long du projet jusqu'à l'achèvement du plan d'exécution révisé. Les dépenses prévues réduites (5 207 900 dollars) reflètent les prévisions révisées basées sur le taux effectif de vacance de postes en 2012;

c) Les prévisions de dépenses au titre de la rubrique Consultants et experts (763 500 dollars) reflètent la nécessité de faire appel à des consultants dotés de compétences spécialisées qui n'existent pas au Secrétariat et de mener des activités qui ne font pas partie des tâches confiées aux intégrateurs de systèmes, telles qu'indiquées ci-après :

i) Gestion du changement : il faudra, lors de la phase de développement et déploiement, faire appel à des compétences extérieures pour ce qui touche le développement des contenus, notamment l'élaboration de matériels de

formation et de communication, ainsi qu'à des compétences techniques pour épauler les activités de communication et de formation; le développement des contenus comprendra la création de matériels d'apprentissage et de communication visant à appuyer le déploiement. Les compétences techniques serviront en particulier à la conception, au développement et à la mise en ligne d'outils d'apprentissage en collaboration;

ii) Consultants techniques : il faudra, lors de la phase de développement, faire appel à des compétences extérieures pour épauler les intégrateurs de systèmes contractuels dans des domaines techniques précis, tels que la technologie mobile, la conception et la production de rapports, l'entreposage des données et l'information décisionnelle;

iii) Consultants fonctionnels : il faudra faire appel à des compétences extérieures pour épauler les intégrateurs de systèmes contractuels dans des domaines fonctionnels précis, tels que les voyages, les services centraux, les opérations sur le terrain, la logistique et les états de paie;

iv) Consultants en gestion : il faudra faire appel à des compétences extérieures afin de disposer de services indépendants d'assurance qualité concernant les activités des intégrateurs de systèmes contractuels;

d) La diminution des prévisions de dépenses au titre de la rubrique Consultants (978 900 dollars) s'explique par les difficultés rencontrées dans le recrutement de consultants dotés des compétences techniques requises dans le domaine du programme de gestion intégré sélectionné du fait que les honoraires que l'ONU verse aux consultants spécialistes des logiciels de gestion intégrés ne peuvent concurrencer ceux du secteur privé qui sont nettement plus élevés;

e) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Voyages du personnel (695 800 dollars) couvriraient le coût des voyages du personnel d'Umoja effectués pour mener à bien les phases de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage dans les sites pilotes puis dans les pôles de sites. Le montant couvre le déploiement et l'exercice pilote de formation en salle de conférence à Brindisi, qui doit se dérouler en novembre 2012. La réduction des dépenses prévues (3 049 600 dollars) est due au report des activités prévues pour le déploiement d'Umoja et la formation jusqu'en 2013, lorsque la mise en œuvre commencera, conformément au plan d'exécution révisé;

f) Les prévisions de dépenses accrues au titre de la rubrique Services contractuels (37 375 900 dollars) se composent comme suit :

i) Des services de conseil juridique aux fins de la négociation de clauses contractuelles (193 600 dollars);

ii) Des services consultatifs stratégiques dispensés au bureau de la gestion du projet Umoja (835 800 dollars);

iii) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Démarrage (13 832 900 dollars);

iv) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Extension 1 (1 500 000 dollars);

v) Services professionnels d'intégrateurs de systèmes (3 473 100 dollars);

vi) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins de la conception (7 827 300 dollars);

vii) Formation au progiciel de gestion intégré du personnel d'Umoja (630 000 dollars);

viii) Services d'hébergement (8 678 500 dollars);

ix) Conseils stratégiques en matière d'intégration de l'infrastructure (289 500 dollars);

x) Collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM) (108 900 dollars);

xi) Services de conférence (6 300 dollars);

g) Les principaux éléments contribuant à l'accroissement net d'un montant de 14 920 000 dollars des dépenses prévues au titre des services contractuels sont le coût plus élevé que prévu des services d'hébergement (8 322 700 dollars), les services supplémentaires d'intégrateurs de systèmes aux fins de la conception (7 827 300 dollars) et les services intégrés aux entreprises en matière de progiciel de gestion intégré (2 823 000 dollars), qui sont en partie compensés par le coût moins élevé que prévu des intégrateurs de systèmes aux fins du développement (4 704 300 dollars), du prestataire actuel des services d'hébergement (731 000 dollars) et des services spéciaux relatifs au progiciel de gestion intégré (conseils stratégiques pour l'appui technique) (483 500 dollars);

h) Les prévisions de dépenses réduites au titre des frais généraux de fonctionnement (2 487 400 dollars) correspondent à la location des locaux, à la maintenance et à l'appui à l'infrastructure technique du réseau local et des serveurs centraux. La diminution de 168 100 dollars s'explique principalement par la réduction des dépenses prévues en matière de communication et d'achat de matériel de bureautique pour le personnel de projet autre que les fonctionnaires;

i) Les prévisions de dépenses au titre de la rubrique Mobilier et matériel (6 766 300 dollars) couvrirait l'acquisition de licences d'exploitation des logiciels, comme indiqué ci-dessous :

i) Modules et additifs pour le PGI, produits supplémentaires pour la maintenance d'Umoja-Extension 1 (17 400 dollars);

ii) Frais de maintenance des licences du PGI (2 777 400 dollars);

iii) Utilitaires de base de données et licences de base de données (1 412 000 dollars);

iv) Frais de maintenance (423 300 dollars);

v) Outil d'essai (1 600 000 dollars);

vi) Frais de maintenance des licences pour les outils d'essai (304 000 dollars);

vii) Frais de maintenance des outils d'essai, des logiciels de collaboration et de logiciels auxiliaires (113 900 dollars);

viii) Acquisition d'une imprimante de codes à barres (25 000 dollars);

ix) Remplacement d'ordinateurs portables (93 300 dollars);

j) La réduction des dépenses prévues au titre de la rubrique Mobilier et matériel (6 034 500 dollars) s'explique principalement par le coût du matériel informatique, dont l'acquisition s'effectuera au titre des services d'hébergement qui entrent dans la catégorie des services contractuels.

Tableau 6
Prévisions de dépenses révisées pour 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>A/66/381</i>	<i>Prévisions de dépenses révisées</i>	<i>Différence augmentation/ (diminution)</i>	<i>Variation en pourcentage</i>
Postes	15 432,0	15 759,1	327,1	2,1
Autres dépenses de personnel	8 896,3	9 051,4	155,1	1,7
Consultants et experts	1 742,4	1 742,4	–	–
Voyages du personnel	4 906,5	2 835,7	(2 070,8)	(42,2)
Services contractuels	12 169,9	33 763,7	21 593,8	177,4
Frais généraux de fonctionnement	2 509,2	2 625,2	116,0	4,6
Fournitures et accessoires	135,4	93,3	(42,1)	(31,1)
Mobilier et matériel	3 698,3	3 774,0	75,7	2,0
Total	49 490,0	69 645,0	20 154,8	40,7

111. Les prévisions de dépenses révisées pour 2013 s'élèvent à 69 645 000 dollars, ce qui représente une augmentation de 20 154 800 dollars, soit 40,7 %, par rapport aux prévisions publiées dans le troisième rapport d'étape annuel. L'augmentation indiquée au tableau 6 ci-dessus peut être récapitulée comme suit :

a) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Postes (15 759 100 dollars) permettraient de couvrir les traitements et les dépenses communes de personnel pour le maintien de 90 postes temporaires [1 SSG, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 agent des services généraux (1^{re} classe) et 12 agents des services généraux (Autres classes)]. L'augmentation (327 100 dollars) reflète l'effet net des révisions des coûts salariaux standard, des dépenses communes de personnel et des contributions du personnel;

b) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Autres dépenses de personnel (9 051 400 dollars) permettraient de couvrir les 66 postes de personnel temporaire (autre que pour les réunions) destinés aux experts fonctionnels. Un nombre appréciable de ces experts, estimé à 20, sera affecté à la formation des utilisateurs finals lors du déploiement d'Umoja;

c) Les prévisions de dépenses pour les services de consultants et experts, d'un montant de 1 742 400 dollars, n'ont pas changé; elles permettraient de couvrir des consultants dans les cas où les compétences font défaut au Secrétariat et que leurs activités ne font pas partie des tâches confiées aux intégrateurs de systèmes, telles qu'indiquées ci-après:

i) Gestion du changement : il faudra, lors de la phase de développement et déploiement, faire appel à des compétences extérieures pour ce qui touche le

développement des contenus, notamment l'élaboration de matériels de formation et de communication, ainsi qu'à des compétences techniques pour épauler les activités de communication et de formation; le développement des contenus comprendra la création de matériels d'apprentissage et de communication visant à appuyer le déploiement. Les compétences techniques serviront en particulier à la conception, au développement et à la mise en ligne d'outils d'apprentissage en collaboration;

ii) Consultants techniques : il faudra, lors de la phase de développement, faire appel à des compétences extérieures pour épauler les intégrateurs de systèmes contractuels dans des domaines techniques précis, tels que la technologie mobile, la conception et la production de rapports, l'entreposage des données et l'information décisionnelle;

iii) Consultants fonctionnels : il faudra faire appel à des compétences extérieures pour épauler les intégrateurs de systèmes contractuels dans des domaines fonctionnels précis, tels que les voyages, les services centraux, les opérations sur le terrain, la logistique et les états de paie;

iv) Consultants en gestion : il faudra faire appel à des compétences extérieures afin de disposer de services indépendants d'assurance qualité concernant les activités des intégrateurs de systèmes contractuels;

d) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Voyages du personnel (2 835 700 dollars) couvriront le coût des voyages du personnel d'Umoja effectués pour mener à bien les phases de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage dans les sites pilotes puis dans les pôles de sites. Les prévisions de dépenses couvriront aussi les frais de voyage des formateurs d'Umoja qui fourniront des formations étendues aux experts en processus au niveau local en 2013. On s'efforcera d'exploiter toutes les possibilités de visioconférence, mais ce n'est pas le meilleur moyen de former des utilisateurs finals qui ont besoin de travaux pratiques et de contacts directs. La formation en présentiel, toutefois, sera complétée par une formation en ligne dans la mesure du possible. Une nouvelle méthode, consistant à former les formateurs, qui évite d'avoir des formateurs principaux qui doivent se rendre dans tous les lieux d'affectation, sera mise en œuvre en 2013, ce qui réduira les ressources nécessaires au titre des voyages de 2 070 800 dollars;

e) Les prévisions de dépenses au titre de la rubrique Services contractuels (33 763 700 dollars) se composent comme suit :

i) Des services de conseil juridique aux fins de la négociation de clauses contractuelles (250 000 dollars);

ii) Des services consultatifs stratégiques dispensés au bureau de la gestion du projet Umoja (316 300 dollars);

iii) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Démarrage (11 405 300 dollars);

iv) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Extension 1 (14 516 700 dollars);

v) Services professionnels d'intégrateurs de systèmes (3 340 000 dollars);

- vi) Services d'intégrateurs de systèmes aux fins de la conception (426 600 dollars);
- vii) Formation au progiciel de gestion intégré du personnel d'Umoja (1 500 000 dollars);
- viii) Services d'hébergement (1 340 500 dollars);
- ix) Conseils stratégiques en matière d'intégration de l'infrastructure (546 800 dollars);
- x) Collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM) (108 900 dollars);
- xi) Services de conférence (12 600 dollars);

f) L'accroissement des dépenses prévues au titre des services contractuels, qui s'élève à 21 593 800 dollars, est imputable aux éléments suivants : i) développement d'Umoja-Démarrage (6 758 296 dollars); ii) développement d'Umoja-Extension (8 409 595 dollars); iii) services d'entreprise et services spécialisés pour le PGI – développement d'Umoja-Extension (1 103 331 dollars); iv) appui à la gestion des applications (2 291 667 dollars); v) formation au progiciel de gestion intégré sélectionné (1 256 610 dollars); vi) services d'hébergement (1 027 201 dollars); et vii) services consultatifs sur le PGI (400 000 dollars). L'équipe du projet a examiné et réévalué la valeur des services contractuels pour 2013 et a établi que les prévisions figurant dans le document A/66/381 étaient sous-estimées, principalement du fait qu'il est nécessaire de faire appel à l'appui de consultants pour compenser le manque de compétences relatives au PGI au sein de l'équipe Umoja;

g) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Frais généraux de fonctionnement, qui s'élèvent à 2 625 200 dollars, couvriraient le coût de la location des locaux, la maintenance et l'appui pour l'infrastructure technique du réseau local et les serveurs centraux. L'augmentation de 116 000 dollars est due aux dépenses supplémentaires afférentes à l'appui au traitement des données du Bureau de l'informatique et des communications et aux services de communication pour l'accès des usagers externes au réseau et pour l'utilisation de l'outil de gestion financière;

h) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Fournitures et accessoires, qui s'élèvent à 93 300 dollars, couvriraient l'achat d'articles de papeterie et de fournitures de bureau, y compris des matériels de formation. La variation de 42 100 dollars s'explique par la réduction des crédits nécessaires pour l'impression des matériels de formation qui seront distribués sur supports électroniques;

i) Les prévisions de dépenses révisées au titre de la rubrique Mobilier et matériel, qui s'élèvent à 3 774 000 dollars, couvriraient l'acquisition de licences d'exploitation des logiciels, comme indiqué ci-après : i) des modules et additifs pour le PGI, des produits supplémentaires pour Umoja-Extension 1 et la maintenance (120 000 dollars); ii) les frais de maintenance des licences du PGI (2 777 400 dollars); iii) la maintenance de bases de données et des outils d'essai (423 300 dollars); iv) les frais de maintenance des licences pour les outils d'essai (304 000 dollars); v) les frais de maintenance des outils d'essai, des logiciels de collaboration et de logiciels auxiliaires (133 900 dollars); et vi) le remplacement

d'ordinateurs (15 400 dollars). La variation (75 700 dollars) s'explique par les frais de maintenance de licences supplémentaires d'exploitation de logiciels acquises en 2012.

112. Pour récapituler, le plan d'exécution révisé et les prévisions actualisées pour l'exercice biennal 2012-2013 produisent des prévisions de dépenses s'élevant à 134 889 100 dollars, contre un montant de 117 373 500 dollars présenté dans le troisième rapport d'étape annuel, soit un accroissement de 17 515 600 dollars (14,9 %), comme le montre le tableau 7 ci-après.

Tableau 7

Prévisions de dépenses cumulées d'Umoja jusqu'à la fin de 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	A/66/381 2012-2013	Prévisions de dépenses révisées			Différence augmentation/ (diminution)
		2012 Prévisions de dépenses	2013 Prévisions de dépenses	2012-2013 Prévisions de dépenses	
Postes	30 864,1	13 305,6	15 759,1	29 064,7	(1 799,4)
Autres dépenses de personnel	17 792,7	3 688,5	9 051,4	12 739,9	(5 052,8)
Consultants et experts	3 484,8	763,5	1 742,4	2 505,9	(978,9)
Voyages du personnel	8 651,9	695,8	2 835,7	3 531,5	(5 120,4)
Services contractuels	34 625,8	37 375,9	33 763,7	71 139,6	36 513,8
Frais généraux de fonctionnement	5 164,7	2 487,4	2 625,2	5 112,6	(52,1)
Fournitures et accessoires	290,4	161,0	93,3	254,3	(36,1)
Mobilier et matériel	16 499,1	6 766,3	3 774,0	10 540,3	(5 958,8)
Total	117 373,5	65 244,0	69 644,8	134 888,8	17 515,3
Accroissement en pourcentage					14,9

113. L'accroissement des prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2012-2013 est dû principalement au changement de la stratégie d'exécution et aux révisions substantielles du coût estimatif des services contractuels (36 513 800 dollars) que compense en partie la réduction des prévisions de dépenses au titre des autres objets de dépense.

D. Prévisions de dépenses pour 2014 et 2015

Tableau 8
Prévisions initiales et estimations révisées pour 2014-2015
 (En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	A/66/381 2014-2015	Prévisions révisées			Variation (augmentation/ diminution)
		2014	2015	2014-2015	
Postes	27 046,1	15 759,1	15 759,1	31 518,2	4 472,1
Autres dépenses de personnel	15 624,7	9 051,4	9 051,4	18 102,8	2 478,1
Consultants	3 049,2	1 742,4	1 742,4	3 484,8	435,6
Voyages	6 470,9	2 253,1	2 646,0	4 899,1	(1 571,8)
Services contractuels	19 416,4	15 710,3	7 597,3	23 307,6	3 891,2
Frais généraux de fonctionnement	5 018,5	2 875,2	2 625,2	5 500,4	481,9
Fournitures et accessoires	237,0	90,7	91,5	182,2	(54,8)
Mobilier et matériel	220,5	3 938,9	3 906,4	7 845,3	7 624,8
Total	77 083,3	51 421,1	43 419,3	94 840,4	17 757,1

114. La stratégie de déploiement est décrite à la section III du présent rapport. Comme le montre le tableau 8 ci-dessus, le montant total des dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015 devrait s'établir à 94 840 400 dollars, en augmentation de 13 % (17 757 100 dollars) par rapport aux prévisions antérieures (77 083 300 dollars) présentées dans le troisième rapport d'étape annuel.

115. Il est prévu de dépenser durant l'exercice biennal 31 518 200 dollars pour 90 postes de personnel temporaire et 18 102 800 dollars pour 66 experts fonctionnels. Le dépassement correspondant, d'un montant estimatif de 4 472 100 dollars pour les postes et de 2 478 100 dollars pour les autres dépenses de personnel, est attribuable à la prolongation du projet au-delà de la date d'achèvement initialement programmée, à savoir 2014, et à l'effort correspondant nécessaire pour mener à bien le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, fournir l'appui requis après la mise en service dans les groupes et parachever le schéma des processus à inclure dans la version 2017 d'Umoja.

116. Les prévisions de dépenses au titre des consultants et experts (3 484 800 dollars) couvrent les honoraires (3 196 800 dollars) et les voyages (288 000 dollars); le montant a été calculé sur la base de 288 mois-homme de services spécialisés au coût moyen de 11 100 dollars par mois et d'un coût annuel non renouvelable de 12 000 dollars pour les voyages de chacun des 12 consultants. Il sera ainsi possible de disposer de consultants là où le Secrétariat ne dispose pas des compétences spécialisées nécessaires et où les activités ne relèvent pas de l'intégrateur de systèmes, à savoir :

a) Consultants techniques : il faudra faire appel à des compétences extérieures pour aider l'intégrateur de systèmes contractuel chargé de la phase développement à fournir un appui technique après la mise en service;

b) Consultants fonctionnels : il faudra faire appel à des compétences extérieures pour aider l'intégrateur de systèmes contractuel chargé de la phase développement de domaines fonctionnels précis à inclure dans la mise au point finale des processus à intégrer dans la version 2017 d'Umoja. Umoja recrutera des consultants qualifiés possédant les compétences et l'expérience voulues dans ces domaines, acquises notamment auprès d'autres organismes des Nations Unies ou des entités du secteur public.

117. Le coût des voyages que devront effectuer les membres de l'équipe Umoja pour assurer la formation, la production, la réalisation des avantages et l'appui postproduction dans les missions de maintien de la paix, les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les tribunaux est estimé à 4 899 100 dollars, du fait de l'adoption d'une méthode de formation perfectionnée fondée sur la stratégie de déploiement groupe par groupe décrite plus haut à la section III.D ainsi qu'à l'annexe III.

118. Les dépenses de services contractuels, d'un montant estimé à 23 307 600 dollars, couvrent : a) l'intégrateur de systèmes chargé de la phase développement d'Umoja-Extension 1 pour la période courant jusqu'à la mi-2014; b) les services professionnels d'intégration de systèmes (conseil) et l'appui à la gestion des applications; et c) l'achèvement de la formation PGI, programmé pour 2015.

119. Les frais généraux de fonctionnement, d'un montant de 5 500 400 dollars, couvrent la location des locaux, l'entretien et le soutien de l'infrastructure technique du réseau local et des serveurs centraux et la location et entretien du matériel de bureautique. Le bail actuel des bureaux d'Umoja court jusqu'à la fin de 2018. La disposition concernant la location de locaux de formation à l'usage des utilisateurs du Siège de l'ONU s'applique en 2014.

120. Les dépenses de fournitures et accessoires, d'un montant de 182 200 dollars, correspondent à l'achat d'articles de papeterie et de fournitures de bureau (cartouches d'imprimantes, fournitures informatiques, papier, etc.), avec un supplément de 6 200 dollars pour le matériel de formation, à raison de 20 dollars par stagiaire, du fait de la stratégie de déploiement par groupe appliquée pour 2014-2015.

121. Les dépenses de mobilier et de matériel, d'un montant de 7 845 300 dollars, couvrent les licences PGI, le logiciel PGI et la maintenance des logiciels de projets, la tenue des bases de données, la maintenance des outils de test et l'accès au réseau privé virtuel.

E. Activités préparatoires et coûts indirects

122. Les coûts directs de la mise en service d'un PGI – relatifs par exemple à la conception et au développement des systèmes – sont couverts par le budget du projet. Pourtant, les coûts correspondant aux activités qui doivent être conduites dans l'ensemble du Secrétariat avant la mise en service (coûts indirects), par exemple le nettoyage et l'enrichissement des bases de données qui doivent migrer

dans le PGI, la validation du système, la formation des utilisateurs finals et les vérifications à faire pour s'assurer que l'infrastructure informatique soutiendra le système, relèvent en principe des responsabilités opérationnelles des départements utilisateurs qui exécutent les fonctions et possèdent les données correspondantes.

123. Un groupe de travail s'emploie à recenser toutes les activités préparatoires et les coûts indirects de la mise en service d'Umoja afin d'aider les référents budget à planifier l'utilisation des ressources existantes au mieux de cette mise en service. Les instructions concernant l'établissement du projet de budget-programme 2014-2015 d'Umoja devraient être publiées d'ici à la fin d'août 2012, et il sera demandé à tous les départements de faire leur possible pour absorber ces coûts dans leurs budgets existants. Un projet de mesure allant dans ce sens sera présenté dans le cinquième rapport d'étape Umoja.

V. Récapitulatif des ressources nécessaires à la mise en service à l'échelle mondiale du progiciel de gestion intégré du Secrétariat de l'ONU et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

A. Récapitulatif des ressources recommandées compte tenu de la stratégie révisée de mise en service

124. Si l'Assemblée générale en approuve l'adoption, la stratégie révisée de mise en service nécessitera des ressources supplémentaires d'un montant de 32 346 200 dollars. Le tableau 9 ci-après fait apparaître les montants révisés des dépenses prévues par rapport aux budgets initiaux.

Tableau 9
Prévisions de dépenses à l'horizon 2015 sur la base de la stratégie de mise en service recommandée

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015	Montant révisé des dépenses	Budget initial	Variation
	Réel	Réel	Prévu	Prévu	(e) = (a) à (d)	(f)	Augmentation/ (diminution)
	(a)	(b)	(c)	(d)			(g) = (e) - (f)
Postes	–	16 828,5	29 064,7	31 518,2	77 411,4	74 572,9	2 838,5
Autres dépenses de personnel	5 614,0	4 442,3	12 739,9	18 102,8	40 899,0	44 101,8	3 202,8
Consultants et experts	72,6	664,2	2 505,9	3 484,8	6 727,5	7 657,5	(930,0)
Voyages	964,1	928,8	3 531,5	4 899,1	10 323,5	17 769,2	(7 445,7)
Services contractuels	7 933,3	46 540,5	71 139,6	23 307,6	148 921,0	110 082,6	38 838,4
Frais généraux de fonctionnement	2 344,1	6 695,3	5 112,6	5 500,4	19 652,4	19 140,8	511,6
Fournitures et accessoires	606,9	176,3	254,3	182,2	1 219,7	1 272,0	(52,3)

Objet de dépense	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015	Montant révisé des dépenses	Budget initial	Variation
	Réel	Réel	Prévu	Prévu			Augmentation/ (diminution)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) à (d)	(f)	(g) = (e) – (f)
Mobilier et matériel	164,7	24 433,2	10 540,3	7 845,3	42 983,5	41 195,5	1 788,0
Total	17 699,7	100 709,1	134 889,1	94 840,6	348 138,5	315 792,3	32 346,2

125. Le Secrétaire général cherchera les crédits nécessaires pour financer la poursuite des activités en 2015 et au-delà. Le montant révisé des ressources (348 138 500 dollars) permettra de déployer la fonctionnalité relative à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et de définir le schéma général et la configuration de base d'Umoja-Extension 2.

126. Le tableau 10 ci-après montre la répartition entre les différents fonds des financements supplémentaires que l'Assemblée générale est appelée à approuver.

Tableau 10

Récapitulatif des ressources que l'Assemblée générale est appelée à approuver

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source des fonds	Ressources requis (2012-2013)	Ressources requis (2014-2015)	Dépenses supplémentaires liées à la mise en service révisée (2014-2015)	Total
Budget ordinaire	–	31 076,0	4 851,9	35 927,9
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	18 668,9	–	20 054,7	38 723,6
Fonds extrabudgétaires	–	–	7 439,6	7 439,6
Total	18 668,9	31 076,0	32 346,2	82 091,1

B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

127. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Prendre note des progrès de la mise en service du projet Umoja décrit dans le présent rapport;

b) Approuver le plan révisé prévoyant l'achèvement d'ici à décembre 2015 des phases de conception, de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, ainsi que de la phase de conception d'Umoja-Extension 2 englobant les 133 processus restants, et reporter le développement et le déploiement d'Umoja-Extension 2 jusqu'aux deux versions annuelles 2017 et 2018 d'Umoja;

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

d) Approuver les prévisions de dépenses, d'un montant de 348 138 500 dollars, correspondant à la mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 pour la période courant jusqu'au 31 décembre 2015 et prendre note du fait que les financements supplémentaires à prévoir jusqu'à cette échéance du 31 décembre 2015, soit 32 346 200 dollars, seront répartis comme suit :

- i) Budget ordinaire (15 %) 4 851 900 dollars;
- ii) Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (62 %) 20 054 700 dollars;
- iii) Ressources extrabudgétaires(23 %) 7 439 600 dollars;

e) Inviter le Secrétaire général à lui présenter, dans le cadre du cinquième rapport d'étape Umoja, un projet d'intégration des fonctions d'appui et de maintenance d'Umoja dans la structure opérationnelle du Secrétariat une fois qu'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 auront été menés à bien, au moyen d'un « Centre d'excellence Umoja » nouveau et resserré;

Budget ordinaire

f) Prendre note du fait que les ressources supplémentaires à prévoir pour la mise en service d'Umoja, d'un montant estimatif de 35 927 900 dollars, figureront dans le projet de budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015;

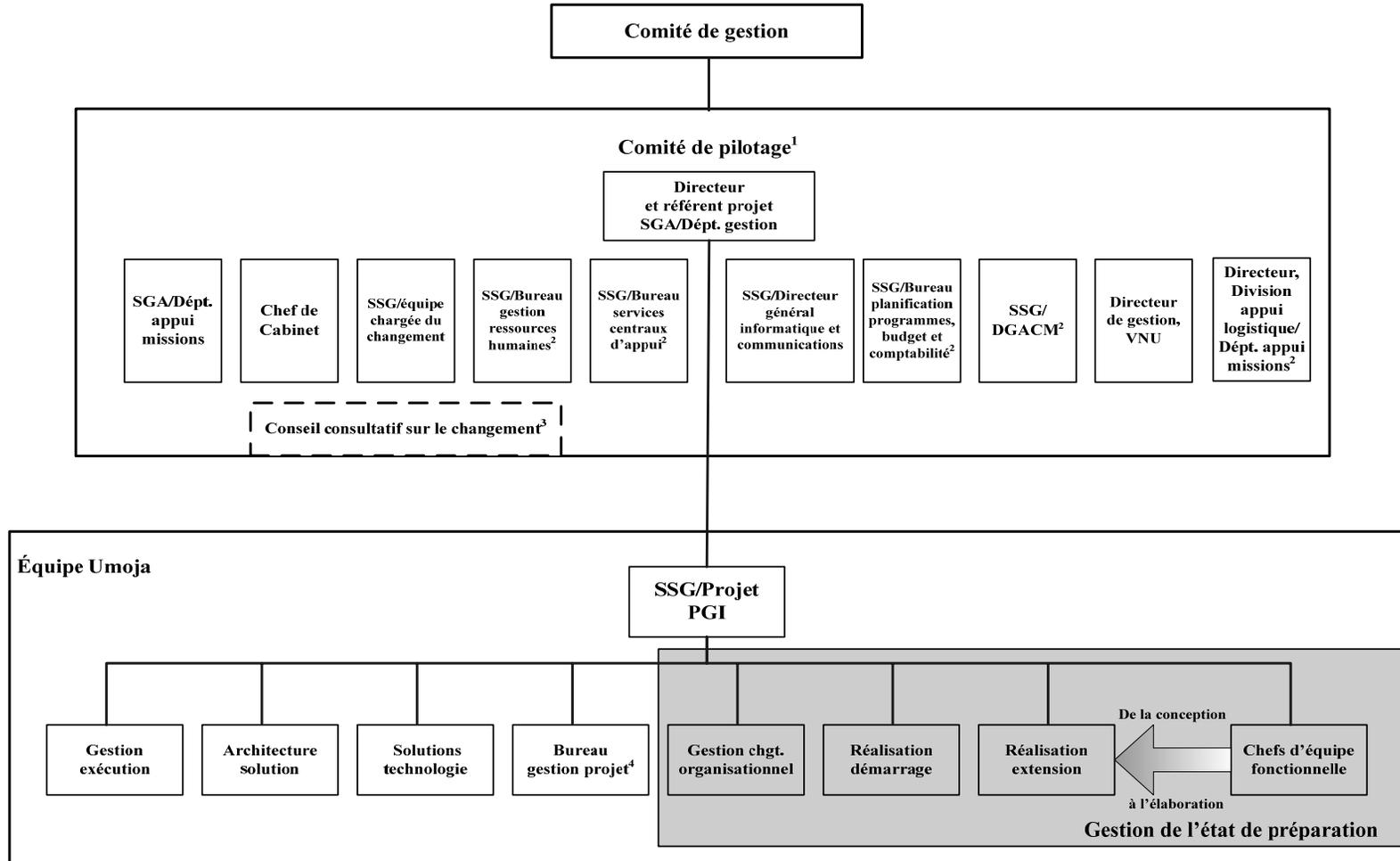
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

g) Prendre note du fait que les ressources supplémentaires à prévoir, d'un montant estimatif de 18 668 900 dollars, seront incluses dans les demandes de crédits à venir au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014, le solde des ressources nécessaires, d'un montant estimatif de 20 054 700 dollars, étant inscrit dans l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015;

Ressources extrabudgétaires

h) Prendre note du fait que les ressources supplémentaires à prévoir, d'un montant estimatif de 7 439 600 dollars, seront prélevées sur les fonds extrabudgétaires de l'exercice allant du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2015.

Modèle de gouvernance Umoja



Abréviations : SGA = secrétaire général adjoint; SSG = sous-secrétaire général.

¹ Le Bureau des affaires juridiques et le Bureau des services de contrôle interne ont un statut d'observateur auprès du Comité de pilotage.

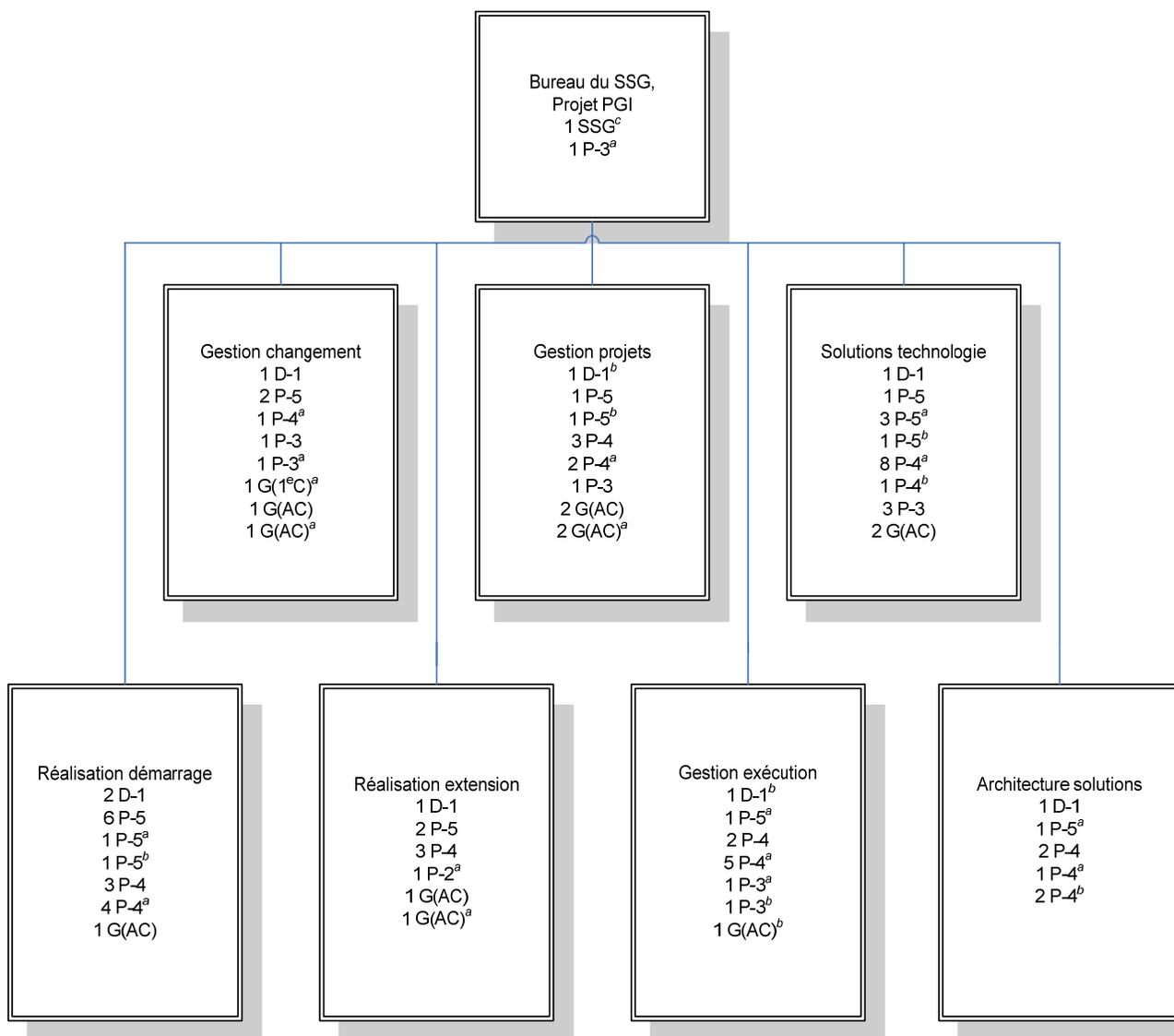
² Membre du Comité de pilotage également désigné en tant que référent-processus.

³ Le Conseil consultatif sur le changement est une émanation du Comité de pilotage.

⁴ Le Chef du Bureau de gestion du projet Umoja est également Directeur adjoint du projet.

Annexe II

Organigramme et tableau d'effectifs pour 2013



Abréviations : SSG : sous-secrétaire général; G : agent des services généraux; AC : Autres classes; 1^{er}C : première classe.

^a Approuvé à la soixante-quatrième session.

^b Approuvé à la soixante-cinquième session.

^c Approuvé à la soixante-sixième session.

Annexe III

Plan détaillé de déploiement d'Umoja

Calendrier de déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 – groupes 1 à 5

Projet pilote Démarrage										Groupe 1 Démarrage									
Janv. 13	Févr. 13	Mars 13	Avril 13	Mai 13	Juin 13	Juill. 13	Août 13	Sept. 13		Oct. 13	Nov. 13	Déc. 13	Janv. 14	Févr. 14	Mars 14				
Réalisation avantages entité						FINUL/Bureau Coord. Spécial du SG pour le Liban				Missions de maintien de la paix, missions politiques spéciales (BO) – UNSCOL/UNPOS Appui Siège – Division achats, OPPBA, DAM, PD-RPOE GFSS, GSC, RSCE						Transfert			
Groupe 2 Démarrage																			
Juill. 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Déc. 13	Janv. 14	Févr. 14	Mars 14	Avril 14	Mai 14	Juin 14								
Réalisation avantages entité						Missions politiques spéciales (BO), Maintien de la paix (BO) : ONUST, UNMOGIP/OSEAP, SASG, Chypre, CMP Chypre, autres – UNOAU													
Groupe 3 Démarrage																			
Nov. 13	Déc. 13	Janv. 14	Févr. 14	Mars 14	Avril 14	Mai 14	Juin 14	Juill. 14	Août 14	Sept. 14	Oct. 14	Nov. 14	Déc. 14						
Test de régression		Réalisation avantages entité						Siège ONUN et entités appuyées par Nairobi CEA											
Projet pilote Extension 1										Groupe 3 Extension 1									
Nov. 13	Déc. 13	Janv. 14	Févr. 14	Mars 14	Avril 14	Mai 14	Juin 14	Juill. 14	Août 14	Sept. 14	Oct. 14	Nov. 14	Déc. 14						
Réalisation avantages entité			Projet pilote				Siège (tout personnel) Maintien de la paix et missions politiques spéciales (uniquement personnel international) ONUN et CEA (tout personnel)												
Test de régression			Réalisation avantages entité																
Groupe 4 Démarrage et Extension 1																			
Janv. 15	Févr. 15	Mars 15	Avril 15	Mai 15	Juin 15	Juill. 15	Août 15	Sept. 15	Oct. 15	Nov. 15	Déc. 15								
Réalisation avantages entité						2 bureaux hors Siège 4 commissions 3 tribunaux													
Groupe 5 Extension 1																			
Juill. 15	Août 15	Sept. 15	Oct. 15	Nov. 15	Déc. 15	Janv. 16	Févr. 16	Mars 16	Avril 16	Mai 16	Juin 16								
Réalisation avantages entité						Maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel local)													

Abréviations : BO : budget ordinaire; CMP : Comité des personnes disparues à Chypre; DAM : Département appui missions; CEA : Commission économique Afrique; GFSS : Stratégie globale appui missions; GSC : Centre services mondial; OPPBA : Bureau planification programmes, budget et comptabilité; OSEAP : Envoyé spécial au Pakistan; PD : Division achats; PK : maintien de la paix; RPOE : point de reprise; RSCE : Centre régional services – Entebbe; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; ONUST : Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve; SASG : Assistant spécial du Secrétaire général; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; UNOAU : Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine; UNMOGIP : Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan; UNPOS : Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial du Secrétaire général pour le Liban.

Exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015

Exercices biennaux 2014-2015 et 2016-2017

Annexe IV

Umoja : évolution de la chronologie, du périmètre fonctionnel et des ressources

2008 : A/62/510/Rev.1 et A/63/487 (Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires)	2009 : premier rapport d'étape (A/64/380)	2010 : deuxième rapport d'étape (A/65/389)	2011 : troisième rapport d'étape (A/66/381)	2012 : quatrième rapport d'étape (A/67/360)	Justification des remaniements apportés entre les troisième et quatrième rapports d'étape
Chronologie					
<p>Phase préparatoire : 2007 à mi-2008</p> <p>Première phase (30 mois) : troisième trimestre 2008 à fin 2010</p> <p>Deuxième phase (24 mois) : premier trimestre 2011 à fin 2012</p> <p>Calendrier révisé du fait du retard enregistré dans l'examen du projet par l'Assemblée générale :</p> <p>Phase préparatoire : 2007 au premier trimestre 2009;</p> <p>Première phase (30 mois) : deuxième trimestre 2009 à troisième trimestre 2011;</p> <p>Deuxième phase (24 mois) : quatrième trimestre 2011 à mi-2013.</p>	<p>Quatre options sont présentées; il est recommandé de commencer par un projet pilote.</p> <p>La solution complète serait prête à la fin de 2011 et le déploiement se ferait en trois temps, avant la fin 2013.</p>	<p>Le développement du PGI doit être achevé fin 2011.</p> <p>Le déploiement est prévu en trois temps, de janvier 2012 à fin 2013.</p>	<p>Le plan d'exécution révisé prévoit la mise en place progressive du PGI (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension), sans pour autant sacrifier l'ambition d'une réforme de la gestion et d'une transformation institutionnelle.</p> <p>Toutes les fonctionnalités du PGI devraient être opérationnelles fin 2015.</p>	<p>Le déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et la conception d'Umoja-Extension 2 doivent être achevés fin 2015.</p> <p>Un pôle d'excellence doit être créé au Secrétariat au début 2016.</p> <p>Les nouvelles fonctionnalités à intégrer aux versions annuelles d'Umoja-Extension (première version opérationnelle en 2017) sont hiérarchisées par ordre de priorité.</p>	<p>Le calendrier d'exécution d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 a été remanié afin de se donner le temps de clore les éléments de conception dont la réalisation n'est pas achevée, de planifier le règlement des problèmes qui pourraient surgir et de donner aux services concernés le temps de se préparer. Il est prévu de lancer Umoja-Extension 2 en deux étapes annuelles successives, de sorte à donner la priorité au développement, à l'essai et à l'installation d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1.</p>
Périmètre fonctionnel					
<p>Le nombre de fonctionnalités n'est pas indiqué dans le document A/62/510/Rev.1.</p>	<p>Le nombre de fonctionnalités n'est pas indiqué dans le document A/64/380.</p>	<p>Plus de 270 processus sont prévus, qui concernent la plupart des fonctions administratives et des fonctions d'appui relatives aux ressources humaines, aux services financiers, à la chaîne logistique et aux services centraux d'appui.</p>	<p>317 processus-métier sont prévus.</p> <p>Umoja-Démarrage intègre 119 processus qui sont essentiels pour répondre aux exigences des normes IPSAS et qui concernent les aspects financiers, l'achat de biens et services, les voyages, ainsi que la</p>	<p>321 nouveaux processus-métier sont prévus au total, qui concernent les aspects financiers (124), la chaîne logistique et les achats (70), les ressources humaines (59), les services centraux d'appui (52) et la gestion des programmes et projets (16).</p>	<p>Umoja-Extension sera présenté en deux temps (Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2). Umoja-Extension 2 comportera lui-même deux versions annuelles successives (version 2017 et version 2018).</p> <p>Le module Voyages, qui devait initialement être intégré à Umoja-Démarrage, fera finalement partie d'Umoja-</p>

2008 : A/62/510/Rev.1
et A/63/487 (Comité
consultatif pour les questions
administratives et budgétaires)

2009 : premier rapport
d'étape (A/64/380)

2010 : deuxième rapport
d'étape (A/65/389)

2011 : troisième rapport
d'étape (A/66/381)

2012 : quatrième rapport
d'étape (A/67/360)

Justification des remaniements
apportés entre les troisième et
quatrième rapports d'étape

gestion des actifs, des
stocks et des biens.
Umoja-Extension
intègre **198**
processus, qui
concernent les
ressources humaines,
l'établissement du
budget, la
planification des
forces, la planification
de la demande et la
logistique, la gestion
des conférences et
autres manifestations,
la production et la
distribution des
documents, la gestion
des subventions, ainsi
que les ventes et les
services destinés au
public. Les modules
Ressources humaines
et Établissement du
budget seront
développés en même
temps que les
fonctionnalités
d'Umoja-Démarrage.

122 processus seront
intégrés à Umoja-
Démarrage, qui
concernent les aspects
financiers (76), la chaîne
logistique et les achats
(35), les services centraux
d'appui (8) et la gestion
des programmes et projets
(3).
66 processus seront
intégrés à Umoja-
Extension 1, qui
concernent les ressources
humaines (59) et les
voyages (7).
133 processus seront
intégrés à Umoja-
Extension 2, qui
concernent les aspects
financiers (48), la chaîne
logistique et les achats
(35), les services centraux
d'appui (37) et la gestion
des programmes et projets
(13).

Extension 1, vu qu'il est
étroitement lié au module
Ressources humaines,
Le module Établissement du
budget, qui devait initialement
faire partie d'Umoja-
Extension 1, sera finalement
intégré à Umoja-Extension 2
afin que l'on puisse avoir le
temps de traiter les
fonctionnalités qui le sous-
tendent.

Effectifs

44 postes temporaires sont
demandés et approuvés.

Avant l'adoption, par
l'Assemblée générale, de la
résolution 63/262, une **équipe
intérimaire aux effectifs
réduits** avait été constituée,
financée au titre de la marge de
manœuvre octroyée au
Secrétaire général dans
l'exécution du budget.

36 nouveaux postes
temporaires sont
demandés et approuvés.

Total : **80** postes
19 millions de dollars
sont demandés pour
remplacer les experts
fonctionnels (44 pour la
conception du PGI et
66 pour son
développement).

10 nouveaux postes
temporaires sont
demandés et
approuvés.

Total : **90** postes
19 millions de dollars
sont demandés pour
remplacer les experts
fonctionnels (44 pour
la conception du PGI

Le tableau d'effectifs
demeure inchangé.
17,8 millions de
dollars sont demandés
pour remplacer
66 experts
fonctionnels
67 postes sont pourvus
au 31 août 2011
(53 postes permanents
et 14 temporaires)

Le poste D-2 est
transformé en poste de
sous-secrétaire général,
comme l'Assemblée
générale l'a demandé dans
sa résolution 66/263.
9 millions de dollars sont
demandés pour remplacer
66 experts fonctionnels.
75 postes sont pourvus
au 31 juillet 2012

L'accélération du recrutement a
porté ses fruits, mais la rotation
du personnel et des experts
fonctionnels en a atténué les
avantages.
On s'emploie aujourd'hui à
perfectionner les compétences
relatives au PGI et à recruter
les personnels expressément
requis pour les phases de
développement, de

2008 : A/62/510/Rev.1 et A/63/487 (Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires)	2009 : premier rapport d'étape (A/64/380)	2010 : deuxième rapport d'étape (A/65/389)	2011 : troisième rapport d'étape (A/66/381)	2012 : quatrième rapport d'étape (A/67/360)	Justification des remaniements apportés entre les troisième et quatrième rapports d'étape
	<p>28 postes sont pourvus au 31 juillet 2009 (15 postes permanents et 13 temporaires). Aucun expert fonctionnel n'a été recruté.</p>	<p>et 66 pour son développement). 46 postes sont pourvus au 31 août 2010 (32 postes permanents et 14 temporaires) Aucun expert fonctionnel n'a été recruté.</p>	<p>19 experts fonctionnels sont en poste.</p>	<p>(68 postes permanents et 7 temporaires). 20 experts fonctionnels sont en poste.</p>	<p>déploiement et d'appui technique.</p>
<p>Prévisions de dépenses Jusqu'à la fin 2012 : 285,6 millions de dollars (y compris la réserve pour imprévus); 248,3 millions de dollars (à l'exclusion de la réserve pour imprévus) Le Comité consultatif n'a pas recommandé la constitution d'une réserve pour imprévus.</p>	<p>315,8 millions de dollars</p>	<p>315,8 millions de dollars</p>	<p>315,8 millions de dollars</p>	<p>348,1 millions de dollars Ce montant doit couvrir le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, la conception d'Umoja-Extension 2 et les services contractuels estimés, à titre préliminaire, à 30 millions de dollars aux fins de la phase de développement d'Umoja-Extension 2 et son installation auprès d'un site pilote.</p>	<p>L'augmentation des ressources s'explique essentiellement par une augmentation au titre des services contractuels et des contrats de licence des logiciels, quelque peu compensée par une diminution au titre des voyages.</p>

État d'avancement des mesures proposées par l'Administration pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
Le Comité recommande que le Directeur du projet : 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 PGI, 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; 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.	Umoja	Oui	Juillet 2013	Pour remédier aux lacunes relevées par le Comité, il faudra mener de nombreuses consultations avec : a) le Comité de pilotage afin de déterminer des responsabilités; b) l'équipe chargée du changement afin d'élaborer une philosophie ou un schéma directeur pour les « services partagés »; et c) les référents processus-métier. 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 sur un site pilote.
Le Comité recommande que, afin de rendre possibles une planification et une communication transparentes sur la concrétisation des avantages attendus de la mise en service du PGI, et afin que l'on puisse déterminer clairement si, pour obtenir ces effets positifs, il faudra libérer ou redéployer des postes, l'Administration consulte l'Assemblée générale au sujet de ses plans relatifs à la concrétisation des avantages.	Umoja	Oui	2013, 2014 et 2015 (rapports du Secrétaire général sur Umoja)	Les futurs rapports que le Secrétaire général présentera aux États Membres contiendront des renseignements sur les modalités qui peuvent être envisagées comme une conséquence directe du déploiement et de la stabilisation du PGI pour le redéploiement des postes ou le remaniement des fonctions. Ces renseignements seront étoffés lorsque les avantages auront été déterminés et quantifiés au sein de chaque entité pendant les six mois précédant la mise en service du progiciel.
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.	Umoja	Oui	Octobre 2012	Cette question fait actuellement l'objet d'entretiens 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.

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
Le Comité recommande que l'Administration : 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.	Umoja	Oui	Juillet 2013	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 d'abord la séparation des fonctions.
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 PGI.	Umoja	Oui	Août 2013	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. Cette stratégie tiendra compte des exigences liées à la gestion du changement, à la formation et à l'analyse des processus-métier pour permettre à l'Organisation de continuer à améliorer le système après sa mise en service.
Le Comité consultatif recommande que le Directeur du projet : a) détermine dans quelle mesure les différents services de l'Organisation doivent être associés à la gestion du projet PGI; b) élabore des plans pour remédier à toute carence en matière de communication ou de concertation; c) établisse une stratégie de communication et de concertation pour la phase de mise en œuvre.	Umoja	Oui	Septembre 2012	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.
Le Comité recommande que l'Administration : a) établisse un plan détaillé reliant le budget à des grandes étapes et à des réalisations attendues; 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	Umoja	Oui	Décembre 2012	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

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
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 futurs.				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.
Le Comité recommande que le Comité de pilotage détermine si l'Administration dispose d'un personnel en nombre suffisant, avec les compétences voulues en 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.	Département de la gestion (Bureau du Secrétaire général adjoint)	Oui	Décembre 2012	Une étude détaillée sera réalisée sur l'adéquation aux besoins de la fonction de gestion des contrats dans l'environnement Umoja. Toutefois, depuis janvier 2011, Umoja a renforcé ses capacités de gestion des contrats en faisant appel à des spécialistes des achats 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. Lorsque l'étude susmentionnée aura été réalisée, l'Administration pourra déterminer si les mesures prises à ce jour sont suffisantes.
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 et établissent des prévisions solides pour le coût intégral du projet et les délais requis pour son achèvement dans le cadre du périmètre actuellement défini; 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.	Umoja	Oui	Septembre 2012	Une 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 Département de la gestion et du Cabinet du Secrétaire général.
Le Comité recommande que les hauts fonctionnaires mettent en place des mécanismes de contrôle appropriés afin de pouvoir démontrer clairement à l'Assemblée	Département de la gestion (Bureau du	Oui	Décembre 2012	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

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
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 PGI.	Secrétaire général adjoint)			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 PGI.
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; c) formuler des propositions sur les modalités de financement des dépenses connexes.	Umoja	Oui	Octobre 2012	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 PGI, 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 PGI (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 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.
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; c) instituent une surveillance régulière des risques dans le cadre des arrangements relatifs à l'établissement des budgets et des dotations.	Umoja Département de la gestion (Bureau du Secrétaire général adjoint)	Oui	Septembre 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.

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
<p>Le Comité recommande que l'Administration :</p> <p>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;</p> <p>b) communique des informations explicites à tous les fonctionnaires sur l'identité et l'autorité du directeur exécutif; 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.</p>	<p>Département de la gestion (Bureau du Secrétaire général adjoint)</p>	<p>Oui</p>	<p>s.o.</p>	<p>On a donné suite à cette recommandation en nommant le Secrétaire général adjoint à la gestion directeur exécutif du projet (réfèrent projet). En vertu de la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2010/9, 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 présent 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; 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 être fournis à bon prix » et qui vise à « [maximiser] le rendement des ressources humaines, financières et matérielles de l'Organisation », il n'y a pas de personne plus qualifiée que le Secrétaire général adjoint à la gestion pour la fonction de directeur exécutif du projet.</p>

<i>Recommandation</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Acceptation ou rejet de la recommandation (oui/non)</i>	<i>Date butoir fixée pour l'application</i>	<i>Observations de l'Administration (juin 2012)</i>
				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 susmentionnée 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.

Note : Les informations qui figurent dans la présente annexe n'ont pas fait l'objet d'un audit ou d'une vérification par le Comité. Le Comité fera le point sur les nouveaux progrès réalisés et les effets des mesures prises par l'Administration à l'occasion de son prochain audit.