



Assemblée générale

Distr. générale
22 novembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session

Points 134 et 149 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017

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

Huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le huitième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), présenté en application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré (Umoja). Il était également saisi du cinquième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/71/180), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements puis lui ont fait parvenir des réponses écrites le 3 novembre 2016. Il a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

II. Cinquième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré

3. Le Comité des commissaires aux comptes indique que son rapport d'étape a été établi à l'issue d'audits réalisés entre décembre 2015 et avril 2016 (voir par. 4 ci-dessous). Il porte sur les progrès accomplis dans le déploiement d'Umoja, sa stabilisation, la mise en service des fonctionnalités restantes, les services d'appui,



les coûts afférents au projet et les avantages qui en découlent. On trouvera dans les paragraphes qui suivent les observations du Comité consultatif sur les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes, après l'examen de chacun des points. **Le Comité consultatif se félicite de la qualité du rapport du Comité des commissaires aux comptes.**

III. Huitième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré

4. Le Secrétaire général indique que son huitième rapport sur l'état d'avancement de la mise en service d'Umoja porte sur les progrès réalisés de septembre 2015 à août 2016 et en particulier sur l'état d'avancement du projet, les préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service, la valorisation des avantages, la dévolution des fonctions au Bureau de l'informatique et des communications et la reconversion des ressources humaines, la gestion des risques, les ressources nécessaires et les coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui d'Umoja.

A. État d'avancement du projet

5. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/246 (sect. III, par. 25), a demandé au Secrétaire général d'exécuter intégralement la stratégie révisée de mise en service d'Umoja proposée dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360) et donné son approbation pour que l'ensemble du projet¹ soit achevé en décembre 2018 au plus tard, compte tenu des observations et recommandations figurant au paragraphe 53 de son rapport sur la question (A/67/565). Dans cette résolution (sect. III, par. 26), l'Assemblée a également approuvé le plan révisé prévoyant d'achever en décembre 2015 la conception, le développement et le déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. La stratégie révisée de mise en service d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat à la fin de 2015 comportait les étapes suivantes : a) conception et élaboration d'Umoja dans trois groupes fonctionnels – Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2; b) déploiement simultané d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans 4 groupes géographiques à la fin de 2015; c) conception d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2015; et d) achèvement de la phase de développement d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2017 et déploiement à la fin de 2018. Les annexes III et IV du rapport du Comité consultatif sur le quatrième rapport d'étape (A/67/565) contiennent respectivement une liste des bureaux, départements, missions et autres entités de chaque groupe géographique et une liste des 321 processus de l'ensemble

¹ Le projet comporte en tout 321 processus répartis comme suit : a) Umoja-Démarrage regroupe 122 processus nécessaires à l'informatisation des activités qui sous-tendent la mise en application des normes IPSAS (finances, actifs, achats, immobilisations corporelles, stocks); b) Umoja-Extension 1 regroupe 66 processus touchant la gestion des ressources humaines, dont les états de paie, et les voyages; et c) Umoja-Extension 2 regroupe les 133 processus restants, dont ceux relatifs à l'établissement du budget et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des subventions et des programmes.

du projet, répartis sous Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2².

6. Le tableau 1 du rapport du Secrétaire général (A/71/390) contient un aperçu des principales étapes d'Umoja pour la période allant de juillet 2013 à décembre 2018, notamment les activités achevées, les préparatifs en cours et les mises en service prévues. Les mises en service effectuées à ce jour sont les suivantes :

a) Novembre 2015 : mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 (appelés Umoja-intégration lorsqu'elle se fait simultanément) dans l'ensemble du Secrétariat (groupes 1 à 4) (ibid., par. 17 à 19), sauf pour ce qui est des états de paie du personnel local (groupe 5) : mise en service prévue pour novembre 2016;

b) Juillet 2016 : mise en service d'une fonctionnalité de prestation de services destinée à simplifier les modalités de recouvrement des coûts (ibid., par. 20 et 21);

c) Juillet 2016 : mise en œuvre de la phase 1 des modifications de l'ensemble des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/244, portant notamment sur les éléments liés à la réinstallation et certaines indemnités et primes sur le terrain (ibid., par. 53 et 54; voir également par. 19 ci-après); et

d) Août 2016 : production des états financiers des opérations de maintien de la paix, avec mise en service de deux nouveaux modules SAP³ (A/71/390, par. 22 à 26).

7. En outre, le Secrétaire général mentionne les résultats suivants dans le domaine de l'informatique décisionnelle : a) mise au point d'un programme de formation à l'informatique décisionnelle avec certification de 40 formateurs et formation de plus de 375 personnes pour renforcer les capacités d'établissement de rapports, de tableaux de bord et d'analyses, ainsi que d'une formation technique complémentaire à l'utilisation de l'informatique décisionnelle; b) mise au point, par le Bureau de l'informatique et des communications, d'un programme d'établissement de rapports à l'intention des donateurs regroupant les données

² Groupe 1 : 14 missions de maintien de la paix, Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda); Groupe 2 : missions politiques spéciales, Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan; Groupe 3 : Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Bureau de la coordination des affaires humanitaires (y compris au Siège et à l'Office des Nations Unies à Genève, en tant que prestataires de services) et Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; et Groupe 4 : Siège, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique pour l'Europe et greffe des tribunaux internationaux, et mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales pour le personnel recruté sur le plan international. Par la suite, le groupe 5 a été ajouté pour la mise en service d'Umoja-Extension 1, notamment les états de paie du personnel recruté sur le plan national (voir A/70/369).

³ Nom de l'ensemble de logiciels constituant le progiciel de gestion intégré utilisé à l'Organisation des Nations Unies.

financières d'Umoja et des informations tirées d'autres systèmes préexistants pour l'Office des Nations Unies contre la drogue et le Crime, et qui sera déployé dans d'autres bureaux; c) coordination par le Bureau de l'informatique et des communications de l'affectation des ressources d'informatique décisionnelle pour répondre à la demande croissante de rapports, dans le cadre de la prise en main d'Umoja (voir par. 41 ci-dessous).

8. Le Secrétaire général indique dans son rapport qu'Umoja sert actuellement plus de 400 lieux dans le monde. Le Comité consultatif a été informé qu'à la suite de la mise en service d'Umoja dans les entités du groupe 5, le 1^{er} novembre 2016, le système comptait en tout 42 202 utilisateurs et 37 809 utilisateurs en libre-service, assurait le traitement de la paie de 47 056 fonctionnaires, dont le personnel en tenue, et servait 6 817 consultants et 3 051 vacataires. Il a été informé en outre que le système servait en tout 60 817 participants à des réunions, notamment 37 180 dont le voyage était aussi traité dans Umoja.

9. **Le Comité consultatif se félicite des progrès signalés par le Secrétaire général dans le déploiement d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et considère que la mise en service d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat est une réalisation majeure de l'Organisation. Il estime que le remplacement d'une multitude de processus administratifs et systèmes d'information très fragmentés par un progiciel de gestion intégré permettant de rationaliser et de normaliser les processus opérationnels et d'harmoniser les méthodes de travail dans une organisation aussi vaste, complexe et dispersée géographiquement que l'Organisation des Nations Unies, constitue une transformation des modes de fonctionnement et une évolution technologique. La mise en service de ce système crée des conditions propices à d'autres améliorations dans le fonctionnement de l'Organisation en termes de prise de décisions, de rationalisation des méthodes de travail et d'amélioration de la transparence des coûts et de l'utilisation des ressources, tout en permettant d'autres initiatives de transformation des modes de fonctionnement telles que la mise en œuvre d'un nouveau dispositif de prestation des services. L'achèvement du déploiement des deux premières phases du projet – Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 – permet également de croire en la mise en œuvre intégrale du projet tel qu'il a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262.**

B. Stabilisation d'Umoja

10. Le Secrétaire général indique que les problèmes relevés par l'Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, reconstituée pour régler les questions soulevées par les entités des groupes 3 et 4, ont donné lieu à un ensemble de 67 recommandations, dont 13 concernaient des améliorations permanentes à effectuer au fil du temps, les autres devant être appliquées et classées avant la fin de 2016. Ces recommandations ont été regroupées par domaine fonctionnel, comme indiqué à la figure I du rapport du Secrétaire général, et adressées aux référents processus et au Directeur général de l'informatique et des communications, assorties de dates d'exécution cibles. On trouvera aux paragraphes 30 à 35 du rapport du Secrétaire général de plus amples informations sur les travaux de l'Équipe spéciale et les recommandations formulées. **Le Comité consultatif**

compte que le Secrétaire général veillera à ce que les questions en suspens soient réglées à la fin de 2016 comme prévu.

11. Dans son rapport (A/71/180), le Comité des commissaires aux comptes note que même si l'Administration s'attendait à rencontrer des difficultés lors de la mise en service d'Umoja dans les entités des groupes 3 et 4 et avait pris des mesures d'atténuation des risques, le nombre de problèmes signalés en 2015 était trop important pour que les services d'appui et l'équipe Umoja puissent y répondre. Il a notamment conclu que les utilisateurs avaient été insuffisamment formés avant la mise en service d'Umoja, et une enquête menée après le déploiement auprès des utilisateurs des groupes 3 et 4 a établi que près de 50 % des personnes interrogées ne s'y sentaient pas suffisamment préparées. Il note en outre qu'en mars 2016, les 64 personnes de l'équipe Umoja chargées de l'analyse fonctionnelle du logiciel étaient accaparées par l'appui après déploiement et que 14 consultants supplémentaires ont été engagés pour apporter une aide temporaire. Cependant, l'insuffisance des compétences disponibles en matière d'analyse fonctionnelle dans certains domaines essentiels comme la comptabilité générale, la gestion des fonds, les voyages et les états de paie a limité la capacité de l'Administration d'appréhender et régler les problèmes rapidement. Le Comité des commissaires aux comptes note également que les entités des groupes 3 et 4 ont recensé d'importantes lacunes dans l'outil d'établissement de rapports. Dans son rapport, il fournit d'autres informations sur les difficultés rencontrées par les entités des groupes 3 et 4 après la période de mise en œuvre et l'incidence qu'elles ont eues sur leurs activités quotidiennes (voir A/71/180, résumé, par. 8 à 10; par. 29 à 50).

12. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a souligné à de nombreuses reprises qu'il importait de préparer l'Organisation à la mise en service d'Umoja, d'y procéder aux changements de manière effective et planifiée, et de prévoir des plans de secours pour atténuer les risques connus (voir A/68/151, A/69/158 et A/70/158). Le Comité des commissaires aux comptes a également souligné le caractère très ambitieux des hypothèses de planification et du calendrier de mise en œuvre du projet, en particulier en ce qui concerne les groupes 3 et 4, qui a conduit à en sacrifier certaines activités principales, notamment la formation.

13. Le Comité consultatif note que les graves problèmes survenus à chacun des principaux déploiements et les efforts considérables que l'équipe Umoja a dû consentir pour épauler les activités de stabilisation après le déploiement et régler des problèmes dus à l'impréparation de l'Organisation ont provoqué plusieurs révisions du calendrier du projet, ce qui a entraîné des retards dans la préparation des déploiements ultérieurs, des incidences financières et un dépassement du montant global des crédits approuvés. Le Comité consultatif souligne qu'il importe de continuer de tirer les enseignements des déploiements précédents et d'en tenir pleinement compte en préparant les déploiements futurs afin qu'ils se fassent sans heurts et ne nécessitent pas de lourdes mesures de stabilisation entraînant des retards, l'augmentation des coûts et d'autres risques.

14. Ayant demandé un complément d'information sur les conclusions du Comité des commissaires aux comptes concernant le manque de formation de qualité avant le déploiement, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat avait effectivement fait face à un défi de taille en matière de formation. Une formation des formateurs a été mise en place pour tirer le meilleur parti des ressources de

formation, complétée par la mise en commun des enseignements tirés de chaque déploiement, l'apprentissage à distance et l'amélioration du contenu et du nombre des consignes et aide-mémoire disponibles en ligne. Le Secrétariat a également admis que le calendrier ambitieux du déploiement dans les groupes 3 et 4 (les plus importants et les plus complexes) n'a pas permis de procéder à une révision intégrale du plan de formation et des contenus, de sorte que certains supports de formation produits en vue du déploiement dans les opérations de maintien de la paix (groupe 1) n'ont pas pu être adaptés au contexte des groupes 3 et 4. D'autres facteurs ont contribué aux problèmes de formation, notamment : a) l'identification des utilisateurs que devaient former les entités concernées par le déploiement, rendue difficile par une compréhension insuffisante des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités; b) un manque de formateurs Umoja qualifiés; c) les mouvements du personnel formé. Le Comité a également été informé du fait que les enseignements tirés du déploiement dans les entités du groupe 3 avaient contribué à renforcer l'action de formation pour le groupe 4 et que les insuffisances de la formation avant déploiement avaient été compensées par la mise en place de centres d'appui solides équipés pour aider le personnel et fournir une formation pratique durant la période de transition. En outre, la formation à l'échelle mondiale s'était poursuivie après le déploiement.

15. Le Comité consultatif a été informé du fait que l'équipe Umoja, dans le cadre de sa stratégie de formation, avait continué de s'attaquer aux problèmes les plus importants rencontrés avant le déploiement dans les entités du groupe 4 en renforçant la capacité de formation pour faire face aux besoins, et de fournir des outils d'évaluation des besoins en formation aux fins d'une bonne utilisation d'Umoja. Son action visait notamment : a) la disponibilité de méthodes d'apprentissage d'Umoja selon diverses modalités⁴; b) la création d'un réseau mondial de coordonnateurs de formation et de formateurs de spécialistes des processus locaux; c) l'augmentation progressive du nombre de spécialistes des processus métier dans l'ensemble de l'Organisation; d) la création d'un réseau d'experts pouvant agir au sein d'équipes interservices chargées de résoudre les problèmes qui se posent à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation. Le Comité a également été informé du fait que depuis 2013, plus de 17 500 fonctionnaires avaient suivi un ou plusieurs cours donnés par un formateur et qu'environ 25 580 fonctionnaires avaient suivi un ou plusieurs cours de formation autonome en ligne.

16. Le Comité consultatif prend note de l'action menée pour améliorer la formation à Umoja et encourage le Secrétaire général à continuer de renforcer les capacités et connaissances internes en ce qui concerne Umoja.

C. Prochaines étapes de la mise en service

17. Les prochaines étapes de la mise en service d'Umoja seront : a) le déploiement d'Umoja-Extension 1 dans les entités du groupe 5; b) l'introduction d'ajustements à Umoja, conformément à la résolution 70/244 de l'Assemblée générale sur les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale

⁴ Formation en ligne, formation en présentiel, apprentissage mixte (à distance), notamment à rythme personnalisé ou sous forme de classes virtuelles, programmes de diffusion, ateliers de transfert des connaissances, guides de l'utilisateur, aide-mémoire, simulations et fiches d'information.

concernant les changements apportés à l'ensemble des prestations offertes aux administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur; et c) le déploiement d'Umoja-Extension 2 (voir sect. III. D ci-dessous).

18. Les paragraphes 49 à 52 du rapport du Secrétaire général portent sur le déploiement d'Umoja dans les entités du groupe 5. Comme indiqué dans le rapport, le déploiement d'Umoja-Extension 1 dans le groupe 5 concerne plus de 11 600 fonctionnaires recrutés sur le plan national et 8 700 agents en tenue de 38 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales. Prévu initialement pour avril 2016, le déploiement dans le groupe 5 a été reporté d'abord à septembre 2016 et devrait finalement démarrer en novembre 2016⁵. Les raisons de ce retard sont exposées au paragraphe 50 du rapport. Toujours selon le rapport, bien qu'aucune fonctionnalité nouvelle ne soit prévue, le déploiement dans le groupe 5 représente une vaste tâche, étant donné le travail considérable de nettoyage et d'enrichissement des données à effectuer dans plusieurs systèmes existants et les activités de gestion du changement à mener au Siège et dans les différents lieux d'affectation.

19. En ce qui concerne les modifications de l'ensemble des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale, le Secrétaire général indique dans son rapport qu'elles se feront en quatre phases : la première a été mise en œuvre le 1^{er} juillet 2016⁶, la deuxième est prévue pour le 1^{er} novembre 2016, la troisième, qui comprend tous les changements prescrits par l'Assemblée générale à compter du 1^{er} janvier 2017, est prévue pour le 1^{er} septembre 2017 et la quatrième phase pour le 1^{er} janvier 2018 (A/71/390, par. 53 à 54). Ses propositions détaillées sur ce point ont été présentées dans une note présentée à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-dixième session (voir A/70/896; voir également le rapport correspondant du Comité consultatif, A/70/961). Dans cette note, le Secrétaire général a proposé que les modifications de la phase 2 entrent en vigueur le 1^{er} novembre 2016 au lieu du 1^{er} juillet 2016 et celles de la phase 3 le 1^{er} septembre 2017 au lieu du 1^{er} janvier 2017 en raison des difficultés techniques et opérationnelles auxquelles fait face le Secrétariat, qui entraîneront inévitablement des retards dans l'application de certains éléments du nouvel ensemble de prestations. Toutefois, au moment de la présentation de la note susmentionnée à l'Assemblée générale, le 11 octobre 2016, le Secrétaire général a fait savoir à l'Assemblée qu'il pourrait procéder à la mise en œuvre de toutes les modifications aux dates qu'elle avait fixées. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général révisera officiellement son huitième rapport sur la mise en service d'Umoja pour rendre compte du fait que le calendrier initial approuvé par l'Assemblée générale pour la mise en œuvre de l'ensemble des prestations proposé par la Commission a été respecté (voir A/71/557, par. 131 à 137). En outre, tout en notant que les modifications liées à Umoja et aux coûts de développement interviennent dans le cadre du projet Umoja (A/71/390 par. 158), le Comité consultatif souligne qu'à l'avenir, de telles modifications doivent être mises en œuvre et financées en tant qu'activités normales de l'Organisation.**

⁵ Le Comité consultatif a été informé que le déploiement dans le groupe 5 s'était bien fait en novembre 2016 comme prévu.

⁶ Le Comité consultatif a été informé que les modifications de la phase 2 étaient bien intervenues en novembre 2016 comme prévu.

20. Le Comité consultatif compte que l'Organisation sera suffisamment préparée et qu'une formation adéquate sera assurée avant ces déploiements, de manière à assurer un passage réussi au nouveau système et à éviter une longue période de stabilisation (voir par. 13 ci-dessus).

D. Umoja-Extension 2

21. Dans son rapport, le Secrétaire général présente le calendrier et le plan de travail pour la mise en œuvre intégrale du projet Umoja d'ici à décembre 2018 (A/71/390, par. 55 à 98). Il y précise que les 133 processus afférents à Umoja-Extension 2 ont été regroupés logiquement en sept modules distincts, qui seront mis en service conformément au calendrier présenté dans la figure III du rapport. Le Secrétaire général explique que le déploiement d'Umoja s'achèvera avec la mise en service d'Umoja-Extension 2 en décembre 2018 au plus tard, ainsi qu'en a décidé l'Assemblée générale. Les modules relevant d'Umoja-Extension 2 portent sur les fonctionnalités suivantes : établissement du budget; gestion de la chaîne d'approvisionnement; collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs; partenaires d'exécution; gestion des conférences et manifestations; gestion des effectifs; autres projets. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des sept modules relevant d'Umoja-Extension 2. Pour plus de commodité, le calendrier de mise en service d'Umoja, récapitulé dans la figure III du rapport du Secrétaire général, est reproduit dans l'annexe au présent rapport.

Établissement du budget

22. Dans son rapport (ibid., par. 59 à 65), le Secrétaire général explique que les fonctions visées par le projet de module d'établissement du budget portent notamment sur ce qui suit :

- a) Le cycle d'exécution du budget, à savoir la formulation des orientations initiales, la planification des ressources, l'examen et l'approbation par les organes délibérants et directeurs, et la présentation du rapport sur l'exécution du budget aux organes directeurs, aux donateurs et aux autres parties prenantes;
- b) Le calcul et l'actualisation des coûts standard, compte tenu notamment des variations des taux d'inflation et de change;
- c) Les analyses de sensibilité et la modélisation des besoins en ressources nécessaires à l'exécution des programmes et mandats sur la base de différentes hypothèses de financement, notamment en établissant les coûts résultant des décisions prises par les organes délibérants et directeurs;
- d) La gestion des programmes et projets, notamment la mise au point de plans détaillés assortis de cadres de gestion axée sur les résultats, de réalisations escomptées et d'indicateurs de succès; le suivi et l'évaluation; l'évaluation constante des activités menées dans le cadre des programmes; l'évaluation de l'exécution des produits et de leur contribution aux réalisations escomptées; la prévision des coûts et l'établissement de rapports; l'établissement de rapports sur l'exécution des programmes; l'achèvement ou la clôture des programmes; la restitution des fonds non utilisés;

e) La gestion des effectifs⁷, y compris la planification des ressources en vue de la création d'une mission, de l'ajustement de son mandat, de la réduction de ses effectifs ou de sa liquidation.

23. Le Secrétaire général indique qu'une étude de validation de principe, de portée limitée, est menée en octobre 2016 en vue de confirmer des hypothèses déterminantes quant aux capacités techniques du logiciel, qui sera suivie par l'élaboration de plusieurs prototypes puis par une étude de validation de principe complète en août 2017. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'étude de validation de principe était en cours et devrait s'achever le 9 décembre 2016. Le retard s'explique par le fait qu'il a fallu reporter l'étude en raison de la non-disponibilité de formateurs au logiciel SAP, qui devaient dispenser une formation préalable aux participants. La mise en service du module d'établissement du budget est prévue pour le troisième trimestre de 2018, en même temps que la présentation des budgets relatifs au maintien de la paix pour 2019/20 et du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2020-2021 (voir l'annexe au présent rapport).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

24. Dans son rapport (A/71/390, par. 66 à 77), le Secrétaire général explique que le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement comporterait trois phases, à savoir :

a) *Phase 1 : mise hors service de Galileo et traitement à l'entrée et à la sortie.* Le Secrétaire général précise dans son rapport (ibid., par. 69 à 71) qu'il s'agit, pendant cette phase, de remplacer Galileo dans les missions sur le terrain aux fins de la gestion des installations, équipements et matériel lourd et de renforcer ce module pour permettre de répondre aux besoins des missions sur le terrain, notamment la vérification intégrée des stocks et la gestion du parc de véhicules. Il précise d'autre part que cette phase nécessitera de nettoyer et d'enrichir sensiblement les données de Galileo et que ce devrait être fait de manière centralisée à Brindisi, en coordination avec les missions sur le terrain, lesquelles en supporteront le coût. En outre, préalablement à la mise en service, il faudra renforcer le module Umoja afférent à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'idée étant de veiller à remplacer complètement les fonctions assurées par Galileo. Le Secrétaire général explique que les améliorations à apporter au module Umoja ont été mises au point et que les préparatifs en vue de la phase de confection sont en cours. Le système Galileo devrait être mis hors service en septembre 2017;

b) *Phase 2 : planification de l'offre et de la demande.* Le Secrétaire général précise dans son rapport (ibid., par. 72 à 74) que planifier la demande c'est faire appel à des moyens de planification de pointe pour établir des plans d'acquisition prévisionnels de matériels et services, ainsi que des prévisions statistiques de la demande à partir de tendances historiques de la consommation. Planifier l'offre

⁷ D'après la définition donnée par le Secrétariat, la gestion des effectifs est un terme général qui englobe les processus liés au cycle de vie d'une mission de maintien de la paix, allant de la planification initiale à la liquidation finale en passant par la réduction des effectifs: « du plan au mandat », « du mandat à la mission », et réduction des effectifs et liquidation. Ces deux dernières étapes sont couvertes principalement par le module d'établissement du budget. La planification des effectifs, qui consiste entre autres à déterminer les effectifs des contingents, devrait se faire avant même l'approbation du Conseil de sécurité.

c'est notamment se donner des plans opérationnels pour pouvoir se procurer et livrer des biens et services d'un coût optimal le moment venu et assurer la gestion du cycle de vie y relatif, y compris le transport, les besoins d'import-export et la vérification des données de livraison. Cette phase suppose la mise en service du logiciel SAP de planification et d'optimisation de pointe, les membres du personnel concernés devant recevoir une formation poussée pour pouvoir s'en servir et le paramétrer. Cette phase devrait commencer au quatrième trimestre de 2016, avant que la première phase du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement ne se termine; cela nécessitera une bonne gestion des ressources pour garantir la disponibilité de ressources qualifiées nécessaires au cours de chaque phase. La mise en service du module de planification de l'offre et de la demande est prévue pour le troisième trimestre de 2018;

c) *Phase 3 : planification des capacités à long terme.* Dans son rapport (ibid., par. 76 et 77), le Secrétaire général indique que cette phase consiste à exploiter toutes informations analytiques pour procéder à la planification stratégique ou la planification à long terme de l'offre et de la demande et ce, en consultation avec les gestionnaires de programme et les fournisseurs stratégiques. Les activités préparatoires devraient débiter dans le courant du premier trimestre de 2018, la mise en service du module étant prévue pour la fin de 2018 (voir l'annexe au présent rapport).

Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs

25. Dans son rapport (A/71/390, par. 78 à 80), le Secrétaire général indique que ce module concernerait : a) les appels de fonds et les relations avec les donateurs; b) l'établissement du contenu du budget-programme aux fins de la collecte de fonds et de l'établissement de rapports à l'intention des donateurs, ainsi que l'amélioration des prévisions des fonds et de la trésorerie. La phase initiale du module, qui interviendra avant celle de la conception et du développement, consistera à harmoniser les besoins des unités administratives touchant la collecte de fonds et les relations avec les donateurs. Les activités préparatoires devraient débiter dans le courant du premier trimestre de 2017, la mise en service du module étant prévue pour le quatrième trimestre de 2018 (voir l'annexe au présent rapport).

Partenaires d'exécution

26. Dans son rapport (A/71/390, par. 81 à 83), le Secrétaire général indique que, outre le module de gestion des dons qui a été mis en service dans le cadre d'Umoja-Démarrage et qui permet à l'Organisation de gérer plusieurs aspects de ses interactions avec les partenaires d'exécution à l'occasion de l'exécution de programmes et projets financés à l'aide de contributions volontaires, le module concernant les partenaires d'exécution offrira un portail et des outils leur permettant de demander des fonds, de rendre compte de l'état d'avancement de l'exécution et de soumettre d'autres éléments d'appréciation des prestations. Les activités concernant ce module devrait débiter au cours du quatrième trimestre de 2017, lorsque seront disponibles les spécialistes processus appelés à intervenir dans les volets planification de programmes et établissement de rapports du module d'établissement du budget. Axé dans un premier temps sur les partenaires d'exécution du système des Nations Unies, le module associera une petite équipe pilote de partenaires d'exécution non onusiens. La mise en service du module est prévue pour le quatrième trimestre de 2018 (voir l'annexe au présent rapport).

Gestion des conférences et manifestations

27. Dans son rapport (A/71/390, par. 84 à 88), le Secrétaire général indique que le module Umoja de gestion de conférences et manifestations s'articulera en trois principales composantes: a) la planification de manifestations, qui comprend la planification et la gestion du calendrier des conférences et réunions officielles, des conférences et réunions hors calendrier, des conférences et réunions hors siège et des manifestations spéciales; b) l'exécution des manifestations, qui porte sur l'ensemble du processus allant de la création de données globales à l'exécution et au suivi de la manifestation, en passant par la gestion des participants; c) la production et la distribution des documents, qui consistent à planifier et à gérer les services de la documentation, sur papier et sous d'autres formes, notamment à ventiler les ressources et à facturer ces services. Il est précisé dans le rapport que le projet fera fond sur les systèmes existants (tels que iNeed et eMeets) et le module Umoja déjà en service. La mise en service du module devrait se faire en deux phases : les travaux préparatoires commenceront au quatrième trimestre de 2016; la première phase s'achèvera au cours du troisième trimestre de 2017 et la seconde au troisième trimestre de 2018 au plus tard (voir l'annexe au présent rapport).

Gestion des effectifs

28. Dans son rapport (A/71/390, par. 89 à 92), le Secrétaire général indique que la gestion des effectifs dans Umoja (voir par. 22 ci-dessus) est étroitement liée à la mise en service du module d'établissement du budget et a trois composantes principales : a) le volet dit « du plan au mandat », qui consiste à mettre au point un plan en vue de créer une mission ou d'adapter une mission existante en se servant de paramètres tirés de systèmes; b) le volet dit « du mandat à la mission », qui consiste à ajuster les plans en fonction du mandat approuvé par le Conseil de sécurité et s'inscrit dans le cadre du module d'établissement du budget du projet Umoja; c) le volet afférent à la réduction des effectifs et à la liquidation, qui s'inscrit également dans le cadre du module d'établissement du budget du projet Umoja. Les activités préparatoires devraient débiter au premier trimestre de 2018, la mise en service du module étant prévue pour la fin de 2018 (voir l'annexe au présent rapport).

Autres modules liés à Umoja-Extension 2

29. Dans son rapport (A/71/390, par. 93 à 98), le Secrétaire général recense les modules qui s'inscrivent dans le cadre d'Umoja-Extension 2 et conduiront à mettre à niveau par touches successives la fonctionnalité existante ou à intégrer l'actuelle fonctionnalité Umoja à d'autres systèmes: a) le module de remboursements aux pays fournisseurs de contingents/personnel de police, y compris au titre des hommes et des équipements appartenant aux contingents, qui permettra de gérer le cycle de vie des remboursements au profit des pays fournisseurs de contingents/personnel de police et de renforcer le processus soit en ajoutant une fonctionnalité dans Umoja ou en l'intégrant aux systèmes existants; b) le module d'Umoja qui doit remplacer le portail des États Membres concernant l'état des contributions; c) le module de demandes de services concernant l'informatique et les communications, les installations et la planification des transports, dont un grand nombre passent actuellement par le progiciel iNeed, qui devra être intégré à Umoja pour assurer la gestion des stocks ainsi que le calcul et la facturation des coûts, fonctions qui ne sont pas assurées par iNeed. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les

modules susmentionnés seront conçus, développés et mis en service en 2017 et 2018 (voir l'annexe au présent rapport).

Commentaires et observations sur le projet de mise en service d'Umoja-Extension 2

30. Le Comité consultatif n'a cessé de dire, dans ses précédents rapports, qu'il était dans l'intérêt de l'Organisation que le projet Umoja soit mis en service dans son intégralité, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. Il a fait observer qu'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 portaient principalement sur les fonctions transactionnelles et les fonctions liées aux normes comptables internationales pour le secteur public, qui étaient auparavant assurées par le Système intégré de gestion (SIG), Galileo et une multitude d'autres systèmes indépendants les uns des autres. Le Comité a fait observer également qu'Umoja-Extension 2 portait sur certaines fonctions plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'établissement du budget, et que la mauvaise prise en charge de ces fonctions par les systèmes existants était l'un des principaux facteurs ayant conduit à la décision de l'Assemblée de passer à un progiciel de gestion intégré (résolution 63/262). Il a souligné que la mise en service du projet dans son intégralité était nécessaire pour protéger les investissements considérables déjà réalisés par les États Membres, ainsi que pour tirer parti de tous les avantages attendus du projet. **Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif se félicite des efforts faits par le Secrétaire général pour présenter une proposition en vue de la mise en service de toutes les autres fonctions et tous les autres processus d'Umoja-Extension 2, donnant ainsi suite à la demande formulée par l'Assemblée générale, à savoir que le projet Umoja tel qu'initialement proposé soit mis en service dans son intégralité à la fin de 2018 au plus tard (voir par. 5 ci-dessus). Le Comité consultatif recommande que la mise en service d'Umoja-Extension 2 se fasse selon le plan proposé par le Secrétaire général.**

31. Le Comité consultatif constate, d'après la figure III du rapport du Secrétaire général, que le calendrier proposé pour le déploiement d'Umoja-Extension 2 prévoit la mise en service de sept modules qui font intervenir de multiples activités devant être menées en parallèle, sont interdépendants et exigent souvent la disponibilité du même personnel qualifié à des étapes bien précises. **Le Comité consultatif souligne que pour mener à bien la mise en service d'Umoja-Extension 2 et des sept modules décrits ci-dessus, il faudra bien gérer le projet et les ressources en personnel, anticiper les problèmes et risques inhérents au calendrier serré et prendre les mesures qui s'imposent, afin d'éviter les dérapages et les retards et de faire en sorte que tout se passe conformément à ce qui est prévu. Le Comité répète qu'il importe de tirer tous les enseignements qu'il y a à tirer des exercices précédents de mise en service de logiciels, y compris ceux concernant l'état de préparation de l'Organisation, et d'en tenir compte dans la planification et la gestion des projets.**

E. Mise à niveau technique de SAP

32. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le logiciel Umoja devra être mis à niveau d'ici à 2020 pour continuer à bénéficier de l'appui assuré par le fournisseur du système. Ayant demandé des précisions concernant le moment où la

mise à niveau technique devra se faire, le Comité consultatif a été informé que les différentes phases du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement n'étaient pas indépendantes de la mise à niveau du logiciel SAP, qui doit se faire après la mise en service de la phase 1 du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement et la mise hors service de Galileo, et avant la conception et la mise à l'essai de la phase 2, qui nécessitent la version mise à niveau du logiciel SAP. **Le Comité consultatif réaffirme qu'il faut une très bonne planification et gestion du projet afin que les choses se fassent dans le bon ordre, sans interruption ni retards (voir par. 31 ci-dessus).**

F. Améliorations d'Umoja-Intégration

33. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que ce projet consiste dans les améliorations suscitées par l'Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, qui devront se faire en 2016 et 2017. Ainsi, la prolongation groupée des contrats du personnel et la mise à jour des tables de référence ainsi que la simplification de la gestion des voyages sont autant d'améliorations qui semblent devoir permettre de faire l'économie d'interventions manuelles et d'erreurs inutiles. **Le Comité consultatif compte que la priorité sera accordée aux améliorations qui pourraient avoir le plus de retombées et que le Secrétaire général rendra compte, dans son prochain rapport d'étape, des progrès qui auront été enregistrés.**

G. Valorisation des avantages

34. Aux paragraphes 103 à 134 de son rapport, le Secrétaire général présente des informations sur la valorisation des avantages. Il y est indiqué que, comme suite aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes avait formulées dans ses quatrième et cinquième rapports annuels sur la mise en service d'Umoja (voir A/70/158 et A/71/180, respectivement), les objectifs de valorisation des avantages ont été passés en revue à la lumière des données d'expérience acquises depuis la mise en service d'Umoja et les référents processus se sont penchés sur de nouveaux domaines d'activité bien précis dont il avait été déterminé qu'ils étaient susceptibles de produire des avantages. Il y est indiqué d'autre part que l'approche remaniée associe les améliorations qualitatives aux avantages quantitatifs attendus. Il s'agit de prendre en compte, lorsque la situation le permet, la comparaison entre les volumes d'opérations avant et après la mise en service d'Umoja, les avantages quantitatifs déjà obtenus, les processus qui ont été supprimés et la répartition des tâches entre les lieux d'affectation, ainsi que le fait que la valorisation des avantages quantitatifs ne sera effective qu'une fois la mise en service intégrale et la stabilisation d'Umoja terminées, sachant que celle-ci pourrait n'être atteinte qu'au bout d'un an après la mise en service complète. Il est également précisé dans le rapport qu'en ce qui concerne le regroupement des services administratifs dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, les propositions y relatives ont été combinées de sorte à éviter le double comptage des avantages potentiels (voir A/71/417 et le rapport correspondant du Comité consultatif).

35. Dans son rapport, le Secrétaire général présente des informations détaillées sur les avantages qualitatifs qui ont été obtenus dans les domaines suivants : ressources humaines, finances, services centraux d'appui, chaînes d'approvisionnement et de la

logistique, technologie et gestion des données. En ce qui concerne les avantages quantitatifs, le Secrétaire général demeure résolu à obtenir les avantages prévus, dont le montant s'établira, à l'horizon 2019, entre 140 et 200 millions de dollars. Dans le tableau 2 de son rapport, le Secrétaire général présente une ventilation de ces avantages entre le budget ordinaire et les budgets des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui, par exercice financier.

36. Le Comité des commissaires aux comptes est d'avis toutefois que ces estimations sont fondées sur une évaluation des avantages potentiels conduite en 2009 et 2011 et ne correspondent donc pas aux résultats que le projet peut réellement avoir dans les circonstances actuelles (A/71/180, par. 98 à 104). Il note qu'un objectif ferme de réduction budgétaire a été convenu de manière centralisée, à la suite de quoi il a été demandé aux départements de déterminer dans quelle mesure ils pouvaient contribuer à l'atteindre, notamment en gelant ou en supprimant des postes et en réduisant les objets de dépense autres que les postes. Il souligne que comme il n'y a pas de point de référence pour mesurer les résultats, il existe un risque que les réductions aient été fixées principalement en fonction de ce que les départements ont bien voulu absorber plutôt qu'en fonction des réductions effectivement réalisables. Tout en notant que le Comité des commissaires aux comptes a achevé son audit quelques mois avant la publication du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif a été informé, au cours de ses échanges avec le Comité des commissaires aux comptes, que celui-ci avait estimé que peu de progrès avait été fait pour donner suite aux recommandations formulées aux paragraphes 16 et 26 de son deuxième rapport annuel (A/68/151). Le Comité des commissaires aux comptes a rappelé également sa conclusion antérieure selon laquelle le modèle concernant les avantages a été conçu à partir de critères de référence en usage dans le secteur reposant sur un certain nombre d'hypothèses qui pouvaient se confirmer ou ne pas se confirmer dans le contexte des Nations Unies. S'il s'agissait effectivement d'une approche raisonnable à l'époque, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'il fallait réviser l'analyse des avantages lors de la phase de mise en service d'Umoja et qu'il n'y avait guère d'éléments qui permettaient de penser que le Secrétariat disposait d'une base plus solide pour les chiffres figurant dans le tableau 2 du rapport du Secrétaire général. Il recommande que l'analyse des avantages attendus d'Umoja soit actualisée (voir A/70/158, par. 19 f) et A/71/180, par. 100). **Le Comité consultatif souscrit aux vues du Comité des commissaires aux comptes à cet égard.**

37. **Le Comité consultatif souligne qu'il faut disposer d'une analyse plus solide des avantages attendus du projet Umoja, lequel représente l'une des initiatives de transformation du mode de fonctionnement parmi les plus ambitieuses et les plus coûteuses ayant été entreprises par l'Organisation. De l'avis du Comité, une telle analyse devrait rendre compte des gains d'efficacité et des avantages effectifs obtenus grâce à la mise en service d'Umoja plutôt que des objectifs artificiels portant sur les économies budgétaires, et donner des éclaircissements sur les avantages ainsi que sur les coûts du projet (voir sect. III.I ci-dessous). Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié d'actualiser l'analyse des avantages attendus du projet Umoja, en prenant en considération toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes sur la question. Le Secrétaire général devrait également être prié de veiller à ce que les plans de valorisation des avantages soient élaborés de manière réaliste pour les entités**

chargées de l'exécution, et qu'ils soient assortis de renseignements précis sur les avantages tant qualitatifs que quantitatifs.

H. Dévolution des fonctions au Bureau de l'informatique et des communications, réorganisation et reconversion des ressources humaines

38. On trouve aux paragraphes 135 à 151 du rapport du Secrétaire général des renseignements sur la dévolution des fonctions au Bureau de l'informatique et des communications, la réorganisation et la reconversion des ressources humaines. Le Secrétaire général souligne dans son rapport l'importance critique qu'il y a à réorganiser et à réaménager les ressources du projet pour régler les principaux problèmes de personnel de nature à remettre en cause l'exécution du plan de travail de 2016 à 2019. Le Secrétaire général indique qu'il y aura réduction progressive des effectifs de l'équipe de projet, dont les membres seront à terme affectés au Bureau de l'informatique et des communications pour la plupart, le reste devant l'être dans d'autres secteurs. Le Comité consultatif rappelle à cet égard que, dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général, à titre exceptionnel et temporaire, à reporter jusqu'au 31 décembre 2016 la réduction des effectifs de l'équipe du projet Umoja (voir A/70/7/Add.19, par. 45).

39. Le tableau 3 du rapport du Secrétaire général présente un récapitulatif des postes approuvés ainsi que les taux d'occupation des postes et les postes vacants au 31 août 2016, à savoir : a) sur les 90 postes approuvés pour le projet Umoja, 77 d'entre eux étaient pourvus, 3 étaient en voie de l'être, 5 étaient réservés à des fonctionnaires détachés et 5 étaient gelés (vacants en permanence) en prévision de la réduction de la dotation en effectifs; b) il est proposé que l'effectif net soit de 78 postes en 2017, compte tenu de la suppression de 21 postes (3 D-1, 4 P-5, 10 P-4, 4 G) et la création de 9 postes [3 P-4, 2 P-2, 4 G(1^c C)]; c) il est proposé de continuer à réduire les effectifs en 2018 pour arriver à 74 postes en supprimant 6 postes (3 P-5, 3 P-4) et en créant 2 (P-2); d) il est proposé de supprimer 14 autres postes en 2019 (1 SSG, 2 D-1, 3 P-5, 4 P-4, 4 G), pour arriver à 60 postes en tout. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, sur les cinq postes réservés pour des membres du personnel en détachement, il était proposé d'en supprimer trois au 1^{er} janvier 2017, comme indiqué dans le tableau 4 du rapport du Secrétaire général. Sur les deux autres postes, un agent des services généraux a réintégré son poste et un fonctionnaire de la classe P-5 doit réintégrer son poste en juillet 2018. Comme il est indiqué au paragraphe 139 du rapport, cela permettrait de réorganiser les fonctions et de reconvertir les ressources de façon à répondre aux besoins d'Umoja-Extension 2 tout en réduisant les effectifs de l'équipe. Depuis la publication du rapport, plusieurs postes ont été bloqués à la suite de détachements; il avait été proposé d'en supprimer certains et d'en reconvertir certains autres.

40. Le projet d'organigramme et de répartition des 78 postes pour 2017 est présenté dans l'annexe au rapport du Secrétaire général. Le Secrétaire général propose de regrouper le personnel et les consultants dans des équipes intégrées moins nombreuses, l'objectif étant de mieux concentrer et intégrer les fonctionnalités opérationnelles et techniques. De plus, il est prévu d'affecter, à partir de 2017, huit postes (5 P-5 et 3 P-4) aux différents services fonctionnels ainsi qu'au Bureau de l'informatique et des communications, l'objectif étant de favoriser

la prise en main du projet par le Secrétariat et de renforcer les moyens dont ces services disposent pour assurer durablement l'appui technique à Umoja.

41. Le Secrétaire général donne également des informations sur les tâches déjà confiées au Bureau de l'informatique et des communications ou en passe de l'être. Le Bureau est déjà chargé de : a) tout ce qui touche l'infrastructure Umoja, y compris les services externalisés auprès de tiers; b) la coordination des ressources en matière d'informatique décisionnelle à l'échelle mondiale; c) la coordination de l'appui technique à la production; d) l'intégration de tous les modules de formation à Umoja dans le système de gestion de la formation sur Inspira, faisant intervenir le Bureau de l'informatique et des communications, le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'équipe Umoja. Les autres fonctions qui doivent être transférées au Bureau de l'informatique et des communications sont les suivantes : la création de comptes utilisateurs, la propagation des codes remaniés de l'environnement de développement à celui de production et la gestion du système de formation à Umoja.

42. Le Comité consultatif accueille avec satisfaction les propositions du Secrétaire général sur la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet Umoja, ainsi que la dévolution des fonctions d'Umoja au Bureau de l'informatique et des communications. Il est d'avis que les changements proposés, notamment la réduction du nombre de postes de haut fonctionnaire qui sera en partie contrebalancée par la création de postes de niveau subalterne ainsi que la création d'un petit nombre d'équipes intégrant fonctionnaires et consultants, représentent une approche positive, qui se traduira par une structure comportant moins de postes aux échelons supérieurs, favorisera le transfert des connaissances entre les consultants et le personnel et permettra de mieux aligner les ressources du projet aux prévisions de dépenses liées aux activités devant être achevées en 2017. Le Comité consultatif continue de souligner qu'il importe d'assurer le transfert des connaissances entre les consultants et le personnel, l'objectif étant d'être moins tributaire des services contractuels et de réduire les dépenses à ce titre, lesquelles représentent une part importante des dépenses afférentes aux projets.

I. Coûts du projet

43. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a demandé à plusieurs reprises que le Secrétaire général comptabilise de façon détaillée les coûts indirects, notamment ceux liés aux activités préparatoires, et en fasse état de façon transparente dans ses rapports. Elle a également prié plusieurs fois le Secrétaire général d'imputer les dépenses correspondantes sur les crédits ouverts au budget de chaque département⁸. Dans son rapport (A/71/180), le Comité des commissaires aux comptes note que le Secrétariat ne connaît pas le montant exact des coûts indirects supportés par les unités administratives pour des activités telles que le nettoyage des données, la formation et les essais, et que ces frais sont imputés aux budgets existants des différents départements depuis l'exercice biennal 2014-2015.

⁸ Voir résolutions 66/263, 67/246, 68/248 A à C, 69/274 A et 70/248 A de l'Assemblée générale.

44. Le Comité consultatif déplore le peu de progrès faits à ce jour pour répondre aux demandes de l'Assemblée générale et tenir une comptabilité détaillée des coûts indirects financés par les départements, ainsi que pour analyser le coût complet du projet Umoja. À son avis, l'absence d'informations sur les coûts d'exécution effectifs du projet dénote la faiblesse du mécanisme de gouvernance du projet et peut empêcher l'Assemblée générale de prendre des décisions en bonne connaissance de cause. Le Comité comprend bien qu'il n'ait pas nécessairement été possible de suivre les coûts dans leur intégralité au début du projet en raison des limites tenant aux systèmes informatiques de l'Organisation, tels que le SIG, mais il estime que le Secrétariat aurait pu s'attacher davantage à établir des estimations. Par ailleurs, la mise en service d'Umoja devrait alléger les contraintes techniques liées aux systèmes existants, désormais largement remplacés.

45. Le Comité des commissaires aux comptes souligne également la nécessité d'estimer les coûts d'appui à long terme et le coût complet du progiciel, le coût complet correspondant aux dépenses à couvrir tout au long du cycle de vie d'Umoja, à savoir les coûts d'achat et de développement et les dépenses liées à l'installation, au déploiement, à l'exploitation, aux mises à niveau et à la maintenance. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait également recommandé que le Secrétaire général soit prié d'achever l'analyse du coût complet d'Umoja et de rendre compte à ce sujet à l'Assemblée générale (voir A/66/7/Add.1 et A/68/7Add.7). **Le Comité continue d'estimer que le coût complet du système est un élément essentiel sans lequel il est malaisé de prendre en bonne connaissance de cause des décisions d'investissement; il réaffirme donc ses recommandations antérieures.**

46. En ce qui concerne les dépenses afférentes au projet, le Comité des commissaires aux comptes prend note du fait que l'équipe Umoja a continué d'améliorer le contrôle des dépenses et mis au point un outil qui l'aide à suivre les dépenses au regard des cahiers des charges, des contrats conclus avec les fournisseurs et des bons de commande et à rendre compte des montants dépensés et des montants engagés. **Toutefois, l'outil n'aide guère à suivre l'avancement du projet puisque s'il renseigne sur l'utilisation des ressources, il ne dit rien quant aux progrès accomplis au regard des produits à livrer; il n'y a pas non plus de lien manifeste entre les montants dépensés et les progrès accomplis. Tout en notant les limites des outils et de la méthode utilisés, le Comité consultatif estime que, sur la base des informations disponibles, le Secrétariat devrait s'attacher à analyser sur une base annuelle et de manière plus approfondie les dépenses et les produits à livrer depuis le début du projet en 2008, afin de relier le budget aux grandes étapes du projet. L'analyse devrait englober la répartition des coûts des services contractuels et de toutes les autres catégories de dépenses et donner à l'Assemblée générale des informations plus précises sur la façon dont les montants alloués au projet ont été utilisés, y compris ceux qui n'ont pas été consacrés à la réalisation de produits à livrer.**

J. Coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja

47. On trouve au paragraphe 184 du rapport du Secrétaire général des renseignements sur les coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja. Il y est indiqué que les dépenses relatives à l'exploitation, à la maintenance

et à l'appui après la mise en service ne sont pas prises en compte dans le budget du projet; ces dépenses, qui portent sur le matériel nécessaire à l'exploitation, à la maintenance des licences d'utilisation des logiciels, aux services d'hébergement, aux télécommunications et à l'appui technique, constituent des dépenses de fonctionnement renouvelables et sont donc inscrites aux budgets du Bureau de l'informatique et des communications et des opérations de maintien de la paix. Comme indiqué par le Secrétaire général, les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019 sont présentées dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/71/400) et prises en considération dans l'esquisse budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019. **Quel que soit le budget auquel elles sont rattachées, le Comité consultatif souligne que ces dépenses doivent être comptabilisées et prises en compte de façon transparente dans l'analyse du coût complet (voir par. 45).**

K. Ressources nécessaires

48. Le tableau 5 du rapport du Secrétaire général (A/71/390) présente un récapitulatif des dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015, qui montre que le montant des ressources effectivement utilisées s'élevait à 111 518 500 dollars, soit un écart de 17 867 500 dollars par rapport au montant proposé (129 386 000 dollars). Le Secrétaire général indique que le montant des crédits inutilisés pour l'exercice 2014-2015 s'explique par le report de plusieurs activités relatives à Umoja-Extension 2.

49. Le montant des prévisions budgétaires révisées pour 2016-2017 (ibid., tableau 6) s'élève à 98 970 600 dollars, soit une progression de 44 678 900 dollars par rapport au montant des prévisions initiales (54 291 700 dollars). Une fois pris en considération le montant inutilisé pour l'exercice biennal 2014-2015 (17 867 500 dollars), le montant net des ressources supplémentaires demandées pour l'exercice biennal 2016-2017 s'élève à 26 811 400 dollars. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a obtenu un complément d'information par objet de dépense :

a) Postes et autres dépenses de personnel : le montant demandé pour les postes est estimé à 28 045 000 dollars et servira à financer les traitements et les dépenses communes de personnel concernant 90 postes en 2016 et 78 postes en 2017 [1 SSG, 1 D-2, 4 D-1, 17 P-5, 27 P-4, 12 P-3, 3 P-2, 5 G(1°C) et 8 G(AC)]. Le montant demandé pour les autres dépenses de personnel est estimé à 14 897 600 dollars et financera 41 emplois de temporaire en 2016 et 40 en 2017 : ces emplois serviront à recruter des membres du personnel ayant des compétences spécialisées, lesquels seront détachés par d'autres organismes des Nations Unies ou recrutés à l'extérieur, et des experts provenant de différents départements et bureaux;

b) Services contractuels : le montant demandé pour les services contractuels est estimé à 47,5 millions de dollars et servira principalement à financer : i) les services d'appui renforcé demandés au fournisseur du progiciel (prise en charge rapide des incidents critiques, accès à des spécialistes SAP et services d'assurance); ii) les services de l'intégrateur de systèmes qui comprennent des activités menées à

l'extérieur, telles que la mise au point de correctifs et diverses activités relatives aux données, et des activités menées en interne par les spécialistes fonctionnels, les spécialistes intersectoriels et les architectes de solutions dans différents domaines. Le Comité a été informé que, pour les projets relatifs à Umoja-Extension 2, il était prévu de réduire dans la mesure du possible la dépendance à l'égard des activités menées en interne pendant la mise en service et aux fins du transfert des connaissances, de privilégier chaque fois que possible des activités menées à l'extérieur et de former autant que cela était possible le personnel affecté au projet bien avant les phases de conception et de développement;

c) Voyages : le montant demandé au titre des voyages est estimé à 1 250 000 dollars, soit une réduction de 1 157 200 dollars (48,1 %) par rapport au montant de 2 407 200 dollars demandé en 2014-2015, situation qui s'explique par le fait que les spécialistes des processus n'auront pas besoin de se déplacer autant aux fins de la conversion des données et des activités préalables à la mise en service;

d) Frais généraux de fonctionnement : le montant demandé au titre des frais généraux de fonctionnement est estimé à 4 940 000 dollars, soit une réduction de 368 500 dollars (6,9 %) par rapport au montant de 5 308 500 dollars demandé en 2014-2015; il servira à la location de bureaux (4 390 000 dollars), aux accords de prestation de services portant sur le matériel de bureautique (220 000 dollars) et aux communications (330 000 dollars);

e) Mobilier et matériel : le montant demandé au titre du mobilier et du matériel est estimé à 1 288 400 dollars, soit une réduction de 2 405 600 dollars (65 %) par rapport au montant de 3 694 000 dollars demandé en 2014-2015; il servira au remplacement du matériel – ordinateurs (une soixantaine par an), stations d'accueil et imprimantes – (588 400 dollars) et aux licences et aux logiciels (700 000 dollars), notamment ceux nécessaires à l'utilisation d'une plateforme mobile.

50. Le tableau 7 du rapport du Secrétaire général récapitule le coût total du projet depuis son lancement en 2008. Le montant total des ressources approuvées pour le projet s'élève à 439 352 000 dollars, les dépenses effectives pour la période 2008-2015 totalisent 367 192 800 dollars et les prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017 sont estimées à 98 970 600 dollars, ce qui porte le montant total du projet à 466 163 400 dollars à la fin de 2017, soit un dépassement de 26 811 400 dollars par rapport au montant des crédits approuvés (439 352 000 dollars).

51. Les prévisions de dépenses pour 2018-2019 (*ibid.*, tableau 8) sont estimées à 77 800 000 dollars, dont 45 900 000 dollars pour 2018 et 31 900 000 dollars pour 2019. Le montant total des dépenses au titre du projet Umoja s'élèverait donc à 543 963 400 dollars, comme indiqué dans le tableau 9 du rapport du Secrétaire général.

52. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu un complément d'information sur les dépenses de projet au 1^{er} novembre 2016, sur les ressources restantes et sur le montant estimatif des dépenses mensuelles. Les ressources disponibles au 1^{er} novembre 2016 suffiront à couvrir les services contractuels pour 2017, pour lesquels les dépenses correspondantes doivent être imputées à la fin de 2016, les loyers, les accords de prestation de services et les licences pour 2017, pour lesquels les dépenses correspondantes doivent être imputées en janvier 2017, et les dépenses mensuelles courantes jusqu'en février 2017.

53. Le Comité consultatif rappelle que dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de tout faire pour éliminer les dépassements de crédits en obtenant des gains d'efficacité et en appliquant de bonnes pratiques de gestion de projet, et d'éviter toute nouvelle révision à la hausse du budget pendant le reste du projet, jusqu'au déploiement intégral d'Umoja. **Le Comité est déçu de constater que malgré les mesures qui ont été prises [voir par. 42 et 49 b)], il a fallu demander des crédits supplémentaires.**

54. Le Comité consultatif note que le montant demandé par le Secrétaire général, qui porterait le budget total du projet entre son lancement en 2008 et sa fin en 2018-2019 à 543 963 400 dollars, équivaudrait à une progression de 104 611 400 dollars (23,8 %) par rapport au montant du budget approuvé, soit 439 352 000 dollars. Il est préoccupant que le Secrétaire général propose une nouvelle fois de revoir le budget du projet à la hausse, alors qu'une certaine opacité entoure le coût total et que l'étude de viabilité n'a pas été actualisée et ne prend donc pas en considération les gains d'efficacité et les avantages procurés par le progiciel. S'il croit fermement et recommande que l'ensemble du projet, tel que proposé dans le rapport du Secrétaire général, devrait être mis en œuvre selon le calendrier proposé dans la figure III du huitième rapport d'étape (voir par. 30), le Comité estime que, compte tenu de l'ampleur du projet, les informations relatives au coût total et aux avantages du projet ne permettent pas à l'Assemblée générale de prendre une décision en pleine connaissance de cause sur les prévisions de dépenses ni ne lui donnent l'assurance que les coûts seront maîtrisés pendant la période restant jusqu'à l'achèvement du projet.

55. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de procéder à une analyse du coût total et des avantages du projet, y compris des coûts indirects supportés par les différentes entités (voir par. 43 et 44), et de mettre à jour l'étude de viabilité, en tenant compte des observations et recommandations formulées plus haut. Le Secrétaire général devrait également être prié de présenter l'étude de viabilité une fois celle-ci mise à jour et le résultat de l'analyse coûts-avantages pour examen par l'Assemblée durant la deuxième reprise de la soixante et onzième session.

56. En attendant que l'Assemblée générale examine l'analyse susmentionnée, et compte tenu des renseignements qui lui ont été communiqués sur le montant des ressources disponibles au 1^{er} novembre 2016 (voir par. 52), le Comité consultatif recommande, à ce stade, que l'Assemblée générale approuve la moitié – 13 405 700 dollars – du montant net des prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017 (26 811 400 dollars), étant entendu qu'elle se prononcera sur le financement du projet jusqu'à la fin de 2017 durant la deuxième reprise de sa soixante et onzième session.

IV. Conclusions et recommandations

57. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 187 du huitième rapport d'étape du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

a) Prenne note des progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja depuis la publication du septième rapport d'étape;

b) Approuve la moitié du montant net des prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017, soit 13 405 700 dollars sur les 26 811 400 dollars qui ont été demandés, en vue de financer les dépenses du projet, dans l'attente de la décision qu'elle prendra durant la deuxième reprise de sa soixante et onzième session au sujet du financement du projet jusqu'à la fin de 2017;

Budget-programme

c) Ouvre, au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, un crédit d'un montant de 2 010 900 dollars, correspondant à la part des dépenses supplémentaires prévues pour l'exécution du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2017 à financer au moyen du budget ordinaire, qu'il est proposé d'imputer sur le fonds de réserve pour ledit exercice;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

d) Prenne note du fait qu'un montant de 8 311 500 dollars sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018;

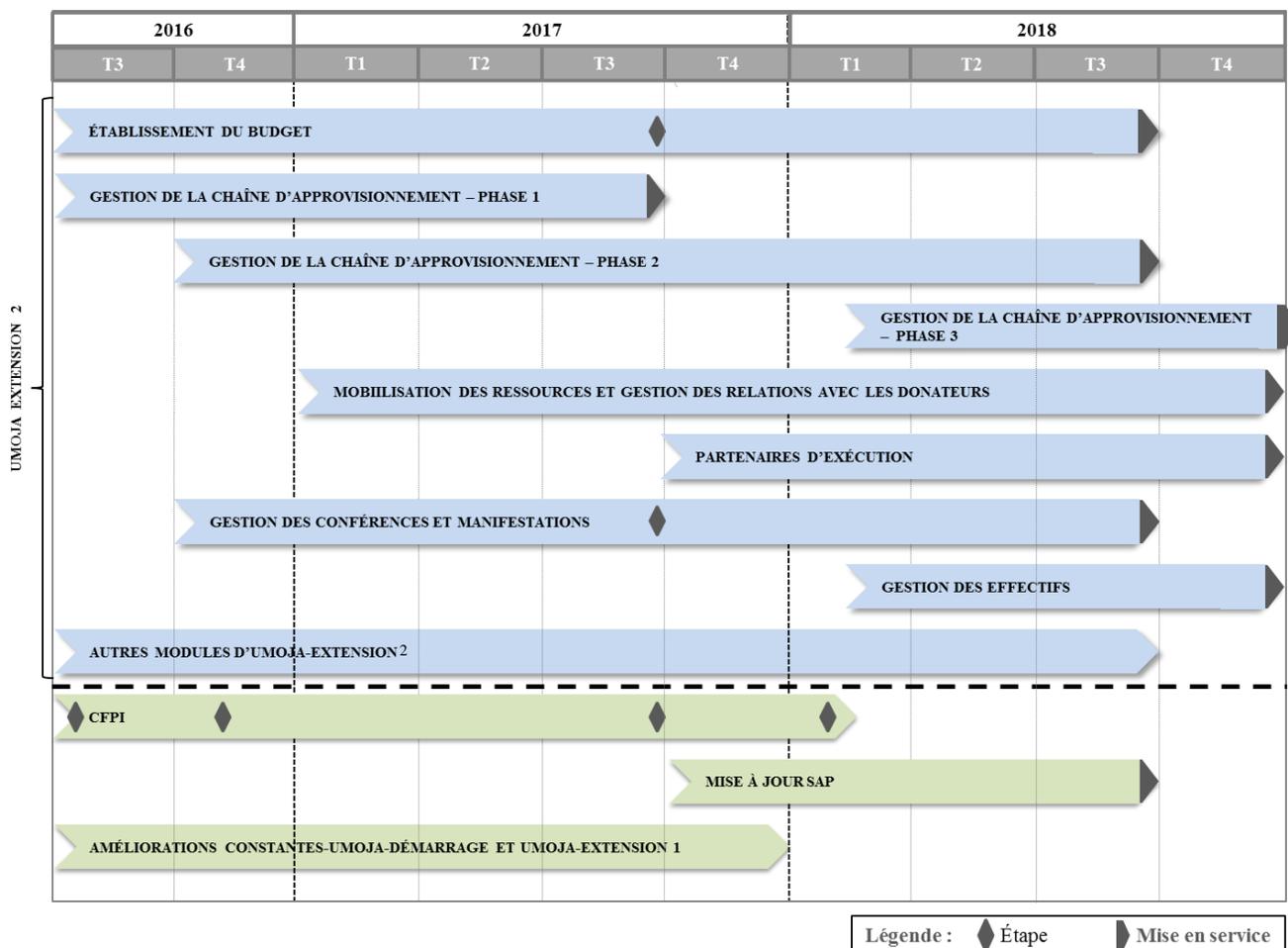
Ressources extrabudgétaires

e) Prenne note du fait que les ressources nécessaires, d'un montant de 3 083 300 dollars, seront prélevées sur les ressources extrabudgétaires pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

58. Le Comité consultatif reviendra sur les ressources proposées pour 2018-2019 dans le cadre de l'examen du prochain rapport d'étape présenté par le Secrétaire général.

Annexe

Umoja : calendrier et plan de travail, 2016-2018



Source : A/71/390, fig. III.