Nations Unies A/64/380

Assemblée générale

Distr. générale
8 octobre 2009
Français
Original : anglais

Soixante-quatrième session
Points 132 et 146 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011

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

Premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré et prévisions de dépenses révisées au titre du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice 2010-2011 et au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

La mise en service d'un progiciel de gestion intégré (PGI) est la pierre angulaire d'une réforme radicale des fonctions d'administration de l'Organisation des Nations Unies et des fonctions d'appui aux opérations de maintien de la paix. Ce projet, qui vise l'ensemble des services du Secrétariat de par le monde, a été nommé « Umoja », ce qui, en swahili, signifie « unité ». Umoja offre une occasion unique de concevoir et mettre en œuvre des procédures, systèmes et activités de formation qui non seulement garantiront la continuité du fonctionnement mais amélioreront aussi l'obligation comptable et la crédibilité de l'Organisation tout entière, depuis les services administratifs jusqu'aux missions.

* La soumission du présent rapport a été retardée parce qu'il a fallu tenir des consultations approfondies.

09-54948 (F) 291009 291009

Merci de recycler

L'Organisation et l'environnement dans lequel elle opère n'ont cessé d'évoluer au fil des années à un tel point qu'il est déraisonnable d'attendre une bonne utilisation des fonds et des résultats de haute qualité si elle ne se dote pas des processus, procédures, qualifications et systèmes considérés comme éléments minimaux dans les secteurs privé et public.

Le budget de l'Organisation atteint 11,5 milliards de dollars par an, dont quelque 7,5 milliards sont consacrés au maintien de la paix dans certaines régions parmi les plus difficiles au monde. L'Organisation assume une responsabilité déjà énorme en soi mais qui l'est encore plus lorsque l'on sait que les outils et programmes de formation exigés par les activités financières et humanitaires font défaut. Les difficultés sont tout aussi colossales en ce qui concerne les fonctions d'administration et de gestion, au Siège, dans les bureaux hors Siège, dans les commissions régionales et dans les entités des Nations Unies qui partagent des fonctions et systèmes administratifs et opérationnels.

À l'heure actuelle, l'Organisation sait pouvoir compter sur le dévouement, le savoir-faire et le dur labeur de son personnel pour s'acquitter de son mandat. Toutefois, malgré ses efforts considérables, des gaspillages et des échecs se produisent, principalement à cause de pratiques dépassées et de l'insuffisance des données disponibles. Umoja s'impose donc comme une nécessité.

L'objectif d'Umoja est de renouveler la manière dont l'Organisation gère ses ressources humaines, financières et matérielles, de permettre aux membres du personnel de coordonner véritablement leurs activités, de donner à la direction les moyens de programmer les activités en connaissance de cause, d'inciter les parties prenantes à appuyer et à faire leurs les programmes dans un climat de confiance et de donner à l'Organisation les moyens de s'acquitter plus efficacement de ses mandats.

Umoja vise principalement à aider l'Organisation à offrir ses services sans interruption et avec efficience et à rendre compte de ses dépenses de façon fiable, mais il est indispensable de pouvoir démontrer quels sont les avantages quantifiables afin d'obtenir le financement voulu et de veiller à une bonne utilisation des fonds à long terme. L'équipe Umoja a donc examiné de façon approfondie les avantages concrets qui découleraient du projet et les investissements à consacrer au projet.

On estime que, si le projet bénéficiait du financement voulu, les gains escomptés pourraient être de l'ordre de 134 millions à 224 millions de dollars et ils découleraient des améliorations apportées aux capacités au fil des ans, de l'augmentation des recettes liées aux services destinés au public et au personnel et de nombreuses améliorations qualitatives, notamment une meilleure efficacité opérationnelle et un meilleur respect des délais, un renforcement de la responsabilisation, l'adoption de normes et pratiques optimales utilisées au plan international, une plus grande transparence et un plus haut degré de satisfaction de la part des clients. Il convient de signaler toutefois que l'on ne pourra tirer parti de tous les avantages, tant qualitatifs que quantitatifs, que si plusieurs facteurs sont réunis, tout particulièrement le soutien politique et financier.

Il faut également souligner que tous les chiffres présentés dans l'analyse de rentabilité sont des estimations. Ils sont fondés sur des avis autorisés, des analyses approfondies et une vaste expérience, mais reposent sur des hypothèses et des données qui ne sont ni toujours complètes ni totalement fiables en raison des lacunes

des systèmes d'information actuels. On peut raisonnablement espérer que les gains se matérialiseront, mais il s'agit de gains escomptés qui ne peuvent pas être assimilés automatiquement à des économies. On ne peut pas non plus les prendre en considération lors de l'élaboration des budgets des exercices à venir tant qu'Umoja n'est pas intégralement déployé et stabilisé et ses effets mesurés avec précision.

Dans l'intervalle, le projet a progressé selon le calendrier prévu et dans la limite des ressources approuvées par l'Assemblée générale en décembre 2008. Plusieurs produits majeurs étaient prêts au 31 juillet 2009, dont une analyse comparative des stratégies et scénarios de mise en œuvre, y compris les modèles de prévision des coûts, une analyse approfondie des avantages et d'autres éléments qui appuient la mise au point des méthodes opératoires de la future solution de gestion des ressources.

Au 31 juillet 2009, 28 des 44 postes de temporaire prévus pour le projet étaient pourvus et les procédures de recrutement étaient en cours pour les 16 postes restants. Il est proposé de transformer ces postes en postes temporaires. Trente-six nouveaux postes temporaires sont également demandés. L'équipe Umoja a conclu un contrat de services d'intégration de systèmes dans le cadre de la phase de conception et a passé un marché pour des services consultatifs stratégiques; elle a aussi commencé à négocier le marché relatif au PGI proprement dit.

La structure de direction d'Umoja pilote et encadre le projet de façon dynamique et sa composition sera élargie à d'autres grandes parties prenantes représentant d'autres entités de l'Organisation et d'autres lieux d'affectation.

À la suite du choix du PGI et de l'analyse de l'architecture et des processus-métier de haut niveau, on a révisé la stratégie de mise en œuvre de façon à concevoir, développer et tester l'ensemble du système et de le déployer ensuite progressivement dans les différents lieux d'affectation.

Les États Membres ont demandé que leur soient présentés des moyens de réduire l'ampleur du projet afin d'en faire baisser le coût. Une analyse approfondie a permis de conclure qu'il était impossible de simplifier le système sans entraîner de risques excessifs, accroître les coûts à long terme et renoncer à la plupart des avantages escomptés. On a cependant analysé plusieurs options de mise en œuvre afin de déterminer les modalités qui présenteraient le meilleur rapport coût-efficacité. Ces options se répartissent en quatre catégories : a) déploiement des modules relatifs aux Normes comptables internationales pour le secteur public en premier; b) mise en œuvre fonction après fonction; c) mise en service traditionnelle; d) phase pilote initiale.

Le Secrétaire général recommande l'option consistant à commencer par un projet pilote, solution qui réduit le nombre de phases de déploiement à trois et amenuise les risques pour l'Organisation. Il s'agit de procéder à un premier déploiement à une échelle réduite afin de tester le système dans un environnement restreint puis de procéder au déploiement dans le reste de l'Organisation en deux temps. Cette solution semble la plus adaptée et éviterait nombre d'écueils auxquels se sont heurtés plusieurs organismes des Nations Unies. C'est aussi la formule la moins coûteuse et qui permet d'obtenir le plus tôt possible les résultats escomptés. Il est donc recommandé que l'Assemblée générale en approuve les modalités et le financement.

Une analyse approfondie a permis de déterminer que le coût total de la mise en service du progiciel depuis la phase pilote jusqu'au déploiement complet atteindrait 315 792 300 dollars, sans provision pour imprévus, et se répartirait comme suit : a) 20 millions de dollars pour 2008-2009; b) 175 348 200 dollars pour 2010-2011; c) 120 444 100 dollars pour 2012-2013. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une solution revue à la baisse, l'option consistant à commencer par une phase pilote est en fait la plus économique de toutes celles analysées.

Avec la solution et le financement envisagés, la phase de conception serait achevée au deuxième trimestre 2010 et serait suivie immédiatement de la phase de développement, laquelle engloberait aussi les préparatifs de la mise en service et la mise au point et l'exécution d'un programme de formation complet. La solution complète serait alors prête à la fin de 2011 et le déploiement se ferait en trois temps dans les deux années qui suivraient la première mise en service, en d'autres termes avant la fin de 2013.

Ce calendrier fait apparaître un retard d'un an par rapport au plan initial (voir A/62/510/Rev.1, par. 40, fig. II), qui s'explique par le démarrage tardif et la lenteur d'exécution des phases de préparation et de conception entraînés par la réduction des crédits ouverts en 2008-2009, 20 millions de dollars contre les 82 millions demandés.

L'augmentation des crédits demandés dans le présent document par rapport au budget initial (A/62/510/Rev.1) tient aux facteurs suivants : a) des ressources internes supplémentaires sont demandées (ajout de 36 postes de temporaire et participation de nouveaux experts fonctionnels) afin de doter l'équipe d'effectifs à la hauteur de la complexité du projet, laquelle avait été sous-estimée faute de renseignements suffisamment détaillés; b) une augmentation des frais de voyage liée au choix d'une solution consistant à organiser pour le personnel des stages de formation animés par un moniteur et non plus des stages de formation réservés aux formateurs; cette dernière solution est certes meilleur marché au début mais donne de moins bons résultats et devient plus onéreuse à long terme, retardant ainsi l'obtention des gains escomptés; c) la prise en compte des frais de démarrage (matériel, bases de données, outils, formation, frais de voyage et appui au site pilote) et des dépenses liées au personnel d'appui pendant la période de mise en service qui avaient été omis précédemment parce qu'il ne s'agit pas véritablement de dépenses de fonctionnement ni de dépenses de projet.

Parallèlement, les dépenses relatives aux services contractuels ont été revues à la baisse, ce qui compense partiellement l'augmentation des dépenses liées au personnel interne, sachant que ces dernières permettront de constituer un groupe de spécialistes capables d'appuyer le système après sa mise en service et, partant, de réduire la dépendance à l'égard de consultants dont les services finissent par coûter cher à long terme.

L'effet net de ces changements est le suivant : les coûts liés au projet proprement dit et comparables avec ceux décrits dans le document A/62/510/Rev.1 se chiffrent désormais à 277 millions de dollars, contre 286 millions, soit une légère baisse. Un montant supplémentaire de 38,8 millions de dollars est maintenant prévu pour les dépenses de fonctionnement initiales (frais de démarrage), ce qui porte le total pour les trois exercices biennaux à 315,8 millions de dollars.

En conclusion, le présent rapport expose les incidences que l'exploitation d'Umoja aura sur la productivité et l'effet des activités de l'Organisation concernant les questions administratives, les programmes et l'appui aux opérations de maintien de la paix, et il montre que l'Organisation sera alors en mesure de prêter des services de meilleure qualité à un moindre coût, ce qui sera à l'avantage de toutes les parties prenantes, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. On peut même dire qu'on défend ici l'idée que l'engagement de dépenses d'équipement en faveur d'Umoja est dans l'intérêt bien compris de l'ONU et de tous ses membres. Bien que l'entreprise semble difficile au vu de la conjoncture économique mondiale, Umoja représente une occasion à ne pas manquer. Les coûts en seront élevés, mais choisir le statu quo serait encore plus dispendieux.

Table des matières

		Page
I.	Introduction	7
II.	Avantages escomptés de l'exploitation d'Umoja	10
	A. Avantages qualitatifs	11
	B. Avantages quantitatifs	13
	C. Conditions nécessaires à la concrétisation des avantages	19
	D. Facteur temps	20
III.	État d'avancement du projet	21
	A. Phase de conception	21
	B. Évaluation des modalités d'organisation (dispositif de gouvernance)	23
	C. Dotation en effectifs	24
	D. Passation de marchés	25
	E. Conduite du changement	25
IV.	Stratégie de mise en service et ressources nécessaires	26
	A. Rappel des faits	26
	B. Analyse des facteurs qui déterminent les coûts	28
	C. Différents types de mise en œuvre	29
	D. Ressources nécessaires	32
	E. Réserve pour imprévus	40
V.	Enseignements tirés de l'expérience	40
	A. Système intégré de gestion	41
	B. Le système des Nations Unies	41
VI.	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	42
	A. Récapitulatif des ressources nécessaires	42
	B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	43
Annexes		
I.	Avantages escomptés	45
II.	Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats	51
III.	Organigramme et répartition des postes pour l'exercice biennal 2010-2011	53

I. Introduction

1. La mise en service d'un progiciel de gestion intégré (PGI) est la pierre angulaire de l'action menée par l'ensemble des services de l'ONU pour réformer de manière radicale les fonctions d'administration et la gestion globale des ressources de l'ensemble du Secrétariat[1], y compris les opérations de maintien de la paix. Ce projet, qui vise l'ensemble des services du Secrétariat de par le monde, a été nommé « Umoja », ce qui, en swahili, signifie « unité ». Comme son nom l'indique, Umoja unifiera les nombreux services d'appui et d'administration du Secrétariat au moyen de procédures et pratiques communes qui auront été révisées, du partage de données en ligne, de systèmes d'information renouvelés et d'une formation correspondante de tous les fonctionnaires. Tout ceci se fondera sur des pratiques éprouvées.

2. La raison d'être de ce projet et ses avantages premiers sont faciles à comprendre : dans un monde en évolution rapide, l'ONU ne peut continuer à fonctionner ni à rendre compte de manière crédible de ses activités sans un PGI tel qu'Umoja. À vrai dire, Umoja ne représente pas seulement un avantage : il constitue un impératif.

3. L'ONU, le monde dans lequel elle opère, son action, l'ampleur de ses tâches humanitaires et le montant du budget qui lui est attribué ont connu des mutations majeures ces dernières années. L'évolution a été telle que l'on ne saurait désormais raisonnablement prétendre administrer l'Organisation ni s'attendre à ce que les fonds soient employés de manière optimale ou que les résultats soient excellents si l'on ne s'emploie pas à refondre les processus, les procédures, les savoir-faire et les systèmes de sorte qu'ils répondent aux normes jugées minimales dans le secteur privé ou public. Ceci vaut pour l'intégralité des tâches d'administration, de gestion et d'appui opérationnel, et notamment pour les opérations de maintien de la paix, ces dernières représentant 65 % des dépenses de l'Organisation.

4. Sans négliger l'importance des fonctions de maintien de la paix, les mêmes contraintes, et donc les mêmes impératifs, s'appliquent aux tâches d'administration et de gestion de l'ensemble de l'Organisation, que ce soit au Siège, dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les programmes spécialisés[2], dont certains sont actifs sur le terrain. Ce n'est pas parce que leur budget est moins élevé que la situation est moins grave. Que ce soit au Siège ou dans le moindre bureau extérieur, les fonctionnaires font face aux mêmes problèmes et courent les mêmes risques du fait que l'information à laquelle ils ont accès n'est pas actualisée, que les pratiques qu'ils doivent appliquer sont obsolètes et que leur formation n'a pas été suffisamment assurée.

5. Le projet Umoja vise donc à changer radicalement les modalités de gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'Organisation, de sorte à amener cette dernière à appliquer des normes communes reconnues, adaptées à l'ampleur et à la nature de ses opérations. Grâce à l'analyse des besoins actuels, la conception de nouveaux processus et de solutions novatrices, la mise en service d'un seul et unique système informatique pour l'ensemble du Secrétariat et la formation concertée des fonctionnaires, Umoja permettra à toutes les unités administratives de

---

[1] Umoja desservira l'ensemble des services du Secrétariat tels qu'indiqués dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/1997/5 intitulée « Organisation du Secrétariat de l'ONU ».

[2] Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) font partie du projet Umoja.

vraiment conjuguer leurs efforts, aux responsables d'établir leurs plans en connaissance de cause, aux parties prenantes de financer et d'avaliser les programmes dans un climat de confiance et à l'Organisation de s'acquitter des tâches qui lui sont confiées, au nombre desquelles figurent certaines des activités humanitaires les plus exigeantes de mémoire d'homme. Indiscutablement, Umoja offre l'occasion unique de doter l'Organisation de techniques, outils et programmes de formation adaptés au XXIe siècle et de moderniser la prestation de ses services afin de répondre, en dépit de contraintes financières de plus en plus fortes, à une demande toujours plus pressante.

6. Les États Membres ayant demandé qu'on limite les adaptations du progiciel de gestion intégré, il faudra modifier les pratiques de fonctionnement du Secrétariat, nombre de celles actuellement en place étant incompatibles avec les pratiques optimales reconnues. Il est à noter de plus que les autres organismes des Nations Unies qui se sont dotés d'un PGI ont tous, sans exception, attiré l'attention du Secrétariat sur le fait qu'il importait de ne pas considérer Umoja comme une innovation purement technologique qui viendrait remplacer les systèmes informatiques et automatiserait les processus actuels. Ils ont au contraire fortement recommandé de saisir cette occasion pour refondre les pratiques de fonctionnement[3] avant même de configurer le progiciel, faute de quoi les avantages obtenus seront moindres et le coût d'exploitation plus élevé.

7. Il ressort de ce qui précède qu'Umoja se distingue des initiatives comparables précédemment mises en œuvre dans l'Organisation, telles que le Système intégré de gestion (SIG), qui informatisaient les processus existants sans pour autant modifier substantiellement les pratiques fondamentales. À vrai dire, Umoja est plus qu'un simple projet : c'est une dynamique de réforme et de perfectionnement continus, qui concernera l'ensemble de l'Organisation, des services administratifs à l'appui direct aux missions.

8. Dans la mesure où les progiciels de gestion intégrés associent, par définition, les processus, les personnes et les politiques au sein d'une plate-forme technologique rationalisée, Umoja est bien placé pour faciliter, voire concrétiser, d'autres mesures de réforme en matière d'administration. Umoja est la solution logique pour combiner les projets de réforme et les concrétiser dans les activités courantes de l'Organisation. Adapter les politiques et processus aux pratiques optimales et permettre ces réformes par l'exploitation appropriée de solutions informatiques modernes, telle est la mission fondamentale d'Umoja, et elle fait partie intégrante de l'appui aux autres mesures de réformes pour l'ensemble de l'Organisation. Moteur et catalyseur de l'action menée en matière de réforme, Umoja permettra de renforcer la responsabilisation de l'Organisation tout en réduisant les risques qu'elle court chaque jour, comme celui de donner des informations erronées ou de voir son fonctionnement pâtir d'une défaillance des systèmes ou des processus[4].

9. Le projet Umoja est issu de la soixantième session de l'Assemblée générale, au cours de laquelle celle-ci a décidé, dans sa résolution 60/283, de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine

---

[3] Notamment : veiller à rationaliser la majorité des processus, éliminer les facteurs d'inefficacité, modifier les règles et règlements selon qu'il convient, et faire évoluer les mentalités et les habitudes des utilisateurs.

[4] Voir ci-dessous la section II.B relative aux avantages qualitatifs.

génération ou un autre système comparable[5]. L'Assemblée a ainsi ouvert la voie à la modernisation des processus et des technologies.

10. Donnant suite à cette résolution, le Secrétaire général a présenté des propositions pour la mise en œuvre et le déploiement échelonnés d'un PGI dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix, les missions politiques et autres opérations sur le terrain (voir A/62/510/Rev.1). En décembre 2008, l'Assemblée, dans sa résolution 63/262, a approuvé le dispositif de gouvernance proposé pour le PGI ainsi que, pour sa mise en place, un montant de 20 millions de dollars; dans cette même résolution, elle a autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet.

11. Toujours dans cette résolution, elle a prié le Secrétaire général de lui soumettre à la partie principale de sa soixante-quatrième session un rapport sur le projet dans lequel il présenterait, entre autres : a) une analyse de rentabilité mise à jour; b) une évaluation des modalités d'organisation; c) des moyens de réduire l'ampleur du projet afin d'en faire baisser le coût; d) un plan révisé de mise en place du progiciel et un budget révisé.

12. Le présent rapport fait suite aux demandes formulées par l'Assemblée; en particulier, il expose les incidences que l'exploitation d'Umoja aura sur la productivité et l'effet des activités de l'Organisation concernant les questions administratives, les programmes et l'appui aux opérations de maintien de la paix, et il montre que l'Organisation sera alors capable de prêter des services de meilleure qualité à un moindre coût, ce qui sera à l'avantage de toutes les parties prenantes, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. On peut même dire qu'on défend ici l'idée que l'engagement de dépenses d'équipement en faveur d'Umoja est dans l'intérêt bien compris de l'ONU et de tous ses membres.

13. Le présent rapport fait fond sur de précédents rapports qui préconisaient une réforme substantielle des services d'administration et d'appui de l'Organisation; il approfondit la stratégie, la planification et la budgétisation du projet, et il précise les gains escomptés, en se fondant sur de très larges consultations et une analyse minutieuse. Il montre combien il est urgent de procéder à cette réforme, et il souligne que l'occasion s'en présente aujourd'hui, ne serait-ce que parce que ce projet reçoit l'appui d'un groupe de hauts responsables qui ont une même vision d'avenir et un désir d'aller de l'avant exceptionnel, facteurs indispensables à la réussite de ce projet de réforme fondamental.

14. Dans la mesure où la phase de conception a été lancée en mai 2009 (voir la section III.A ci-dessous) et où le présent rapport devait être présenté avant la fin juillet, l'équipe Umoja, avec l'aide d'un intégrateur de systèmes[6], s'est employée à calculer rapidement, à titre initial et pour chaque cas de figure, le coût de la mise en service du PGI et les gains qui en seront tirés. Les résultats en sont exposés dans le présent rapport. Si nécessaire, l'équipe les approfondira et les précisera à mesure que des données seront disponibles d'ici au début de 2010.

---

[5] Il est à noter qu'à terme Umoja remplacera plusieurs centaines des quelque 500 systèmes informatiques en place, et pas seulement les 8 versions du SIG.

[6] Il s'agit d'un cabinet-conseil spécialisé dans la réforme organisationnelle ainsi que dans la conception, le développement et la mise en place de progiciels de gestion intégrés.

II. Avantages escomptés de l'exploitation d'Umoja

15. L'équipe Umoja a procédé à de nombreuses consultations pour dégager, quantifier et valider les principaux avantages qui pourraient découler de la mise en service du PGI, notamment pour ce qui est de la rationalisation des processus, du recours à des pratiques optimales et de la formation. Au cours des consultations, elle a pu tirer parti des connaissances de centaines de fonctionnaires de l'Organisation qui sont des experts fonctionnels[7] représentant divers départements, missions ou lieux d'affectation, ainsi que d'une équipe de base composée de membres du projet, parmi lesquels des fonctionnaires ayant une expérience de tous les domaines d'activité de l'ONU. Ces consultations, associées à la collecte de très nombreuses données, ont mis au jour de très nombreuses insuffisances et « points noirs ». On peut donc s'attendre à de grands avantages sur les plans qualitatif et quantitatif.

16. Ce sont ces avantages, tant qualitatifs que quantitatifs, qui expliquent que l'analyse de rentabilité conclut au bien-fondé d'un investissement en faveur d'Umoja. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'analyse confirme que les avantages escomptés sont suffisamment importants pour justifier pleinement la réalisation du projet; elle fait de plus apparaître que la rentabilité de l'investissement commencera à se faire sentir lorsque le PGI aura été déployé dans l'ensemble du Secrétariat et après une année au moins de stabilisation. Il est à noter que l'analyse de rentabilité évoluera à mesure que de nouvelles données et études seront disponibles.

17. Il importe aussi de noter que si, dans le présent rapport, les avantages qualitatifs et quantitatifs sont présentés par domaine fonctionnel[8], la conception du PGI se fondera sur les processus qui leur sont communs. Umoja offre l'occasion de sortir du cloisonnement qui a longtemps caractérisé la démarche de l'Organisation en matière d'administration, et ce seul fait contribuera d'ores et déjà à des gains d'efficacité.

18. La méthode structurée suivante a présidé à l'analyse des avantages menée dans le cadre de l'analyse de rentabilité :

a) Des missions de consultation auprès de divers bureaux hors Siège, des commissions régionales et de missions ont été entreprises, au premier trimestre 2009, afin de réunir des éléments confirmant les points noirs, les perspectives et les enjeux, et de les comparer aux procédures de l'Organisation;

b) De nombreuses réunions, parfois destinées à préparer des ateliers de travail, se sont tenues au Siège. Elles avaient pour objet de valider et de confirmer les perspectives et d'établir des indicateurs préliminaires relatifs aux avantages quantitatifs. Des ateliers de travail ont suivi, auxquels ont participé plus de 220 experts fonctionnels provenant de nombreux services du Secrétariat, et qui ont permis de valider une nouvelle fois les hypothèses en juin 2009. Les perspectives de perfectionnement ont été précisées, et l'on a circonscrit les vecteurs, les risques et les obstacles majeurs (qu'ils touchent aux politiques, aux personnes, aux processus,

---

[7] On entend ici par « expert fonctionnel » des fonctionnaires connus pour être des professionnels de haut niveau dans un domaine d'activité donné de l'Organisation.

[8] Les principaux domaines fonctionnels sont les suivants : a) finances; b) chaîne logistique et achats; c) gestion des ressources humaines; d) services centraux d'appui.

au progrès technique ou à d'autres facteurs). En accord avec les participants, on a déterminé les avantages quantitatifs et les hypothèses à retenir en la matière;

c) L'opération de collecte de données a consisté à extraire, à partir des systèmes informatiques et des documents de l'Organisation, des données sur les achats, les ressources financières et les ressources humaines. Des enquêtes ont été menées lorsque les informations étaient lacunaires ou inexistantes. Des enquêtes ont également été réalisées, dans certains domaines, aux fins de la validation;

d) Des consultants ont tout du long procédé à une contre-vérification et à une comparaison avec les valeurs de référence, les résultats en étant présentés lors des ateliers de travail et des réunions avec les fonctionnaires;

e) De nombreuses réunions ont eu lieu aux fins de la validation, auxquelles ont participé les membres du Comité de pilotage d'Umoja et d'autres parties prenantes.

A. Avantages qualitatifs

19. Comme indiqué plus haut, l'avantage premier d'Umoja est en fait sa raison d'être : améliorer en permanence le fonctionnement, l'obligation comptable et la crédibilité de l'Organisation.

20. Les avantages qualitatifs attendus ont été exposés à la section III.B du rapport du Secrétaire général sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés (A/62/510/Rev.1) et ils rendent impérative la mise en service d'un PGI. On escompte notamment qu'Umoja permettra d'améliorer l'efficacité et la rapidité des interventions, de perfectionner les mécanismes de responsabilisation, d'adopter des pratiques optimales et des normes internationales, d'améliorer la transparence, de relever le degré de satisfaction du client, et de perfectionner les processus.

21. En particulier, Umoja renforcera les contrôles internes d'un très grand nombre de processus relatifs aux ressources financières, aux achats et à la gestion des ressources humaines. Il favorisera l'application cohérente et transparente des règles et des procédures opérationnelles dans tous les domaines administratifs et pour toute l'Organisation. Les nombreux gains de productivité et d'efficacité attendus permettront de prêter plus rapidement des services plus fiables aux utilisateurs, notamment aux États Membres, aux bailleurs de fonds et aux directeurs de programme. De plus, la mise en service d'un PGI s'accompagne en général d'un perfectionnement marqué des compétences du personnel, ce qui favorise d'une part les gains d'efficacité et de productivité, et, de l'autre, la mobilité du personnel dans l'Organisation.

22. L'un des principaux avantages qualitatifs attendus est l'amélioration de la transparence. En effet, les processus actuels, qu'ils soient informatisés ou manuels, ne facilitent pas la transparence. Pour rendre compte des produits d'un programme ou d'un projet, il faut aujourd'hui souvent procéder manuellement à la collecte de données pertinentes, tâche ardue qui nuit à la rapidité et à l'exactitude des informations requises par les parties prenantes. Or, un PGI supposant un gisement de données centralisé, Umoja améliorera nettement les moyens de communiquer rapidement aux États Membres et aux hauts responsables des informations sur les dépenses, les engagements et l'état d'avancement des projets. La réputation et la

crédibilité de l'Organisation seront renforcées par le perfectionnement qualitatif de l'information, de l'analyse et de la prise de décisions.

23. De nombreux avantages qualitatifs précis ont été recensés dans les domaines fonctionnels. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, Umoja permettra de mieux intégrer toutes les ressources sur le plan géographique, y compris le personnel local des missions; il constituera la seule source de données fiables pour tous les membres du personnel, et il facilitera en toute transparence les mutations, les affectations ou les mouvements entre les lieux d'affectation, en particulier pour ce qui est des zones critiques dans le cadre de missions de maintien de la paix et autres missions. Umoja assurera l'intégration des tâches relatives aux ressources humaines et financières et aux états de paie au sein d'un système qui englobera aussi les missions. Il sera possible désormais de communiquer l'information rapidement, aisément et à la demande, par exemple pour l'établissement du rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat[9]. Umoja permettra aussi aux fonctionnaires d'accéder à leurs propres données; ces derniers pourront, tout comme le personnel d'encadrement, suivre en temps réel l'état d'avancement des opérations administratives les concernant. Le raccourcissement des délais d'intégration des nouveaux fonctionnaires, de traitement des prestations et de prorogation des contrats, l'accès libre à l'information par les fonctionnaires et le personnel d'encadrement, ainsi que la planification et la comptabilisation exactes des jours de présence et des congés et l'établissement des états correspondants sont autant d'avantages qualitatifs qui relèveront le degré de satisfaction des fonctionnaires et du personnel d'encadrement.

24. S'agissant des questions financières, Umoja garantira la conformité aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)[10], accentuera la transparence au bénéfice des États Membres et des bailleurs de fonds, grâce à une communication plus rapide et plus fiable de l'information, relèvera le degré de satisfaction des fonctionnaires vis-à-vis des rouages administratifs, et améliorera l'aptitude des organismes appliquant le régime commun à appliquer le principe de l'unité d'action des Nations Unies.

25. En ce qui concerne la chaîne logistique[11], Umoja mettra mieux en évidence l'exécution des services et il aidera celle-ci à être davantage axée sur les mandats et les produits prévus, puisqu'il sera possible de connaître directement l'état d'avancement de l'exécution de biens et services donnés. La crédibilité et la réputation de l'Organisation seront renforcées dans la mesure où les prescriptions techniques seront concordantes et les articles et services reçus des États Membres et des fournisseurs seront rapidement vérifiés. L'efficacité opérationnelle sera sensiblement améliorée du fait que l'on disposera de renseignements fiables sur l'emplacement des articles et sur les livraisons prévues; le contrôle du respect des

---

[9] Certains des organismes qui exploitent un PGI mettent à la disposition de leurs services administratifs des données complètes sur la composition de leurs effectifs, dans le cadre du tableau de bord de gestion intégré à leur portail d'information en ligne. Il est ainsi possible d'avoir accès immédiatement aux statistiques concernant le personnel (par exemple, répartition par nationalité, sexe, âge, classe et lieu d'affectation); ces données sont actualisées plusieurs fois par jour par la saisie de données réelles. Le Secrétariat, en revanche, n'établit actuellement qu'une fois par an le rapport correspondant.

[10] Umoja est l'un des principaux outils qui faciliteront la mise en conformité avec les Normes IPSAS; les autres outils portent sur la refonte des politiques et la formation.

[11] Y compris les opérations d'achat et la logistique.

normes externes concernant la sécurité aérienne, le transport de marchandises dangereuses et de matériel médical, et la protection de l'environnement sera automatisé. La prise de décisions se fondera sur des informations en temps réel concernant l'évaluation des stocks dans l'Organisation tout entière, sur des plans de soutien logistique aux programmes et aux opérations et sur la réalisation d'études de marché de meilleure qualité. Un lien plus étroit entre la planification de la chaîne logistique et les ressources financières permettra d'accélérer la validation des dépenses relatives au remboursement du matériel appartenant aux contingents.

26. Les services centraux d'appui tireront eux aussi parti de l'intégration des ressources dans l'ensemble du Secrétariat. On compte que le PGI permettra d'augmenter les ventes de services et d'améliorer le recouvrement des coûts y relatifs, de relever le degré de satisfaction des clients et de conforter la qualité de vie des fonctionnaires. Les politiques relatives à la sûreté et à la sécurité des fonctionnaires seront mieux appliquées, notamment pour ce qui est des voyages.

27. Enfin, Umoja est un outil fondamental pour la gestion des risques et l'élimination du risque de défaillance opérationnelle. Les données de gestion qui permettent à l'Organisation de continuer à fonctionner sont actuellement stockées sur des systèmes multiples et divers, dont les principaux modules sont certes protégés et pourraient être rétablis dans des délais raisonnables, sans grande perte de données, par exemple en cas d'incendie d'un ordinateur central, mais cela n'est pas le cas de tous les systèmes existants. En revanche, du fait que les divers modules du PGI seront interconnectés à l'échelle de l'Organisation et que les données pourront être exactement copiées en temps réel dans de multiples centres d'opération et de reprise après sinistre, la très grande majorité des données opérationnelles sera stockée de telle manière qu'il sera possible de les récupérer presque instantanément et sans perte en cas de sinistre. À vrai dire, les utilisateurs des autres centres ne se rendront peut-être même pas compte de l'interruption. Ainsi, s'il est correctement déployé et exploité, un PGI assure naturellement et fiablement la continuité des opérations.

28. À n'en pas douter les avantages financiers d'Umoja feront plus que compenser l'investissement consenti et ses avantages qualitatifs justifient pleinement à eux seuls les mesures à prendre et les dépenses à engager. Il est de fait trop difficile, et donc trop risqué, de gérer efficacement une entreprise de la taille, de l'implantation géographique et de la complexité du Secrétariat de l'ONU et de ses opérations sur le terrain avec rien de moins qu'une solution PGI complète, fondée sur la refonte radicale des processus et sur de substantiels changements dans la culture institutionnelle. Les fonctionnaires et le personnel d'encadrement font leur possible avec les outils administratifs dont ils disposent aujourd'hui, mais une organisation dont les tâches, de plus en plus nombreuses, sont ardues et diversifiées ne peut s'enliser dans l'immobilisme.

B. Avantages quantitatifs

29. Bien que la mise en service d'Umoja exige un gros investissement, une analyse approfondie fait apparaître de nombreux domaines dans lesquels le Secrétariat tirera des avantages quantitatifs du fait du perfectionnement des processus-métier, de l'amélioration considérable de la qualité de l'information et de la disponibilité, du recul des activités manuelles et du perfectionnement des qualifications du personnel. On trouvera exposés ci-dessous dans leurs grandes

lignes les principaux gains prévus pour chaque domaine fonctionnel; pour un complément d'information, on se reportera à l'annexe I du présent rapport.

30. Il est à noter que tous les chiffres présentés dans l'analyse de rentabilité sont des estimations. Les gains escomptés se fondent sur des hypothèses qui, bien que valables aujourd'hui, peuvent évoluer d'ici quelques années. En outre, ils sont calculés en fonction des données disponibles, qui ne sont pas toujours complètes, ni totalement fiables, précisément parce que l'Organisation ne dispose pas actuellement d'un PGI qui lui donnerait accès à des informations exactes en temps opportun et à l'échelle du Secrétariat. Les gains escomptés ici indiqués ne doivent pas être interprétés comme une économie et ne doivent pas être pris en compte lors de l'élaboration des budgets des exercices à venir. Une diminution des ressources ne pourra intervenir qu'après le déploiement intégral et la stabilisation du nouveau système, ainsi que l'analyse et la confirmation ultérieures des gains. Ces derniers ne se concrétiseront que si plusieurs conditions majeures sont réunies, parmi lesquelles le financement intégral de la formule de mise en service recommandée dans le présent rapport, la participation et le soutien suivis de toutes les parties prenantes, et la poursuite du dispositif qui a facilité la bonne gestion du projet jusqu'à présent (voir la section III.B).

Tableau 1
Récapitulation des gains prévus annuellement, par domaine fonctionnel

(En millions de dollars des États-Unis)

Domaine fonctionnel	*Estimation la plus basse*	*Estimation la plus haute*
Chaîne, logistique, opérations d'achat et logistique	49,2	74,7
Technologie et gestion des données	34,1	59,3
Ressources humaines	24,2	44,1
Services centraux d'appui	20,2	34,9
Ressources financières	6,2	10,5
Total	**133,9**	**223,5**

31. Tout en restant prudent, on estime que, pour autant que plusieurs facteurs clefs de réussite soient réunis et maintenus (voir la section II.C ci-dessous), l'exploitation d'Umoja permettrait d'obtenir des gains de l'ordre de 133,9 millions à 223,5 millions de dollars pour l'ensemble du Secrétariat (voir le tableau 1)[12], une fois le système correctement mis en service, et après une phase de déploiement et de stabilisation à l'échelle du Secrétariat[13].

[12] Pour plus de précisions sur les avantages quantitatifs par domaine, on consultera l'annexe I du présent rapport.

[13] En général, la phase de stabilisation prend au moins un an, et ce pour chaque étape du déploiement ainsi qu'une fois le système déployé à l'échelle du Secrétariat. Au cours de la phase de stabilisation, le montant des ressources nécessaires risque d'augmenter du fait de la refonte radicale des pratiques que les fonctionnaires devront assimiler et des ajustements du système auxquels il faudra procéder. Certes, des avantages qualitatifs peuvent se faire sentir pendant cette période, mais en général les avantages quantitatifs ne se concrétisent ou ne sont observés que plus tard.

32. Il convient de noter que les chiffres indiqués dans le tableau 1 ci-dessus englobent des gains à la fois de productivité et d'efficacité. La productivité mesure la production par unité de main-d'œuvre : si l'on parvient à écourter le temps actuellement consacré aux tâches administratives, et a fortiori si ce temps est réduit à zéro, les moyens dégagés permettront aux fonctionnaires de l'ensemble de l'Organisation de se concentrer sur davantage d'activités à valeur ajoutée. L'efficacité mesure la façon dont les intrants sont convertis en produits : elle correspond à la diminution du coût de la prestation d'un service donné sans perte de qualité.

33. Il ressort des consultations et des ateliers de travail que d'importants gains de productivité peuvent être obtenus. La diminution du nombre d'opérations exécutées manuellement fait partie des grands domaines d'amélioration de la productivité. Dans certains cas, les opérations manuelles ont proliféré pour compenser l'absence de processus, de technologies et de systèmes optimaux. Ces opérations se caractérisent par des cycles longs et elles sont alourdies par des chaînes d'approbation, parfois sans utilité, qui exigent un support papier. En outre, les documents papier sont souvent considérés comme étant dignes de confiance, ce qui jette le doute sur la fiabilité des données conservées dans les systèmes informatiques. La plupart des lieux d'affectation, et nombre de leurs unités administratives, ont mis en place des dispositifs qui leur sont propres en matière de ressources financières et humaines, de chaîne logistique, de services centraux d'appui et de services informatiques. Ainsi, l'Organisation alimente de multiples systèmes de gestion, bases de données et tableurs; or, ceux-ci ne sont pas reliés les uns aux autres et renferment parfois des informations ambiguës : il faut donc procéder à un contrôle et un rapprochement manuels pour vérifier l'information puis la communiquer (redondance de l'information). De plus, dans ces domaines, les tâches sont très localisées, et des fonctionnalités déjà exploitées dans d'autres lieux sont réinventées (redondance organisationnelle). Enfin, au fil du temps, cette isolation a abouti à l'adoption de modalités disparates pour exécuter une même tâche (hétérogénéité organisationnelle).

34. Les gains de productivité présentés ici permettraient de réaffecter des ressources à des tâches de priorité plus élevée : il ne s'agit pas de supprimer des postes ni d'opérer des économies nettes sur les dépenses de personnel. Les ressources seraient dégagées par la suppression de tâches manuelles à faible valeur, lesquelles compensent les lacunes et autres points faibles des processus et des systèmes d'appui actuellement en place. L'exécution de tâches nouvelles et prioritaires représente une valeur ajoutée tant sur le plan de la qualité que sur celui des produits, ce qui est dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

35. Un certain nombre de questions clefs soulevées par les parties prenantes lors des consultations et des ateliers de travail montrent que l'ONU pourrait améliorer l'efficacité de ses opérations dans de nombreux domaines. Ces gains d'efficacité proviendront essentiellement du fait que les fonctionnaires accèderont plus facilement et en temps voulu à des données exactes, qu'il sera davantage tiré parti des économies d'échelle dans l'ensemble de l'Organisation, qu'il sera possible de réduire le coût des biens et services et que des chances se présenteront d'exécuter des activités productrices de recettes.

Gains escomptés sur le plan de la chaîne logistique, des opérations d'achat et de la logistique

36. Une grande partie des gains escomptés sur le plan de la chaîne logistique découle du fait que l'on pourra mieux prévoir la demande, et l'on compte que les gains se chiffreront entre 12,2 millions et 14,3 millions de dollars. Actuellement, faute de données sur la consommation, on ne peut pas prévoir la demande avec précision. Grâce à Umoja, l'ONU prévoira plus précisément la consommation, réduira les fluctuations de la demande et rationalisera les stocks et les opérations d'achat.

37. On pourrait également économiser entre 10 millions et 15 millions de dollars si l'on connaissait avec plus de précision le montant des éléments d'actifs. Cette imprécision est en partie responsable de l'excédent des stocks. Umoja permettra de se faire une idée, en temps réel, de l'état des stocks en divers lieux, de sorte que l'Organisation pourra déterminer les seuils de réapprovisionnement les plus rentables, réduire autant que possible les excédents et limiter les ruptures de stock. En outre, une meilleure connaissance du niveau des stocks, un entreposage plus efficace et une gestion plus réactive et assurée permettraient de réduire en volume les stocks de biens consommables qui viennent à expiration avant d'être utilisés, et donc d'économiser entre 20 millions et 30 millions de dollars.

38. En outre, comme indiqué à l'annexe I, les demandes de fourniture de biens et services gagneront en efficacité du fait de l'établissement de catalogues automatisés et du suivi des commandes passées dans le cadre des contrats en place, même si l'on prend en compte le temps nécessaire pour gérer ces catalogues. Les demandeurs et les acheteurs passeront moins de temps à transformer les demandes en documents d'appels à la concurrence, à adjuger les marchés, à en clarifier les enjeux, à en suivre l'état d'avancement ainsi qu'à répondre aux demandes d'établissement de bons de commande, et à imprimer, classer et archiver les principaux documents aux fins de la vérification de chaque opération de passation de marché. Enfin, on compte réduire aussi les coûts de possession des stocks. Tout cela s'ajoute aux autres gains au titre de la chaîne logistique, qui devraient se situer entre 7 millions et 15,4 millions de dollars.

Gains escomptés sur le plan de la technologie et de la gestion des données

39. Les principaux gains d'efficacité dans le domaine technologique auront trait à la mise hors service des systèmes qui seront remplacés par Umoja. Sur les quelque 1 400 systèmes recensés lors de récentes études, plus de 500 ont été développés pour répondre à des besoins administratifs spécifiques. Dans de nombreux cas, ces systèmes se fondent sur des processus exigeant des documents sur papier ou servent à en assurer le suivi, de sorte qu'ils reproduisent des données ambiguës. Les documents produits par ces systèmes sont souvent imprimés, transmis manuellement, photocopiés et archivés, et les informations qu'ils renferment sont ressaisies dans d'autres systèmes, ce qui entraîne des dépenses. Le remplacement de 60 % à 100 % de ces systèmes devrait permettre d'économiser entre 34,1 millions et 59,3 millions de dollars du fait de la réduction des dépenses annexes.

40. Un gain de productivité important, qui vient s'ajouter à ceux obtenus dans chacun des domaines fonctionnels, découle de la plus grande capacité d'agrégation des données disponible avec Umoja. Actuellement, les données sont dispersées entre de nombreuses applications et bases de données, qui ne sont ni intégrées ni reliées

les unes aux autres. C'est ainsi que, dans l'ensemble de l'Organisation, on perd beaucoup de temps à accéder aux données, à les manipuler et à les agréger pour établir les rapports demandés et faciliter la prise de décisions. Pour chiffrer les gains escomptés, des valeurs de référence ont été établies à partir de sources reconnues fondées sur des études relatives à la mise en service d'autres PGI[14]. Par souci de prudence, cette estimation a été calculée à partir de 0,5 % à 1 % d'un montant de dépenses de base de 1 milliard 275 millions de dollars; les gains se situeraient ainsi entre 6,4 millions et 12,8 millions de dollars[15].

41. D'autres gains que l'on pourrait tirer des technologies, allant de 1,6 million à 3 millions de dollars sont indiqués à l'annexe I; ils sont en rapport avec la réduction des facteurs suivants : temps passé à corriger les erreurs et à aligner les données, dépenses liées à la modification des filtres utilisés lors de la création des états de façon à éviter les erreurs, et dépenses liées au nettoyage permanent des données ainsi qu'au nombre de bases de données, des programmes et de demandes de services.

Gains escomptés sur le plan de la gestion des ressources humaines

42. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il importe de noter qu'il existe actuellement un certain nombre de mesures de réforme en cours, qui ne sont pas en rapport avec Umoja; les gains indiqués ici viennent s'ajouter à ceux escomptés au titre de ces mesures. L'analyse montre que l'on pourrait réaliser des gains de productivité marqués, principalement grâce à l'utilisation de fonctions en libre-service et à l'informatisation des opérations. L'exemple le plus parlant a trait à l'accélération du traitement des prestations, qui permettrait d'obtenir des gains situés entre 11,8 millions et 23,6 millions de dollars. La diminution de bon nombre de dépenses liées au classement et à l'archivage devrait dégager entre 3,8 millions et 7,6 millions de dollars en équivalent plein temps[16]. La pleine intégration des fonctions gestion des ressources humaines et états de paie pour ce qui est du personnel recruté sur le plan local produirait d'autres gains compris entre 3,7 millions et 6,2 millions de dollars.

---

[14] Sources exploitées : analyses de la valeur de divers cas d'exploitation de logiciels SAP au cours des trois dernières années, études annuelles menées, depuis 2005, par l'association Americas SAP Users Group concernant 100 cas d'exploitation, monographies établies par les cabinets-conseils Gartner et Forrester, livres blancs et autres articles sur la question, et monographies publiées par Harvard Business Publishing.

[15] Tout d'abord, les montants de référence (2 % à 4 % du chiffre d'affaires) ont été réduits de 75 % pour tenir compte de la nature particulière du système des Nations Unies. Ensuite, alors que le montant de base aurait en principe représenté l'ensemble du budget opérationnel de l'Organisation (quelques 10,3 milliards de dollars), les estimations ont été calculées à partir d'un montant de 1 milliard 275 millions de dollars. Pour ce faire, on a d'abord additionné les dépenses prévues suivantes : Services communs d'appui (titre VIII du budget-programme et fonds extrabudgétaires) : 827 millions de dollars; Affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et gestion des conférences : 662 millions de dollars; Contrôle interne : 37 millions de dollars; Activités administratives financées en commun et dépenses spéciales : 112 millions de dollars; Sûreté et sécurité : 207 millions de dollars. Le montant obtenu a été réduit de moitié, ce qui donne 922,5 millions de dollars par année de l'exercice biennal, auxquels sont venues s'ajouter les prévisions de dépenses annuelles au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (294 millions de dollars) et de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (58 millions de dollars), soit au total 1 milliard 275 millions de dollars pour un an.

[16] Il s'agit du nombre total d'heures travaillées par un fonctionnaire pendant une période donnée; ici, cette période est d'un an.

43. On escompte par ailleurs une réduction de 40 % à 60 % du travail nécessaire pour établir les rapports requis pour l'ensemble de l'Organisation, soit entre 1,4 million et 2,1 millions de dollars; en effet, grâce à Umoja, il sera possible de ne plus passer autant de temps à l'établissement de rapports d'administration et de se concentrer sur la rédaction de nouveaux rapports à valeur ajoutée, ainsi que sur les activités de planification de la main-d'œuvre et des opérations.

44. Venant s'ajouter à ce qui précède, on escompte des gains de l'ordre de 3,5 millions à 4,6 millions de dollars du fait de la réaffectation de fonctionnaires chargés des opérations d'intégration et d'engagement initial des personnes nouvellement recrutées, de la suppression des scripts de traitement SIG lorsqu'un fonctionnaire est muté d'un lieu d'affectation à un autre, et de l'élimination des opérations d'impression, de photocopie, d'envoi et d'archivage d'exemplaires multiples de chaque notification administrative (voir l'annexe I du présent rapport).

Gains escomptés sur le plan des services centraux d'appui

45. S'agissant des services centraux d'appui, les fonctionnaires qui doivent entreprendre un voyage s'acquitteront des formalités voulues plus rapidement, ce qui permettra d'obtenir des gains de productivité de l'ordre de 16,7 millions à 27,9 millions de dollars. Actuellement, les diverses formalités ne sont pas intégrées, de sorte que l'intéressé doit tour à tour entrer en contact avec les différents intervenants. Une fois les formalités intégrées, l'intéressé aura librement accès aux informations et le temps de traitement pourrait être écourté de 30 % à 50 %. D'autres gains peuvent être obtenus concernant les voyages, notamment pour ce qui est du plus grand respect des habilitations de sécurité, au moyen d'une procédure automatisée; ces gains ne sont pas faciles à exprimer en termes monétaires, mais ils ont des incidences positives sur la sécurité des fonctionnaires appelés à voyager.

46. Outre ce qui précède, on escompte des gains d'efficacité de 3,5 millions à 7 millions de dollars. En effet, Umoja permettrait d'obtenir des informations stratégiques – par exemple, des renseignements rapides et exacts sur le volume des produits vendus et les recettes correspondantes – et de rendre les procédures plus efficaces, de sorte que l'Organisation pourrait augmenter de 10 % à 20 % le chiffre d'affaires annuel brut des activités liées aux services destinés au public et au personnel, qu'elles soient facturées au prix coûtant ou avec une marge bénéficiaire.

Gains escomptés sur le plan des ressources financières

47. Les gains de productivité escomptés sur le plan des ressources financières se répartissent dans six domaines pour lesquels Umoja permettra d'améliorer nettement les processus. En particulier, la création d'un portail donnant aux fonctionnaires librement accès à certains services ainsi que la rationalisation des directives régissant les voyages[17] écourteront de 20 % à 30 % le temps consacré aux sommes à payer en rapport avec les voyages et entraîneront un gain chiffré entre 2,1 millions et 3,1 millions de dollars. Ces perfectionnements auront un effet multiplicateur sur les mesures que l'Organisation prend dans ce domaine.

[17] Les autorisations de voyage seraient certifiées et approuvées, mais le remboursement des frais se fonderait sur l'attestation de voyage fournie par l'intéressé, conforme à l'itinéraire autorisé; on tirerait parti du portail consacré aux demandes de remboursement de frais de voyage. Umoja permettrait de rationaliser davantage ces processus et, le cas échéant, les règles correspondantes.

48. On s'attend à ce que la fonction Relation entreprise à entreprise en ligne et les services Web intégrés à Umoja écourtent de 10 % à 20 % le temps requis pour traiter les comptes fournisseurs, soit un gain de l'ordre de 1,4 million à 2,8 millions de dollars. En outre, Umoja permettra d'appliquer des règles informatisées pour établir automatiquement la correspondance entre les bons de commande et les opérations de réception, d'inspection et de facturation des biens et services, et par conséquent de rationaliser et d'écourter les délais de paiement des créances commerciales.

49. Les différentes formalités à accomplir pour établir les bordereaux interservices sont actuellement très longues, principalement parce que les systèmes ne sont pas reliés les uns aux autres. On compte que les améliorations apportées par Umoja auront des incidences positives tant sur les bordereaux interservices que sur les bordereaux interorganisations, qui se traduiront respectivement par une diminution des formalités de 50 % à 75 % dans le premier cas, et de 25 % à 40 % dans le second. Grâce à la mise en service d'un seul et même PGI ainsi qu'à la fonction Relation entreprise à entreprise en ligne et aux services Web intégrés à Umoja, il sera possible de diligenter le règlement, tant au sein du Secrétariat qu'auprès des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, des opérations ayant fait l'objet d'une autorisation d'engagement de dépenses[18]. Les gains escomptés seraient au total de l'ordre de 1,5 million à 2,2 millions de dollars.

50. La clôture des comptes en fin d'année suppose elle aussi un temps de travail important dans les divers services financiers, en partie imputable au grand nombre de pièces de journal à compiler manuellement pour fermer correctement les livres. Umoja permettra de réduire les opérations manuelles et de consolider plus rapidement les entrées, écourtant ainsi le temps de travail et amenuisant les efforts requis pour clore les comptes en fin d'année. Le PGI facilitera également la clôture mensuelle des comptes de l'ensemble du Secrétariat. La réduction des efforts requis pour clore les comptes en fin d'année – qui devrait, selon une estimation prudente, être de 10 % à 20 % – entraînerait des gains de 500 000 dollars à 1 million de dollars.

51. D'autres gains sont escomptés du fait de la réduction du travail lié à l'examen du budget, puisque l'on disposera de chiffres actualisés concernant les coûts et les indicateurs. L'intégration des données relatives à la chaîne logistique, à la gestion des contrats et aux ressources humaines, la gestion électronique des processus-métier, et la mobilisation de fonds non investis résultant de la plus grande exactitude des projections relatives aux flux de trésorerie à l'échelle du Secrétariat sont autant de facteurs qui entraîneront des gains compris entre 700 000 dollars et 1,3 million de dollars (voir l'annexe I).

C. Conditions nécessaires à la concrétisation des avantages

52. Pour que des avantages qualitatifs et quantitatifs de cet ordre se concrétisent, au moins deux conditions majeures doivent être remplies. Tout d'abord, il faut que les parties prenantes continuent d'accorder au projet leur soutien actif et suivi. Il faut notamment, à cet égard : a) que toutes les parties intéressées et tous les

[18] Les organismes des Nations Unies dotés d'un PGI font état de gains à ce titre. Les interfaces relatives aux opérations financières entre deux PGI sont relativement simples et leur installation et leur maintenance occasionnent peu de frais.

fonctionnaires s'engagent sans idées préconçues en faveur du changement, que ce soit sur le plan des fonctions, de l'organigramme, des méthodes de travail ou des processus; b) que le projet soit intégralement et adéquatement financé – notamment que les fonds de réserve soient suffisants – et que les ressources ne soient pas allouées au coup par coup, mais que l'on tire parti du compte spécial pluriannuel que l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à constituer (voir résolution 63/262, sect. II, par. 25); c) que les hauts responsables continuent de prêter leur appui afin de mobiliser tous les moyens nécessaires à la réalisation du projet, notamment pour ce qui est d'assurer la participation d'experts fonctionnels aux activités relatives à Umoja, d'autoriser l'affectation temporaire de fonctionnaires au projet et de diligenter les procédures administratives requises pour le financement du projet.

53. Ensuite, il faut que soient respectées un certain nombre de pratiques optimales, et notamment : a) expliquer dès le départ et de manière concrète le projet à l'ensemble de l'Organisation afin de susciter une compréhension commune du changement, et solliciter l'appui de tous les fonctionnaires; b) faire participer le personnel d'encadrement et les autres fonctionnaires à la conception d'Umoja, à son développement et aux essais y relatifs; c) veiller strictement à l'assurance-qualité de tous les produits et services attendus, notamment par un contrôle préventif et par la mise en place de solides dispositifs de recensement et d'atténuation des risques; d) faire en sorte que le Comité de pilotage d'Umoja ainsi que d'autres personnes ou entités prennent en temps opportun les décisions voulues; e) veiller à ce que les spécialistes externes transfèrent aux fonctionnaires de l'Organisation les connaissances techniques et les informatiques voulues; f) assurer la formation effective et continue des utilisateurs, non seulement à l'exploitation des systèmes, mais aussi aux techniques, processus et normes nouvellement adoptés, voire leur inculquer un nouvel état d'esprit.

D. Facteur temps

54. Comme indiqué ci-dessus, les gains escomptés pourraient être de l'ordre de 134 millions à 224 millions de dollars, et ils découleraient de la rationalisation des processus, d'une meilleure gestion de toutes les ressources, de la mise en service de technologies perfectionnées, et aussi, tout simplement, de l'amélioration des modalités d'exécution des tâches. Si les États Membres et le Secrétariat soutiennent le projet sans réserve, on compte que le coût de la mise en service d'Umoja ne représentera qu'une petite part des gains qui seraient obtenus sur le long terme. Toutefois, il convient de noter que si certains des avantages qualitatifs se concrétiseront dès qu'on aura commencé à déployer le PGI – par exemple pour ce qui est de la transparence de l'information et de l'écourtement des délais de traitement – les avantages quantitatifs, pour leur part, ne se feront sentir que bien après la mise en service du système dans l'ensemble du Secrétariat et après une période de stabilisation : ils interviendront progressivement et non pas instantanément.

55. Bien que les avantages quantitatifs escomptés soient importants, ils ne doivent pas occulter les avantages qualitatifs tangibles qui découleront de la réforme administrative, de la reconfiguration des processus-métier, de la formation et de l'exploitation d'un système de pointe intégré à l'échelle du Secrétariat, qui donnera les moyens à l'Organisation, comme indiqué plus haut, de s'acquitter de ses tâches

de manière plus rationnelle, plus rentable, plus dynamique et plus responsable. On trouvera récapitulés à l'annexe II du présent rapport les objectifs et les indicateurs de succès pour l'exercice biennal 2010-2011.

III. État d'avancement du projet

56. Le Secrétaire général avait demandé des fonds à hauteur de 82 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009; ce montant a été révisé de sorte que les prévisions de dépenses pour 2009 s'élevaient à 43 millions de dollars, somme que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a ramenée à 37 millions de dollars, sans provision pour imprévus. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a approuvé un montant de 20 millions de dollars pour la mise en place d'Umoja. L'équipe Umoja a rapidement pris les mesures qui s'imposaient et a adapté le plan de travail de 2009 aux moyens mis à sa disposition.

57. À titre d'information, on notera que la mise en service d'un PGI comporte généralement quatre grandes phases : a) préparation[19] (cette phase a été menée à bien); b) conception[20]; c) développement[21]; et d) déploiement[22], cette dernière étant effectuée en plusieurs étapes successives. Au moment de la rédaction du présent rapport, on se trouve au milieu de la phase de conception et l'on développe de manière approfondie les futurs processus-métier, avec la participation de tous les services du Secrétariat. On trouvera à la présente section, outre un exposé de l'état d'avancement de la phase de conception, une évaluation du dispositif de direction à ce jour, des informations actualisées sur la dotation en effectifs et sur les marchés, ainsi qu'un aperçu de ce qui a été fait sur le plan de la conduite du changement et de ce que la stratégie implique.

A. Phase de conception

58. Le projet accuse un retard d'environ 40 % par rapport à l'échéance prévue (voir A/63/487 et Corr.1 et 2, annexe IX), ce qui s'explique par la révision à la baisse des moyens financiers, comme indiqué plus haut. La phase de conception devait en principe s'achever le 15 janvier 2010, mais on compte à présent qu'elle

---

[19] Au cours de la phase de préparation, une équipe est constituée, le dispositif de direction est établi, les prestataires de services et les outils sont sélectionnés, les besoins opérationnels sont compilés et analysés, les perspectives d'amélioration sont recensées et évaluées, les processus-métier et les systèmes en place sont décrits par écrit et la campagne d'information est lancée à l'échelle de l'entité concernée.

[20] Au cours de la phase de conception, la future solution informatique est décrite par écrit de manière approfondie, sous forme de cartographie des processus et des données, l'architecture technique du système est choisie, la réforme de la gestion électronique des processus-métier, des attributions et des responsabilités est mesurée et décrite par écrit, et les opérations de développement et de déploiement du PGI sont planifiées.

[21] Au cours de la phase de développement, le progiciel sélectionné est configuré pour correspondre à la solution retenue et il fait l'objet de nombreux essais, l'infrastructure technique est mise en place, et les utilisateurs reçoivent une formation.

[22] La phase de déploiement est une phase de transition, au cours de laquelle on passe des anciens systèmes et méthodes de travail à l'exploitation de la nouvelle solution informatique et aux nouvelles méthodes. Cette phase englobe également une période de stabilisation qui dure au moins une année, et au cours de laquelle l'assistance technique, notamment aux utilisateurs, est plus intense et où les erreurs de programmation sont corrigées.

viendra à son terme au deuxième trimestre de 2010, ce qui permettra de passer ensuite à la phase de développement.

59. Avant l'adoption, par l'Assemblée générale, de la résolution 63/262, une équipe intérimaire aux effectifs réduits avait été constituée pour mener les activités préparatoires selon un arrangement spécial, reposant sur l'octroi au Secrétaire général d'une certaine marge de manœuvre dans l'exécution du budget comme prévu à la section III de la résolution 60/283. Cette équipe s'est surtout intéressée à l'analyse des processus-métier existants et au recensement des perspectives d'amélioration. Pour ce faire, elle a procédé à de nombreuses consultations avec les fonctionnaires compétents pour déterminer les besoins de l'Organisation, ainsi que pour décrire par écrit et valider les processus-métiers existants. Ces activités ont jeté les fondements de la phase de conception.

60. La phase de conception a été lancée en mai 2009 et elle devrait durer 12 mois au maximum, en fonction du financement disponible au début de 2010. Au cours de cette phase, on déterminera et on décrira exactement les moyens d'améliorer les méthodes de travail de l'Organisation, et l'on établira comment exploiter au mieux un PGI pour optimiser les nouvelles pratiques et les nouveaux processus[23] et aider à leur application. On développera également les éléments techniques requis pour la conception de la solution et l'on établira un plan détaillé pour les phases ultérieures du projet.

61. Plusieurs grands produits avaient été exécutés au 31 juillet 2009, parmi lesquels la description des processus existants, l'inventaire des systèmes en exploitation, le recensement des résultats et conclusions des ateliers de conception de haut niveau, auxquels ont pris part plus de 220 experts fonctionnels représentant les principaux bureaux, lieux d'affectation et missions, l'établissement de modèles de calcul des coûts pour les différents scénarios de mise en service, l'analyse comparative des stratégies et scénarios d'exécution, et une analyse de rentabilité approfondie.

62. Ces produits continueront d'être affinés et d'autres seront exécutés à mesure que les activités de conception progresseront en 2009. Parmi les principaux produits attendus d'ici à la fin de la phase de conception figurent les suivants : la structure des données et des fichiers à entrer dans les bases de données; le modèle d'architecture de la solution; de nouvelles méthodes opératoires; une analyse concordance-écart des besoins à prendre en compte et des fonctionnalités des logiciels; la liste des modifications à apporter aux systèmes actuellement exploités (aux fins d'interface et de conversion); la liste complète des éléments de conception y compris pour ce qui est de la production d'états, des interfaces, de la conversion entre logiciels et des perfectionnements requis; la liste des modifications à apporter éventuellement aux règlements, règles, politiques et procédures; le recensement des besoins en matière de conversion et de migration des données; les prescriptions relatives à l'accès au portail destiné aux utilisateurs; les prescriptions en matière de sécurité et de protection des données; la stratégie relative aux opérations d'essai, notamment pour ce qui est des prescriptions relatives aux outils d'essai; le plan d'assistance technique, notamment aux utilisateurs; et, enfin, le programme de formation. Il importe de noter que l'exécution de ces tâches continue d'exiger un effort important de la part de l'équipe Umoja, et qu'elle ne peut se faire sans la

[23] Il est à noter que la phase de conception se déroule en étroite coopération avec l'équipe Normes IPSAS afin que les paramètres fondamentaux et les caractéristiques des normes soient intégrés à la nouvelle solution. Ces normes ont été prises en considération dès le stade de sélection du PGI.

participation et l'assistance active de l'Organisation en général. La réussite du projet Umoja sera fonction du concours actif de fonctionnaires provenant de services très divers, et pas seulement de l'équipe de base.

63. Comme indiqué plus haut, plusieurs projets concernant le Secrétariat et les missions sont exécutés en même temps que le projet Umoja; on citera notamment le projet relatif à l'application des Normes IPSAS; la mise en service du système de gestion des aptitudes qui aidera à trouver et à attirer des personnes qualifiées, à perfectionner leurs compétences et à les retenir au service de l'Organisation; la mise en œuvre de la méthode Lean Six Sigma de perfectionnement des processus autres que ceux relatifs aux systèmes; la mise en service d'un progiciel de gestion des contenus qui aidera à gérer les documents et autres données multimédia (notamment les contenus numériques Web, les messages électroniques, les images et les vidéos); le déploiement d'un progiciel de gestion de la relation client en vue de gérer et de suivre la prestation d'une vaste gamme de services courants; l'exploitation d'un système électronique de gestion des carburants dans les missions de maintien de la paix; et, enfin, le développement d'un système de gestion des rations alimentaires des forces de maintien de la paix. L'équipe Umoja continuera, tout au long de la phase de conception et au-delà, de coopérer étroitement avec les équipes chargées de ces projets, l'objet étant d'éviter un chevauchement d'activités et d'harmoniser les processus et les systèmes.

B. Évaluation des modalités d'organisation (dispositif de gouvernance)

64. L'organigramme proposé pour la direction du projet Umoja figure à l'annexe VI du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/63/487 et Corr.1 et 2). Le principal organe de décision en est le Comité de pilotage, présidé par la Secrétaire générale adjointe à la gestion, et dont les membres sont la Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions, le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions, le Directeur général de l'informatique (ayant rang de sous-secrétaire général), la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines, le Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui, le Directeur général adjoint de l'Office des Nations Unies à Vienne, et un représentant d'une mission. Le Comité de pilotage rend compte au Comité de gestion, lequel est présidé par la Vice-Secrétaire générale.

65. Comme indiqué plus haut, le Comité de pilotage a remarquablement soutenu le projet et prêté conseil quant à sa conduite et à sa gestion. Il mène ses travaux dans un climat propice au règlement rapide des problèmes, et ses membres se sont tous acquittés de la tâche qui leur a été confiée, à savoir prendre des décisions utiles et opportunes. Le fait que divers services de l'Organisation y sont représentés a facilité la concertation et garanti la cohérence des mesures prises lors de la phase préparatoire et de la phase de conception.

66. Cependant, conscient qu'il importe de s'assurer le concours d'autres intervenants de haut niveau pour veiller à ce que, dans sa conception, le PGI réponde aux besoins de tous les services du Secrétariat, le Comité a décidé en juin 2009 qu'il lui fallait s'ouvrir à d'autres membres. Il a donc convié un petit nombre

de représentants d'entités importantes, tant sur le plan organisationnel que géographique, à s'associer à ses travaux.

67. Le Comité a aussi décidé d'ajouter un niveau à sa structure de gouvernance pour y associer des référents processus-métier[24] qui favoriseront l'exploitation d'Umoja : il s'agit de permettre aux départements, bureaux et missions qui en seront les utilisateurs de participer aux prochaines phases du projet et, à titre consultatif, de collaborer à l'examen des propositions et recommandations concernant la refonte des structures, des attributions, des pratiques et des processus. Le Comité compte ainsi trouver un juste milieu entre représentation et productivité, car il aurait du mal à mener ses travaux s'il s'ouvrait à toutes les entités du Secrétariat.

68. Le Directeur du projet rend compte de la conduite des opérations courantes et des questions technologiques tant à la Secrétaire générale adjointe à la gestion, en sa qualité de Présidente du Comité de pilotage, qu'au Directeur général de l'informatique. Le dispositif de gouvernance s'est avéré faciliter la bonne exécution du projet, en ce sens que les aspects technologiques et les prescriptions du PGI en matière d'infrastructure sont pris en considération et que le projet satisfait pleinement les besoins des référents processus-métier.

69. On continuera d'évaluer l'efficacité du dispositif de gouvernance à mesure que le projet progresse.

C. Dotation en effectifs

70. L'organigramme proposé par le Secrétaire général faisait apparaître un effectif de 44 postes de temporaire (voir A/62/510/Rev.1, fig. III). On trouvera indiqué au tableau 2 ci-après l'état des effectifs au 31 juillet 2009. L'augmentation des effectifs à mesure que l'exécution du projet avance fait l'objet de la section IV. D ci-après.

Tableau 2
Tableau d'effectif au 31 juillet 2009

Situation	*D-2*	*D-1*	*P-5*	*P-4*	*P-3*	*G (Autres classes)*	**Total**	*Pourcentage*
Postes pourvus								
Budget ordinaire	1	5	6	1		2	**15**	34
Autre			3	6	3	1	**13**	30
En cours d'évaluation			2	3			**6**	14
Candidats sélectionnés		1		1			**1**	2
Avis de vacance parus				2	2		**4**	9
Avis de vacance à paraître			1			4	**5**	11
Postes approuvés	1	6	12	13	5	7	**44**	100

[24] On entend ici par « référents processus-métier » des personnes provenant de domaines fonctionnels, administratifs ou géographiques qui pilotent les processus-métier de l'Organisation.

D. Passation de marchés

71. Au moment de la rédaction du présent rapport, des marchés ont été passés pour s'assurer des services spécialisés d'intégration de systèmes (pour la phase de conception seulement) et des services consultatifs stratégiques; les travaux y relatifs progressent de façon satisfaisante. Il reste à conclure des marchés relatifs aux services d'intégration de systèmes pour les phases ultérieures du projet (appels d'offres en cours de préparation), ainsi qu'au PGI à proprement parler (en cours de négociation).

72. À l'issue d'un appel d'offres exhaustif et transparent concernant l'acquisition d'un PGI, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a, sur la recommandation du Comité des marchés du Siège, autorisé des négociations avec l'un des plus grands éditeurs de progiciels, qui avait présenté l'offre la plus performante sur les plans technique, commercial et juridique. Les négociations en cours sont tributaires de la portée fonctionnelle du projet et du calendrier des différentes phases, qui n'ont pas encore été déterminés au moment de la rédaction du présent rapport. Plusieurs types de contrats sont à l'étude, l'un d'eux permettant d'acquérir les modules et les licences d'utilisation au fur et à mesure du déploiement. Le contrat qui sera conclu sera structuré de telle sorte que les autres organismes des Nations Unies pourront obtenir des prix et des conditions de vente privilégiés.

E. Conduite du changement

73. La conduite du changement fait partie intégrante des facteurs de réussite de la réforme administrative rendue nécessaire par le projet Umoja, et donc de l'obtention des avantages escomptés. Comme indiqué plus haut, ce projet ne consiste pas simplement à implanter un nouveau système, mais bien à instituer des méthodes de collaboration novatrices et perfectionnées, ce qui suppose non seulement de refondre les pratiques et les procédures mais aussi de redéfinir les attributions et les responsabilités, voire la structure des services administratifs et des services d'appui, afin de mettre en place la solution la plus performante.

74. La conduite du changement couvre toutes les activités visant à aider l'Organisation à s'adapter aux changements que suppose, sur les plans fonctionnel, technique et psychologique, la refonte des processus, des procédures, des attributions, de la structure et des technologies. Les innovations requises sur les plans des compétences, des méthodes de travail, des procédures et des technologies pour tirer pleinement parti des avantages que présente Umoja exigent l'adhésion sans réserve du personnel, à tous les niveaux. Consciente de ce fait, l'équipe Umoja envisage de façon globale et structurée la conduite du changement.

75. L'équipe chargée de la conduite du changement mènera ses travaux en fonction des grandes phases du projet et supervisera, grâce à la participation d'un réseau étendu d'intervenants, des activités qui donneront lieu à des produits d'une importance majeure. L'équipe Umoja renforcera les capacités de l'ensemble du Secrétariat de s'adapter au changement et dispensera aux fonctionnaires une formation approfondie axée sur les jeux de rôle afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs nouvelles tâches et responsabilités.

76. La formation approfondie des utilisateurs finals est un facteur crucial au regard de la réussite du projet. L'une des principales leçons tirées de la mise en service de

PGI par certains organismes des Nations Unies est que la réussite de l'opération est fortement tributaire des facteurs humains; or on ne peut influer sur ceux-ci que par un dialogue direct entre les experts et les utilisateurs. Il ressort des expériences de mise en service de PGI, en particulier lorsque cette opération exige une refonte majeure, qu'il est contre-productif de trop compter sur la formation « en cascade »[25], car celle-ci donne souvent lieu à un traumatisme organisationnel, à une perte de productivité et à l'escalade des dépenses d'appui. La formation « au rabais » a des coûts cachés importants : en fin de compte, elle est onéreuse et risque de compromettre l'ensemble du projet. C'est pourquoi l'on proposera une stratégie de formation solide, rentable et probante, dispensée très tôt à tous les utilisateurs et prévoyant le recours à des fonctionnaires des Nations Unies pour assurer à plein temps la formation de leurs collègues, l'exploitation pragmatique des possibilités de formation sur ordinateur, et surtout des jeux de rôle se déroulant dans une salle de classe.

77. Il est indispensable de consacrer des moyens substantiels à la conduite du changement dans l'ensemble du Secrétariat si l'on veut que le projet Umoja réussisse. De manière générale, la mise en service d'un PGI suppose que 20 % à 30 % du montant total des dépenses soient consacrés à la conduite du changement, ce pourcentage dépendant de la portée fonctionnelle du projet et de l'ampleur des réformes organisationnelles requises. Un investissement suffisant permet de réduire les risques d'échec, de faire largement accepter la nouvelle solution, de ramener au minimum les coûts pour l'Organisation, de prévenir des défaillances au moment de l'exploitation et d'obtenir les avantages escomptés dans les plus brefs délais.

IV. Stratégie de mise en service et ressources nécessaires

78. On trouvera dans la présente partie une analyse et une explication des changements concernant le financement, ainsi que les prévisions de dépenses révisées, établies à partir des recherches nettement plus détaillées et fondées sur de plus vastes consultations qui ont été réalisées depuis la publication du document A/62/510/Rev.1. Cette section traite également des stratégies de mise en service, des facteurs dont dépendent les coûts, des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 et des raisons de prévoir une réserve pour imprévus.

A. Rappel des faits

79. Dans la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, les États Membres ont demandé que deux questions interdépendantes soient examinées en vue de tenter de maîtriser les coûts d'Umoja et éventuellement d'en échelonner les dépenses. Premièrement, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré étant une condition nécessaire à l'adoption des Normes IPSAS, le Secrétariat a été prié de présenter la liste des modules indispensables à la mise en application des Normes. La possibilité d'une mise en œuvre de modules portant exclusivement sur les Normes IPSAS est donc envisagée ci-après. Deuxièmement, il a été demandé au Secrétariat d'examiner

[25] On entend ici par « formation en cascade » la formation en un premier temps d'un petit nombre d'utilisateurs pour chaque domaine fonctionnel, lesquels seraient tenus, à leur tour, d'assurer la formation de leurs collègues.

la viabilité d'une réduction de l'ampleur du projet relatif au progiciel de gestion intégré visant à en faire baisser le coût.

80. On a conclu au terme d'une analyse approfondie qu'il était impossible de simplifier le système sans entraîner de risques excessifs, accroître les coûts à long terme et renoncer à la plupart des effets positifs escomptés. Cela s'explique en grande partie par la taille de l'Organisation et donc l'étendue et la complexité du programme. On a cependant analysé plusieurs types de mise en service afin de déterminer les modalités qui présenteraient le meilleur rapport coût-efficacité.

81. De janvier 2008 jusqu'à la rédaction du présent rapport, des membres de l'équipe Umoja ayant déjà participé au déploiement de progiciels de gestion intégrés se sont employés, avec l'aide de consultants spécialisés et en concertation avec d'autres organismes des Nations Unies, à déterminer les stratégies de mise en œuvre qui présentaient le meilleur rapport coût-efficacité et le moins de risques. Voici un aperçu des conclusions auxquelles ils sont parvenus :

a) Compte tenu du nombre élevé (supérieur à 500) de systèmes d'information administrative non intégrés qui sont actuellement en service dans l'ensemble de l'Organisation, ou qui sont dans certains cas encore en cours de développement, la solution la plus rentable consiste à remplacer le plus grand nombre possible de ces systèmes dans les plus brefs délais. Cela présenterait plusieurs avantages : le nombre d'interfaces coûteuses serait ainsi réduit, d'importantes ressources actuellement affectées à la maintenance et au fonctionnement de ces systèmes seraient libérées et on bénéficierait plus tôt des effets positifs escomptés;

b) Il faut, pour se conformer véritablement aux Normes IPSAS, mettre en œuvre la quasi-totalité des modules fonctionnels du PGI et non seulement les modules comptables. Exclure les quelques éléments qui ne sont pas directement liés aux Normes IPSAS constituerait donc une fausse économie. Premièrement, si l'intégration de ces éléments était effectuée par la suite et non lors de la mise en œuvre initiale, cela entraînerait un surcroît de travail et donc des coûts supplémentaires. Deuxièmement, les éléments qui ne sont pas directement liés à l'adoption des Normes IPSAS constituent néanmoins des composantes essentielles du système intégré qui contribuent pour beaucoup à l'efficacité des processus-métier, à l'acceptation générale du système et à l'obtention des avantages escomptés. La mise en œuvre des modules portant exclusivement sur les Normes IPSAS obligerait à renoncer à une part importante des avantages décrits à la section II;

c) Mettre en œuvre au coup par coup une solution logicielle conçue comme un système intégré entraîne d'importants coûts supplémentaires. À chaque nouvel ajout d'un élément fonctionnel, il faut refaire de multiples activités coûteuses : gestion de projets, création d'interfaces, conversions, essais, formation et participation d'experts fonctionnels de divers domaines. Il est beaucoup plus économique de concevoir, de développer et de tester un système intégré dans son intégralité;

d) Déployer l'intégralité d'un système auprès de ses utilisateurs du monde entier selon une approche échelonnée, c'est-à-dire étape par étape, est la meilleure façon de maîtriser les coûts et de réduire les risques (et donc aussi la probabilité de devoir faire face à des coûts supplémentaires). On sait maintenant grâce aux enseignements tirés de l'expérience d'autres organismes qu'une mise en service

« massive » à l'échelle mondiale, c'est-à-dire le déploiement simultané d'un système à l'échelle mondiale en une seule fois, est risquée et coûteuse et pourrait perturber pendant assez longtemps le fonctionnement de l'Organisation. Il est arrivé que la situation ne se stabilise pas avant plus d'un an, période au cours de laquelle les organismes concernés ont connu divers dysfonctionnements administratifs, dont des retards dans les opérations sur le terrain et l'incapacité de rémunérer le personnel et les fournisseurs et d'établir des rapports financiers fiables.

B. Analyse des facteurs qui déterminent les coûts

82. Le coût d'un PGI dépend principalement des facteurs suivants : a) le champ d'application fonctionnel (l'éventail d'éléments fonctionnels mis en œuvre, par exemple la comptabilité, les achats, les états de paie, etc.); b) le champ d'application géographique (le nombre d'utilisateurs et leur lieu de travail); c) la stratégie du projet; et d) la stratégie de mise en service :

a) *Champ d'application fonctionnel*. On suppose que le champ d'application fonctionnel demeure conforme à ce qui a été proposé à l'origine car : i) l'intégration simultanée de toutes les fonctions permet de réaliser des économies d'échelle; ii) la majorité des fonctions sont liées à l'adoption des Normes IPSAS; et iii) c'est la mise en œuvre la plus complète sur le plan fonctionnel qui présente le plus d'avantages. On peut maîtriser les coûts associés au champ d'application si l'on veille à ce que les fonctions demeurent les mêmes d'un bureau à un autre, c'est-à-dire à ce que les processus soient harmonisés à l'échelle de l'Organisation et à ce que les différences entre bureaux soient éliminées ou réduites au strict minimum;

b) *Champ d'application géographique*. On part également du principe que la mise en service s'effectuera à l'échelle voulue. En d'autres termes, la réforme, la formation et le système s'appliqueront et seront proposés à l'ensemble du Secrétariat, y compris aux missions. On peut maîtriser les coûts associés au champ d'application géographique si l'on veille à ce que toutes les fonctions ne soient pas nécessairement effectuées dans tous les lieux d'affectation, à moins que cela soit justifié sur le plan opérationnel;

c) *Stratégie du projet*. Les principales catégories de dépenses d'un PGI sont les suivantes : dépenses de personnel, frais généraux de fonctionnement, services de consultant, voyages, formation, logiciels et matériel informatique. Les prévisions de dépenses citées dans le présent rapport relèvent d'une stratégie visant à concilier coûts et risques. Tout a été fait pour maintenir ces différents éléments à leur plus bas niveau et de multiples possibilités ont été envisagées pour chacun des centaines de paramètres qui entrent dans le calcul du montant total des coûts. Les chiffres présentés pourraient éventuellement être encore plus bas mais cela entraînerait alors des risques supplémentaires. On a donc conclu que les coûts cités dans le présent rapport, qui sont structurés de manière légèrement différente des prévisions d'origine du fait des informations supplémentaires dont on dispose maintenant, correspondent à la façon la plus économique de déployer un progiciel de gestion intégré et d'obtenir les avantages escomptés tout en maintenant à un niveau acceptable le degré de risque et en gardant le champ d'application fonctionnel et géographique nécessaire à l'Organisation. Par rapport aux chiffres précédemment présentés, le coût du projet seul a en fait été légèrement réduit, passant de 286 millions à 277 millions de dollars;

d) *Stratégie de mise en œuvre*. En ce qui concerne la stratégie et le calendrier de mise en œuvre du PGI, il a précédemment été proposé de concevoir, de développer, de tester et de déployer Umoja en deux temps, l'entrée en service des fonctionnalités s'effectuant de manière progressive. Cependant, à la suite du choix du progiciel et de l'analyse qui a été faite du logiciel lui-même ainsi que des processus-métier de haut niveau de l'Organisation et compte tenu des recommandations d'autres organismes et partenaires stratégiques, la stratégie de mise en œuvre a été modifiée. Il est maintenant prévu de concevoir, de développer et de tester l'ensemble du système (toutes les fonctionnalités à la fois) et de le déployer ensuite progressivement de par le monde. De même, la mise au point accélérée de certains éléments fonctionnels n'est plus envisagée du fait du surcroît de coûts que cela entraînerait.

C. Différents types de mise en œuvre

83. L'accroissement du nombre de déploiements entraîne une augmentation importante des coûts de mise en œuvre. Le déploiement massif du système, effectué en une seule fois à l'échelle mondiale, serait par conséquent la formule la moins coûteuse, mais, comme cela a été précédemment expliqué, c'est également celle qui présente le plus de risques.

84. Plusieurs types de mise en œuvre ont été examinés, l'objectif étant de réduire au minimum les risques autant que les coûts. Il ressort de l'analyse effectuée que la solution présentant le meilleur rapport coût-efficacité et le moins de risques consisterait à déployer l'intégralité du système (avec toutes ses fonctionnalités) à l'échelle mondiale en trois temps. Afin de créer le moins de perturbations possibles, la première de ces étapes serait une phase pilote, au cours de laquelle le système serait déployé dans un bureau de taille relativement restreinte, par exemple une commission régionale, ainsi que dans une mission de maintien de la paix avoisinante, bureaux auxiliaires compris. Ce déploiement initial à petite échelle permettrait de tester le fonctionnement du système et de régler, dans des conditions relativement faciles à gérer, les problèmes qui apparaissent inévitablement lors de tout nouveau déploiement. Une fois stabilisé et accepté par l'ensemble des utilisateurs, le système serait ensuite déployé dans le reste de l'Organisation en deux autres temps, avec l'assurance et les garanties acquises lors de la première phase. On estime que cette solution conviendrait le mieux à l'ONU et permettrait d'éviter bon nombre des problèmes que plusieurs organismes des Nations Unies ont connus lors du déploiement de leur système, notamment de graves perturbations de fonctions administratives essentielles. C'est donc cette formule qu'il est recommandé d'adopter.

85. Parmi les autres possibilités qui ont fait l'objet d'un examen approfondi mais n'ont pas été retenues figurent : a) le déploiement dans un premier temps des seuls modules ayant trait aux Normes IPSAS; b) la conception, le développement et le déploiement des principales composantes fonctionnelles les unes après les autres, par exemple la mise en œuvre du module Finances avant de passer à celui des ressources humaines, puis à celui de la chaîne logistique, etc.; et c) une mise en œuvre étape par étape plus conventionnelle, commençant par le centre de l'Organisation (le Siège de New York) et s'étendant ensuite progressivement à des bureaux de taille décroissante.

86. Par rapport à la formule recommandée, ces différentes possibilités se caractérisent par des coûts plus élevés et un déploiement intégral plus tardif (ce qui retarde donc le moment où l'on bénéficiera de tous les avantages escomptés) et présentent en outre plus de risques. Même la formule qui consisterait à ne déployer d'abord que les fonctionnalités ayant trait aux Normes IPSAS n'accélérerait pas l'adoption de ces normes; il faudrait de toute façon mettre en œuvre la majorité des modules et bien que cette solution soit moins coûteuse lors de l'exercice biennal à venir, elle le serait davantage à plus long terme.

Tableau 3
Description des différents types de mise en œuvre

Type de mise en œuvre	*Description*	*Analyse*
Avec une phase pilote initiale	(**Solution recommandée**) Déploiement initial dans un ensemble de sites pilotes, et ensuite dans le reste de l'Organisation en deux temps	C'est la solution globalement la moins coûteuse et la plus rapide, qui permet d'obtenir le plus vite les avantages escomptés. Bien qu'il ne s'agisse pas de la solution la moins coûteuse pour l'exercice biennal 2010-2011, les investissements porteront leurs fruits par la suite. C'est aussi la formule qui présente le moins de risques, les répercussions sur les opérations lors de la phase de stabilisation étant minimisées, et qui permet d'obtenir le plus tôt possible les résultats escomptés pour les fonctions administratives ainsi que le maintien de la paix, ce dernier domaine étant inclus dans la première phase de mise en œuvre.
Modules relatifs aux Normes IPSAS en premier	Configuration et déploiement des seuls modules ayant trait aux Normes IPSAS dans un premier temps et du reste ensuite	La plupart des fonctions et modules sont nécessaires à l'adoption des Normes IPSAS et ceux qui seraient exclus de la première phase de mise en œuvre contribuent de façon décisive à l'obtention de gains d'efficacité et d'avantages[a]. Le coût de cette formule est plus bas dans un premier temps mais nettement plus élevé à terme en raison de la répétition des activités de développement et de mise en œuvre, ainsi que du surcroît notable de travail et de formation nécessaire pour intégrer les fonctions de la deuxième phase. Cette solution présente davantage de risques et la première phase ressemble plus au SIG.
Par fonction	Configuration et déploiement des principales composantes fonctionnelles les unes après les autres	C'est de loin la plus coûteuse des solutions, avec de nombreuses répétitions de tâches essentielles exigeant d'importantes ressources (tests et formation, par exemple). Elle nécessite le plus grand nombre d'interfaces avec les systèmes existants et entraîne la mise hors service la plus lente de ces systèmes. Elle retarde le plus l'obtention des avantages escomptés, l'intégration complète étant la plus tardive.
Conventionnel	Déploiement de toutes les fonctions à partir du centre vers l'extérieur, en cinq temps ou plus	C'est la solution la plus courante (dite « conventionnelle » pour cette raison), qui se classe au deuxième rang par son coût, mais qui a pour inconvénient majeur d'être la plus lente à donner les résultats escomptés pour le maintien de la paix et de retarder l'obtention des avantages par rapport à la solution recommandée.

Type de mise en œuvre	*Description*	*Analyse*
		Parmi les aspects positifs de cette formule figurent « l'intégrité » fonctionnelle et les économies réalisées grâce à la conception et au développement simultanés de l'ensemble du système.

[a] Comprend : interfaces avec le progiciel de gestion de la relation client, ainsi qu'avec certaines fonctionnalités de ce progiciel directement liées aux fonctions centrales du PGI, la gestion des tâches, les composantes du portail intégré, toutes les composantes accessibles en libre service, la gestion des programmes, certains éléments de la gestion de la chaîne logistique, y compris des fonctionnalités essentielles pour le maintien de la paix, les fonctionnalités de veille informatique (notamment l'établissement d'états (autres que ceux établis selon les Normes IPSAS), l'analyse et la prévision d'activités, l'information des donateurs et les systèmes d'aide aux décisions de gestion).

Tableau 4
Récapitulatif des différents types de mise en œuvre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Date de déploiement la plus proche						
Type de déploiement	*Début*	*Fin*	*Date d'obtention des avantages escomptés*	*Date de la mise en conformité avec les Normes IPSAS*	*Coûts pour l'exercice 2010-2011*	*Coûts ultérieurs*	**Montant total des coûts[a] (2010-déploiement intégral)**
Avec une phase pilote initiale	Quatrième trimestre 2011[b]	Troisième trimestre 2013	Troisième trimestre 2015	Troisième trimestre 2013	175 348	120 444	**295 792**
Modules relatifs aux Normes IPSAS en premier	Quatrième trimestre 2011[b]	Premier trimestre 2016	Premier trimestre 2018	Troisième trimestre 2013	152 144	225 762	**377 906**
Par fonction	Quatrième trimestre 2011[b]	Troisième trimestre 2015	Troisième trimestre 2017	Troisième trimestre 2015	180 291	340 025	**520 316**
Conventionnel	Quatrième trimestre 2011[b]	Premier trimestre 2015	Premier trimestre 2017	Premier trimestre 2015	143 862	221 935	**365 797**

[a] Comprend les frais de démarrage qui n'étaient pas compris dans les prévisions précédentes. Ne comprend pas les coûts pour l'exercice 2008-2009 (20 millions de dollars).

[b] Des dispositions seraient prises pour que des rapports financiers conformes aux normes comptables du système des Nations soient établies pour les bureaux dont la conversion s'effectuerait au quatrième trimestre 2011.

Tableau 5
Comparaison du coût et de la durée des différents types de mise en œuvre

	Durée (années)	*Nombre de déploiements*	*Durée relative (pourcentage)*	*Coût relatif (pourcentage)*
Avec une phase pilote initiale	3,75	3	100	100
Modules relatifs aux Normes IPSAS en premier	6,25	6	167	126
Par fonction	5,75	Au moins 6	153	174
Conventionnel	5,25	5	140	124

D. Ressources nécessaires

87. Dans le contexte économique mondial actuel, les investissements requis pour une initiative de cette nature sont considérables. D'après les prévisions, les gains d'efficacité qu'Umoja permettra de réaliser couvriront les investissements initiaux et se traduiront chaque année par de nouvelles économies, mais il pourrait être tentant de continuer à utiliser les fonctions d'appui et fonctions opérationnelles actuelles sans procéder à aucun changement et d'attendre qu'une conjoncture économique plus favorable se présente. Cela aurait cependant un coût d'opportunité élevé : le coût de la non-réalisation des possibilités qui existent. Premièrement, des investissements initiaux ont déjà été faits et ont donné d'excellents résultats. Ces sommes seraient perdues en cas d'interruption du projet et il faudrait procéder à de nouveaux investissements par la suite. Deuxièmement, la conjoncture économique actuelle, bien que difficile, offre également des possibilités intéressantes; le coût du matériel et des services d'experts a par exemple baissé. Troisièmement, plus Umoja sera retardé, plus il faudra attendre longtemps avant de pouvoir bénéficier des avantages escomptés et avant que l'Organisation cesse de fonctionner, notamment du fait de ses dépenses, en deçà d'un niveau d'efficacité pourtant atteignable, mais aussi pour qu'elle cesse de consacrer des fonds à l'amélioration et à la maintenance d'outils et de technologies obsolètes, de courir le risque de subir des pertes irréversibles du fait de son incapacité de gérer et comptabiliser correctement ses avoirs, et de s'exposer à de graves dysfonctionnements de ses opérations.

88. Conformément à la formule de partage des coûts recommandée pour 2008-2009, il est proposé que le coût total du projet Umoja soit financé au moyen du budget ordinaire à hauteur de 15 %, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix à hauteur de 62 % et des ressources extrabudgétaires à hauteur de 23 %, ces dernières provenant des comptes spéciaux pour les dépenses d'appui aux programmes [qui sont alimentés par le remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale et par le remboursement du coût de l'appui administratif accordé par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)]. Cette formule, établie à partir de la répartition des prévisions de ressources pour 2008-2009 entre le budget ordinaire, les activités de maintien de la paix et la coopération technique, les fonds généraux d'affectation spéciale et l'appui administratif fourni par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires est appliquée au prorata du coût total du projet.

89. Il est proposé de répartir les coûts du projet pour l'exercice 2010-2011 selon la formule retenue pour 2008-2009, après avoir procédé à un ajustement pour tenir compte des montants inscrits au budget de l'exercice 2008-2009, afin que le coût total du projet soit véritablement partagé selon ladite formule.

Tableau 6
Récapitulatif du montant net des ressources nécessaires par source de financement (coût de l'ensemble du projet aux taux courants)
(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	*2008-2009*	*2010-2011*	*2012-2013*	**Total**
Budget ordinaire	5 110	24 192,2	18 066,6	**47 368,8**
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix[a]	7 050	114 065,9	74 675,3	**195 791,2**
Ressources extrabudgétaires	7 840	37 090,1	27 702,1	**72 632,2**
Total partiel	**20 000**	**175 348,2**	**120 444,1**	**315 792,3**
Réserve pour imprévus	–		–	–
Total	**20 000**	**175 348,2**	**120 444,1**	**315 792,3**

[a] Pour 2008-2009, il s'agit du montant relatif aux opérations de maintien de la paix au cours de l'exercice allant du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009.

Tableau 7
Montant total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré
(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	*2008-2009*	*2010-2011*	*2012-fin du projet*	**Total**
Postes	–	22 729,9	28 312,1	**51 042,0**
Autres dépenses de personnel	8 893,3	19 440,0	19 439,0	**47 773,3**
Consultants et experts	–	3 331,2	3 331,2	**6 662,4**
Voyages	1 071,2	7 446,8	16 064,7	**24 582,7**
Services contractuels	7 820,8	89 098,6	31 585,6	**128 505,0**
Frais généraux de fonctionnement	1 285,0	11 625,7	7 681,4	**20 592,1**
Fournitures et accessoires	23,5	146,0	146,0	**315,5**
Mobilier et matériel	906,2	21 530,0	13 883,1	**36 319,3**
Total	**20 000,0**	**175 348,2**	**120 444,1**	**315 792,3**

Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2008-2009

90. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a :

a) Approuvé pour la mise en place du progiciel de gestion intégré un montant de 20 millions de dollars des États Unis, dont 5 110 000 dollars seraient imputés sur le budget ordinaire de l'exercice biennal 2008-2009, 7 050 000 dollars seraient imputés sur le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009 et 7 840 000 dollars seraient financés au moyen des ressources extrabudgétaires de l'exercice biennal 2008-2009;

b) Décidé que le montant de 2 346 000 dollars correspondant aux intérêts créditeurs disponibles au 31 décembre 2007 dans le Fonds du Système intégré de gestion serait déduit du montant des crédits à prévoir au budget ordinaire pour le financement des dépenses approuvées pour le projet;

c) Prié le Secrétaire général de financer le montant de 2 764 000 dollars représentant la part des dépenses relatives au progiciel de gestion intégré à imputer au budget ordinaire au moyen des crédits ouverts au budget ordinaire pour l'exercice biennal 2008-2009 et de lui rendre compte des dépenses correspondantes, selon qu'il conviendrait, dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget de cet exercice;

d) Autorisé le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant maximal de 7 050 000 dollars, au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009, pour le financement de la part des dépenses relatives au progiciel de gestion intégré imputable à ce compte;

e) Noté qu'un montant estimatif de 7 840 000 dollars serait financé au moyen des ressources extrabudgétaires de l'exercice biennal 2008-2009.

Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011

91. On se souvient qu'au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011, le Secrétaire général a demandé une ouverture de crédit d'un montant de 11 775 900 dollars, au titre des subventions et contributions, destiné à couvrir la part imputable au budget ordinaire du coût total pour 2010-2011 du projet de progiciel de gestion intégré (estimé à 78 506 000 dollars), conformément à la formule de partage des coûts définie dans le document A/62/510/Rev.1 et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. Dans le même rapport, le Secrétaire général a également fait savoir à l'Assemblée que l'analyse des besoins des utilisateurs serait présentée en détail dans le rapport complet que celle-ci lui avait demandé de soumettre à sa soixante-quatrième session et qu'à ce stade, selon les premières indications, le montant total brut du budget du projet pour l'exercice 2010-2011 pourrait s'établir aux alentours de 186 millions de dollars, la part imputable au budget ordinaire s'élevant alors à 28 millions de dollars, soit quelque 16,2 millions de dollars de plus que le montant estimé dans ledit document.

92. Les ressources nécessaires à une mise en œuvre avec une phase pilote initiale pour l'exercice 2010-2011 sont récapitulées au tableau 6 ci-dessus et une explication sommaire des différentes composantes est donnée ci-après.

93. Le montant de 175 348 200 dollars servira à financer les dépenses afférentes à 80 postes temporaires (68 postes d'administrateur et fonctionnaire de rang supérieur et 12 d'agent des services généraux) (22 729 900 dollars) et les autres dépenses de personnel (152 618 300 dollars) englobant, entre autres, le personnel temporaire, les services de consultants et experts, les voyages, les frais généraux de fonctionnement, les fournitures et accessoires et le mobilier et matériel.

Postes

94. Le montant de 22 729 900 dollars permettra de financer la création de 44 postes temporaires par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions), ainsi que de 36 autres postes

temporaires dont les titulaires constitueront l'équipe de base chargée de mener à bien les activités du projet Umoja prévues pour 2010-2011. Il est ressorti de l'analyse détaillée effectuée depuis le rapport précédent que le volume de travail requis est trop important pour être exécuté par les titulaires des 44 postes de temporaire précédemment approuvés. La mobilisation de ressources internes adéquates est une condition indispensable au développement et au déploiement réussis d'un progiciel de gestion intégré complet et efficace et permet également de réduire la dépendance à l'égard de ressources externes plus coûteuses tout en favorisant l'adoption du nouveau système dans l'Organisation. Plus précisément, on confiera à des ressources internes, moins coûteuses, le soin de s'occuper d'une part plus grande que prévue des activités, notamment en ce qui concerne la configuration du système, la formation des utilisateurs et la conversion de données.

95. Afin de s'acquitter au moins en partie de cette obligation, le Secrétariat fera tout son possible pour faciliter l'affectation à plein temps de personnel au projet. Il est fréquent, dans ce genre de situation, que bon nombre des personnes chargées de la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré soient, après le déploiement, réaffectées ailleurs dans l'Organisation. Cela contribue à l'adoption du système et à l'obtention plus rapide des avantages escomptés, car ces utilisateurs expérimentés facilitent considérablement la transition dans leurs bureaux respectifs.

96. Les 36 postes temporaires [5 P-5, 22 P-4, 3 P-3, 1 P-2/1, 1 agent des services généraux (1re classe), 4 agents des services généraux (Autres classes)] qu'il est proposé de créer se répartissent comme suit :

a) **Gestion du projet [1 P-3, 2 P-4, 2 agents des services généraux (Autres classes)]** : Cinq postes supplémentaires sont requis pour assurer la gestion du projet (1 P-3) et l'administration des ressources (budget, finances, ressources humaines, administration générale et achats) [2 P-4 et 2 agents des services généraux (Autres classes)];

b) **Conduite du changement [1 P-3, 1 agent des services généraux (1re classe), 1 agent des services généraux (Autres classes)]** : Trois postes supplémentaires sont nécessaires pour gérer la formation (1 P-3), en assurer la coordination [1 agent des services généraux (1re classe)] et programmer diverses manifestations [1 agent des services généraux (Autres classes)];

c) **Gestion de la technologie (4 P-5, 12 P-4)** : Il est nécessaire d'ajouter 16 postes pour la gestion de la technologie. Quatre concepteurs de classe P-5 s'occuperont des solutions, de l'infrastructure, des outils de veille informatique et de la conversion des données et des interfaces utilisateurs, du portail et de la technologie mobile. Cinq concepteurs techniques de classe P-4 joueront un rôle de liaison dans chacun des domaines fonctionnels. Sept concepteurs de classe P-4 seront chargés de la gestion des données principales, de la sécurité, de l'établissement d'états, des solutions du portail et de la gestion des tâches, de la technologie mobile et des formulaires s'y rattachant et des solutions de type Web 2.0;

d) **Équipes fonctionnelles [2 P-5, 6 P-4, 1 P-3, 1 P-2, 1 agent des services généraux (Autres classes)]** : Sur les titulaires des huit postes actuellement répartis entre les quatre domaines fonctionnels, deux assurent à temps partiel la coordination du changement et de la gestion de la technologie, respectivement. Les titulaires des six autres postes ne peuvent prendre en charge à eux seuls les nombreuses activités des différents domaines fonctionnels. Il faut doter l'équipe Ressources financières

de quatre postes supplémentaires de classe P-4 pour gérer le cycle de vie du cadre stratégique, la comptabilité des éléments d'actif, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs. L'équipe Ressources humaines a besoin d'un poste supplémentaire de classe P-2, pour assurer la coordination avec l'équipe du projet Inspira (programme de gestion des compétences) en ce qui concerne l'intégration des nouveaux venus, la gestion des postes, le suivi du comportement professionnel et la gestion de l'apprentissage et le nouveau système de gestion des pensions. Elle a aussi besoin d'un poste d'agent des services généraux (Autres classes), dont le titulaire sera chargé de gérer l'information et de lui apporter une aide concernant les documents. Il est nécessaire de créer dans l'équipe Chaîne logistique un poste P-5, dont le titulaire sera spécialement chargé de la planification et de la prévision de la demande, la notion de chaîne logistique étant nouvelle dans l'Organisation. Un poste P-4 doit en outre être ajouté pour la réception, l'entreposage, le transport et la distribution des biens achetés. L'équipe Services centraux d'appui a besoin d'un poste P-5, dont le titulaire concevra le cadre stratégique de l'Organisation et assurera la gestion du projet, d'un poste P-4, dont le titulaire s'occupera de la planification et de la gestion des fonds d'affectation spéciale et des subventions, d'un poste P-4, dont le titulaire sera chargé de la gestion de l'information et d'un poste P-3 confié à un spécialiste de l'intégration technique.

97. L'organigramme révisé figure à l'annexe III.

Autres dépenses de personnel

98. Le montant de 19 440 000 dollars permettra aux référents des processus-métier de faire appel à du personnel temporaire pour remplacer brièvement les experts fonctionnels dont l'équipe Umoja aura besoin lors du développement et de la mise en service du PGI.

Consultants

99. Un montant de 3 331 200 dollars est prévu pour rémunérer des consultants dotés de compétences spécialisées dont l'Organisation ne dispose pas et qui ne relèvent pas du contrat d'intégration des systèmes, à savoir :

a) Des consultants en conduite du changement spécialistes de la communication, de la formation, de la facilitation et de la planification;

b) Des consultants techniques. Dans des domaines techniques très précis, les intégrateurs de systèmes ne sont pas en mesure de fournir toutes les ressources nécessaires en ce qui concerne la technologie mobile, la conception et la production d'états, l'entreposage de données et la veille informatique;

c) Des consultants fonctionnels. Le projet Umoja mettra à rude épreuve le savoir-faire des intégrateurs de logiciels et de systèmes lorsqu'il s'agira de se conformer aux impératifs propres à l'ONU, notamment dans les domaines des voyages, des services centraux, des missions et de la logistique, des états de paie, de la budgétisation et de la planification. Souvent, il n'existe dans le monde que quelques consultants qualifiés qui possèdent le savoir-faire et l'expérience requis dans ces domaines et ont, par exemple, travaillé avec d'autres organismes des Nations Unies ou du secteur public;

d) Des consultants en gestion. Il est utile, notamment en vue d'atténuer les risques, de faire appel à des consultants indépendants qui effectuent un contrôle des

services de gestion fournis par le principal prestataire de services et l'intégrateur de systèmes. Dans des projets d'aussi grande envergure qu'Umoja, des problèmes de gestion peuvent apparaître en raison de la complexité et de l'ampleur des activités menées. Un regard extérieur permet souvent de s'assurer que le projet se déroule comme prévu et que de bonnes décisions sont prises.

Voyages

100. On estime à 7 446 800 dollars le montant requis pour financer les déplacements de l'équipe Umoja qui viseront à faciliter le déploiement lors de la phase pilote, à mener à bien des missions d'ordre technique ainsi que des missions relatives à la conduite du changement et à la gestion du projet et à organiser en dehors du Siège, à l'intention d'un vaste ensemble de participants, un séminaire portant sur des activités de validation et de conduite du changement.

Services contractuels

101. Un montant de 89 098 600 dollars couvrira les services de consultants juridiques et stratégiques, les recherches techniques et services-conseils indépendants et les services d'intégration de systèmes, ainsi que le recours à des moyens de formation extérieurs là où il n'en existe pas en interne. Cette somme servira également à financer la formation au PGI des membres du personnel de l'équipe centrale du projet occupant des postes fonctionnels.

Frais généraux de fonctionnement

102. Le montant demandé (11 625 700 dollars) permettra de financer la location et l'aménagement de locaux à usage de bureaux, les communications (coût des appels téléphoniques interurbains et internationaux et dépenses relatives aux télécopieurs, aux visioconférences et au réseau local), l'entretien du matériel de bureau et la maintenance du matériel informatique et des logiciels de l'infrastructure centrale (réseau local, Internet, etc.) servant à l'appui au réseau et aux services d'assistance.

Fournitures et accessoires

103. Un montant de 146 000 dollars est demandé pour financer l'achat d'articles de papeterie, de fournitures de bureau et de fournitures informatiques destinés au personnel.

Mobilier et matériel

104. Le montant demandé (21 530 000 dollars) permettra d'acheter du mobilier et du matériel de bureau pour les titulaires des 36 postes clefs qu'il est proposé de créer, ainsi que pour 66 experts fonctionnels, de s'acquitter des droits d'utilisation et d'actualisation des outils utilisés et d'acheter des logiciels apparentés (mais non d'en financer la maintenance à plus long terme) ainsi que du matériel informatique destiné à mettre en place la plate-forme de développement, ces différents éléments devant à terme servir à la plate-forme de production après le lancement.

Explication des variations de coûts

105. Les coûts présentés ci-dessus comprennent les mêmes catégories de dépenses que précédemment (qui constituent les coûts du projet), auxquelles ont été ajoutés

des frais de fonctionnement futurs (matériel, bases de données, outils, formation supplémentaire, voyages et appui au lancement du site pilote) (voir par. 112 à 114 ci-après). Cette différence par rapport aux prévisions de dépenses initiales présentées dans le document A/62/510/Rev.1 s'explique par les facteurs suivants, que les enseignements tirés de l'expérience d'autres organismes et l'analyse approfondie d'informations dont on ne disposait pas auparavant ont fait apparaître : a) l'ajout de 36 postes, afin de doter l'équipe d'effectifs adaptés à la complexité du projet, qui avait été initialement sous-estimée; b) la nécessité de disposer de fonds supplémentaires pour le matériel et les services associés nécessaires aux activités de conception et de développement, qui n'avaient pas été comptabilisés dans le précédent budget prévisionnel; c) des frais de démarrage (par exemple, matériel supplémentaire, bases de données, outils, formation, frais de voyages et appui au lancement du site pilote); d) l'augmentation des dépenses liées à la formation dispensée par les experts fonctionnels et l'appui qu'ils apporteront au projet lors des déploiements échelonnés; et e) l'accroissement des frais de voyage afin que la formation soit dispensée par des instructeurs au lieu de la solution consistant à former les formateurs proposée à l'origine. Cette dernière est moins coûteuse en apparence au début mais l'est plus à long terme car elle entraîne des coûts supplémentaires en matière d'appui et de perfectionnement.

106. Le coût des services contractuels a en revanche été réduit à la suite d'une analyse plus approfondie des tâches dont le projet se compose. Le recours accru aux ressources internes permet de réduire les coûts et de disposer d'un groupe de fonctionnaires capables d'apporter une assistance informatique après le lancement, ce qui atténue à long terme le risque que l'Organisation dépende à cette fin de consultants aux honoraires élevés.

107. Cette modification de la structure des dépenses a légèrement fait baisser le coût global du projet, frais de fonctionnement non compris (c'est-à-dire le coût du projet seul). Ce coût, auparavant estimé à 286 millions de dollars, serait désormais de 277 millions. Comme cela vient d'être indiqué, les dépenses afférentes aux postes, au personnel, aux experts fonctionnels et à la formation et les coûts apparentés ont tous augmenté mais le coût des services de consultants a diminué.

108. Cette tratégie permet à l'Organisation de mieux maîtriser son propre système et lui donne les moyens d'apporter un appui informatique, tout en ayant par ailleurs recours aux compétences de consultants quand cela est indispensable. Elle favorise également le transfert de connaissances d'experts externes vers des membres du personnel. Cependant, le coût global cité dans le présent rapport (315 millions de dollars) fait apparaître une hausse, car les frais de démarrage, qui n'avaient pas auparavant été pris en compte, sont désormais comptabilisés. Cela permettra de veiller à ce que le projet dispose de fonds suffisants pour financer l'infrastructure et l'appui opérationnels nécessaires aux premiers stades de la mise en œuvre, jusqu'à ce qu'Umoja fonctionne normalement, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'équipe du projet soit dissoute, que les membres du personnel affectés au projet réintègrent leur poste dans les services administratifs, opérationnels ou informatiques de l'Organisation et que les dépenses de fonctionnement à plus long terme soient prises en charge par les budgets de fonctionnement.

Exercice biennal 2012-2013 et exercices suivants

109. Bien que les prévisions pour l'exercice 2012-2013 soient aussi réalistes que possible dans l'état actuel des choses, des estimations affinées et actualisées des coûts seront données dans des rapports ultérieurs, à mesure que de nouvelles analyses seront effectuées.

110. Dans le cadre de la formule de déploiement recommandée (c'est-à-dire celle comprenant une phase pilote initiale), les prévisions de dépenses du projet s'arrêtent à la fin de l'année 2013, à supposer que le budget prévisionnel ait été accepté dans son intégralité et que les tâches prévues aient été menées à bien. Les coûts d'Umoja sont pris en charge après 2013 par les budgets de fonctionnement normaux. À compter de 2012, la maintenance, les mises à niveau et l'appui techniques sont financés au moyen des budgets consacrés à l'informatique et l'appui fonctionnel, les modifications fonctionnelles, l'établissement de rapports, la formation et les améliorations continuelles relèvent des domaines clients. Umoja ne sera plus alors un projet bénéficiant d'un financement indépendant mais sera un système en évolution constante, doté d'une panoplie d'outils, d'un programme de formation et d'un ensemble de pratiques.

111. Le choix d'une autre formule de mise en œuvre ou le financement partiel de la formule recommandée exigerait l'élaboration d'un budget à plus long terme.

Dépenses de fonctionnement futures

112. Les dépenses de fonctionnement futures d'Umoja seront liées au matériel de production, à la maintenance des logiciels (l'achat initial de logiciels étant compris dans les coûts du projet), à l'appui fonctionnel et technique, aux services d'hébergement, aux télécommunications, aux mises à niveau ultérieures du matériel ou des logiciels, aux améliorations qui seront apportées aux composantes fonctionnelles, aux licences et mises à niveau des systèmes d'exploitation, aux licences d'exploitation et aux mises à niveau des bases de données et aux autres coûts standard des composantes opérationnelles d'un système de gestion intégré[26].

113. Tous les coûts directs du projet, ainsi que certains frais de démarrage et dépenses d'appui, sont indiqués dans le présent rapport. Il est encore trop tôt pour prévoir avec exactitude toutes les dépenses opérationnelles à venir. Par exemple, si le coût des logiciels a été pris en compte dans le présent rapport, les négociations portant sur le logiciel intégré (la composante la plus importante du projet) sont encore en cours et il a donc fallu obtenir des chiffres estimatifs en fonction des premières propositions.

114. L'ensemble des dépenses de fonctionnement est actuellement à l'étude et des montants estimatifs seront donnés aussi tôt que possible. Il ne sera possible de faire des prévisions exactes que lorsque les décisions les plus importantes auront été prises et que la conception du progiciel sera achevée, en 2010. Si l'on dispose d'un financement adéquat pour 2010, ces prévisions pourraient être présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session.

---

[26] Les dépenses de fonctionnement initiales (c'est-à-dire les dépenses nécessaires au démarrage des opérations) ont été prises en compte dans le présent rapport, ce qui explique en partie que les coûts estimatifs aient augmenté depuis la publication du document A/62/510/Rev.1.

E. Réserve pour imprévus

115. En définissant l'ensemble des ressources nécessaires à l'exécution du projet, on a pris le plus grand soin d'estimer de façon réaliste les dépenses, notamment en demandant l'avis d'experts externes. Cependant, malgré toutes les précautions prises, des imprévus surviennent généralement à un moment ou à un autre de la mise en œuvre de tout projet de cette envergure. Il est donc admis qu'une réserve pour imprévus constitue un outil de planification budgétaire qui permet de gérer les risques de hausse des coûts et de pallier d'éventuelles insuffisances des prévisions. S'agissant du pourcentage qu'il conviendrait de proposer pour cette réserve, des experts indépendants ont recommandé, sur la base de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre d'autres PGI au niveau mondial, une fourchette allant de 10 % à 25 %[27].

116. La réserve pour imprévus n'est cependant pas comprise dans le présent rapport puisque le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a décidé en 2008 de la retirer du budget révisé de 2009 (voir A/63/487 et Corr.1 et 2). Il est cependant proposé de prévoir un coefficient de variation pour impondérables égal à 15 % du coût total des différentes composantes décrites plus haut. S'il s'avérait nécessaire pendant la mise en œuvre du projet, le recours à une telle réserve serait soumis à l'examen de l'Assemblée générale conformément aux procédures établies.

117. Compte tenu de l'analyse des processus et de l'étude des besoins faites à ce jour et à supposer que l'Organisation parvienne à changer ses modes de fonctionnement, aucune adaptation du code de base du progiciel n'a été jugée essentielle à ce stade. Un certain nombre d'extensions du système seront nécessaires pour disposer de processus-métier optimisés de bout en bout mais la mise au point de ces extensions n'aura aucun effet sensible sur les mises à niveau et la maintenance du progiciel. Le développement technique porte en grande partie sur les états, les interfaces, la conversion de données et la gestion des tâches, ainsi que sur les extensions. S'il devient indispensable d'adapter le progiciel, on devra peut-être utiliser des fonds de réserve.

V. Enseignements tirés de l'expérience

118. Étant donné l'ampleur et la complexité de l'entreprise, l'équipe Umoja s'est systématiquement efforcée de mettre à profit les connaissances et l'expérience de ceux qui avaient participé aux réformes administratives précédentes (y compris la mise en service du SIG) ou à la mise en œuvre de PGI dans d'autres organismes des Nations Unies. L'équipe Umoja a par exemple convié des experts fonctionnels aux ateliers portant sur la conception, recruté du personnel qui avait participé à des projets similaires dans d'autres organismes des Nations Unies, consulté des organismes des Nations Unies, notamment dans le cadre du Réseau Technologies de l'information et des communications du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et des groupes d'intérêt commun des Nations Unies s'occupant des PGI, et engagé des consultants possédant une vaste expérience des progiciels de ce type, acquise notamment dans le système des Nations Unies. On trouvera dans la présente section certains des principaux enseignements tirés de l'expérience.

---

[27] Certaines sources recommandent jusqu'à 30 %.

A. Système intégré de gestion

119. Il est inévitable que la mise en service d'Umoja soit comparée à celle du Système intégré de gestion (SIG). Comme cela a été indiqué dans l'introduction, Umoja relève d'une démarche résolument différente. L'équipe Umoja a analysé minutieusement les enseignements tirés des principaux projets de ce type précédemment menés au Secrétariat, et du SIG en particulier, et estime qu'elle en a pleinement tenu compte dans ses activités.

120. Bien que le SIG ait dans une certaine mesure contribué à faire réformer les procédures administratives, il a fini par constituer avant tout un moyen permettant d'automatiser en grande partie des processus existants[28]. La stratégie du projet Umoja consiste à définir les principaux éléments de la réforme et à veiller à leur adoption avant de configurer les composantes informatiques correspondantes. Avec l'appui sans réserve de toutes les parties prenantes, Umoja est et sera un projet de transformation des activités qui permettra de remanier complètement, lors de la conception du système, les processus-métier en vue de parvenir à une plus grande efficacité et d'adopter des pratiques optimales.

121. Malgré ce qui était prévu à l'origine, le champ d'application du SIG a été réduit. Plusieurs fonctions essentielles, comme les achats et la logistique, ont été exclues et le système n'a été déployé que dans les huit plus grands bureaux de l'Organisation[29]. La conception s'est faite au coup par coup, au gré des financements accordés au projet, et a donné lieu à des cloisonnements organisationnels. Le déploiement géographique restreint du système s'est échelonné sur plus de six ans dans le cas du module financier et les missions de maintien de la paix n'en ont jamais bénéficié, ce qui a considérablement retardé, voire empêché, l'obtention des avantages escomptés. Surtout, il n'a pas été possible d'obtenir des gains à grande échelle car le système a été mis en service en mode autonome dans les bureaux hors Siège[30]. À condition d'être financé comme il se doit, le projet Umoja relèvera d'une démarche globale – sur le plan géographique autant que fonctionnel – tendant vers l'intégration et l'harmonisation de l'ensemble du Secrétariat, notamment dans les domaines de la budgétisation, de la gestion de projets et de la gestion des subventions et des avoirs.

122. S'agissant de la conduite du changement, la mise en service du SIG s'est accompagnée d'une formation des utilisateurs, dotée cependant d'un budget restreint, mais n'aurait pas remporté l'adhésion entière de la direction, du personnel, des États Membres et d'autres parties prenantes. On s'efforcera dans le cadre du projet Umoja d'obtenir une plus grande participation de l'ensemble de l'Organisation. Comme cela a été indiqué à la section III.E ci-dessus, des initiatives de communication ont déjà été entreprises en direction de bureaux et parties prenantes clefs.

---

[28] Seul un nombre restreint de processus-métier ont été remaniés.

[29] En 1992 et en 1993, les opérations de maintien de la paix étaient considérées comme des opérations temporaires, qui ne faisaient pas partie, contrairement à aujourd'hui, des activités de base du Secrétariat.

[30] L'infrastructure mondiale peu coûteuse dont on dispose à l'heure actuelle dans le domaine des télécommunications n'existait pas lors de la mise en service du SIG.

B. Le système des Nations Unies

123. L'Assemblée générale a souligné que l'Organisation devrait s'inspirer des enseignements qu'avaient tirés de leur expérience d'autres organismes des Nations Unies qui s'étaient dotés avant elle de progiciels de gestion intégré (voir résolution 63/262, sect. II, par. 16).

124. On s'aide actuellement de diverses recommandations d'autres organismes portant sur l'organisation et l'orientation du projet pour affiner les modalités suivies par Umoja. Il s'agit notamment d'assurer au projet d'importants appuis de haut niveau, d'établir un dispositif efficace de gouvernance, de s'assurer le concours d'un directeur de projet et de collaborateurs expérimentés, de veiller à ce que le projet soit avant tout structuré en fonction des activités à mener tout en étant fortement épaulé par les technologies de l'information et d'entreprendre sans tarder les activités de conduite du changement.

125. Des organismes des Nations Unies ont indiqué à de nombreuses reprises que la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré devait être adéquatement financée et que les affectations de fonds devaient se faire en fonction des impératifs du projet plutôt que des contraintes des cycles budgétaires. Il a en outre été systématiquement souligné que la conduite du changement était une condition indispensable au succès du projet et que des moyens suffisants devaient donc être alloués à cette fin. Il est également indispensable d'insister suffisamment sur la formation du personnel et de se doter à l'échelle mondiale de services d'appui disposant des compétences fonctionnelles voulues.

126. Parallèlement, il faut maintenir dans le cadre du projet des dispositifs de contrôle interne et encadrer, efficacement et attentivement, les intégrateurs de systèmes et autres parties externes. Il est également nécessaire de gérer avec la plus grande vigilance l'étendue des adaptations du système afin de les réduire au minimum.

127. En continuant à appliquer ces principes et d'autres enseignements, on instaurera des conditions très propices à la bonne réalisation du projet à tous les stades de la mise en œuvre. Forte du recul et des connaissances acquis grâce à l'expérience d'organismes des Nations Unies, l'équipe du projet Umoja prendra toutes les mesures nécessaires pour contourner les obstacles prévisibles et parvenir à l'excellence lors de la mise en œuvre du PGI au Secrétariat de l'ONU.

VI. 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 nécessaires

128. On estime à 315 792 300 dollars (aux taux courants) le coût total de la mise en service du progiciel de gestion intégré, dépenses de fonctionnement et frais de démarrage compris, dont 175 348 200 dollars pour le seul exercice biennal 2010-2011.

129. Il est proposé de financer la partie du projet imputable au budget ordinaire (24 192 200 dollars) au titre du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011. Les autres dépenses relevant de cet exercice seraient financées au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (à hauteur de 114 065 900 dollars) et de fonds extrabudgétaires (à hauteur de 37 090 100 dollars).

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

130. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Souligner que le projet Umoja constitue le principal vecteur de la réforme administrative de l'Organisation des Nations Unies;

b) Approuver les propositions et la démarche présentées dans le présent rapport en vue de remplacer le SIG et les systèmes auxiliaires dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix et missions politiques et les autres opérations sur le terrain;

c) Approuver le coût global de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré de 2008 à 2013, dont le montant brut est estimé à 323 137 900 dollars (montant net : 315 792 300 dollars) (aux taux courants);

Budget ordinaire

d) Ouvrir au titre des subventions et contributions un crédit d'un montant brut de 24 652 900 dollars (montant net : 24 192 200 dollars), comprenant le montant de 11 775 900 dollars déjà demandé au titre du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011;

e) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif brut s'élève à 18 667 600 dollars (montant net : 24 898 400 dollars), sera envisagé dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal considéré;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

f) Approuver un montant brut total de 29 059 500 dollars (montant net : 28 516 500 dollars) à prélever sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010 pour financer le projet de progiciel de gestion intégré décrit dans le présent rapport;

g) Prendre note du fait que le financement des dépenses restant à couvrir à l'avenir dont le montant estimatif brut s'élève à 87 178 400 dollars (montant net : 85 549 400 dollars) sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour les périodes allant du 1er juillet 2010 au 31 décembre 2011;

h) Prendre note du fait que le financement des dépenses restant à couvrir à l'avenir dont le montant estimatif brut s'élève à 77 159 500 dollars (montant net : 74 675 300 dollars) sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour les exercices allant jusqu'en 2013;

Ressources extrabudgétaires

i) Prendre note du fait que, sur le coût total du projet de progiciel de gestion intégré, un montant estimatif de 72 632 200 dollars serait financé au moyen de ressources extrabudgétaires.

Annexe I

Avantages escomptés

On trouvera dans les tableaux ci-après une estimation des avantages escomptés dans chacun des domaines fonctionnels. La colonne « Valeur de référence » porte sur les aspects non financiers et représente l'état actuel de la situation. Dans certains cas, la valeur de référence initiale avait été exprimée sous forme monétaire (par exemple, la valeur des biens et services ou la valeur budgétaire) et l'on a alors indiqué lorsque cela était sans objet; dans certains cas, l'on a même omis la colonne puisque la mention « sans objet » portait sur tous les éléments du tableau. Les valeurs de référence non financières ont été converties en valeurs financières dans la colonne voisine après application d'un facteur approprié, par exemple le coût moyen de l'équivalent plein temps (EPT) nécessaire pour l'exécution de la tâche considérée. On notera que les experts fonctionnels ont utilisé le coût EPT qui convenait le mieux en fonction du type de ressources chargées de l'exécution de la tâche considérée. Dans la plupart des cas, le coût de l'EPT a été évalué à 190 000 dollars par an[a]; dans certains cas concernant le domaine financier, on a utilisé un coût inférieur pour l'EPT. Le coût de l'EPT pour tel ou tel avantage est décrit dans les notes de bas de page et la formule utilisée pour parvenir à la valeur de référence en dollars est également décrite dans ces notes.

La colonne « Fourchette de variation » correspond à l'estimation prudente des avantages minimaux et maximaux que l'on estime pouvoir obtenir avec Umoja. La fourchette a été déterminée après prise en considération de plusieurs facteurs : les valeurs de référence (le cas échéant), des données réelles (lorsqu'elles étaient disponibles) et l'avis des experts fonctionnels fondé sur la connaissance actuelle des processus souhaités. Dans de nombreux cas, on s'est fondé sur plusieurs facteurs pour évaluer au mieux quel était l'avantage attendu et les valeurs de référence ont fréquemment été revues à la baisse pour tenir compte des particularités de l'ONU. Dans tous les cas, c'est le principe de prudence qui a joué.

Les deux colonnes suivantes représentent les valeurs basses et les valeurs hautes de la fourchette, valeurs obtenues en multipliant le montant de référence par le pourcentage de variation minimal ou maximal. La colonne « Productivité (P) ou efficacité (E) » indique si l'avantage escompté prendra plutôt la forme de gains d'efficacité ou de gains de productivité.

[a] Coût entier moyen relatif au personnel d'un lieu d'affectation de grande taille.

Tableau A.1
Chaîne logistique, opérations d'achats et logistique

	Valeur de référence	*Montant de référence (millions de dollars É.-U.)*	*Fourchette de variation (pourcentage)*	*Estimation (millions de dollars É.-U.)*		*Productivité (P) ou efficacité (E)*
				Estimation la plus basse	*Estimation la plus haute*	
Demandes de fourniture de biens ou de services	0,5 jour[a]	1,6[b]	40 à 60	0,6	1,0	P
Des demandes de fourniture aux contrats (étape 1) – transformation des demandes de fourniture en invitations à soumissionner	0,5 jour[a]	6,3[c]	30 à 60	1,9	3,8	P
Des demandes de fourniture aux contrats (étape 2) – transformation des réponses aux invitations à soumissionner en contrats et gestion des contrats jusqu'à leur exécution complète	0,5 jour[a]	6,3[c]	20 à 50	1,3	3,1	P
Des demandes de fourniture aux contrats (étape 3) – amélioration de la communication avec les fournisseurs, grâce à des moyens électroniques chaque fois que possible	1 jour[a]	12,5[c]	10 à 40	1,3	5,0	P
Traitement électronique de toutes les opérations relatives aux achats (dématérialisation des opérations)	1 heure[a]	2,0[d]	70 à 90	1,4	1,8	P
Fiabilité des prévisions concernant la demande	[e]	204,1[f]	6,0 à 7,0	12,2	14,3	E
Fiabilité des inventaires	[e]	2 000,0[g]	0,5 à 0,75	10,0	15,0	E
Fournitures consommables périmées	[e]	2 000,0[g]	1,0 à 1,5	20,0	30,0	E
Réduction des coûts de possession des stocks	[e]	100,0[h]	0,5 à 0,75	0,5	0,7	E
Total				**49,2**	**74,7**	

[a] Le temps nécessaire pour s'acquitter actuellement des activités est fondé sur des estimations émanant de plusieurs spécialistes des achats.

[b] Montant fondé sur le coût annuel moyen d'un EPT, soit 190 000 dollars, sur la base de 261 jours de travail par an et de 4 363 bons de commande portant sur des contrats-cadres en 2008.

[c] Montant fondé sur le coût annuel moyen d'un EPT, soit 190 000 dollars, sur la base de 261 jours de travail par an et de la transformation de 17 215 demandes de fourniture en bons de commande en 2008.

[d] Montant fondé sur le coût annuel moyen d'un EPT, soit 190 000 dollars, sur la base de 2 000 heures par an : 4 363 + 17 215 = 21 578 bons de commande en 2008.

[e] Sans objet.

[f] Montant fondé sur la valeur totale du matériel détenu par les opérations de maintien de la paix selon les données extraites de Galileo au moyen de Business Objects par le Groupe de gestion des biens en août 2009, soit 2 milliards de dollars. La valeur des articles excédentaires atteignait 204,1 millions de dollars. Le Département de l'appui aux missions définit les articles excédentaires comme des articles en stock depuis plus d'un an.

[g] Montant fondé sur la valeur totale du matériel détenu par les opérations de maintien de la paix selon les données extraites de Galileo au moyen de Business Objects par le Groupe de gestion des biens en août 2009, soit 2 milliards de dollars.

[h] Montant fondé sur la valeur totale du matériel détenu par les opérations de maintien de la paix selon les données extraites de Galileo au moyen de Business Objects par le Groupe de gestion des biens en août 2009, soit 2 milliards de dollars. Les coûts de possession des stocks représentent 5 % de la valeur totale des stocks, ce qui correspond à la norme établie. La valeur résiduelle atteint 99 990 000 dollars.

Tableau A.2
Technologie et gestion des données

	Montant de référence (millions de dollars É.-U.)	*Fourchette de variation (pourcentage)*	*Estimation (millions de dollars É.-U.)*		*Productivité (P) ou efficacité (E)*
			Estimation la plus basse	*Estimation la plus haute*	
Amélioration de l'agrégation des données	1 275,0[a]	0,5 à 1,0[b]	6,4	12,8	P
Réduction du temps passé à corriger des erreurs et à faire correspondre les données	13,5[c]	3,0 à 6,0[b]	0,4	0,8	P
Réduction du budget consacré au nettoyage des données	13,5[c]	1,5 à 2,5[b]	0,2	0,3	P
Réduction des montants consacrés à la modification des filtres utilisés lors de la création des états afin d'éviter des erreurs	13,5[c]	2,0 à 4,0[b]	0,3	0,5	P
Mise hors service des systèmes	43,5[d]	60,0 à 100,0	26,1	43,5	E
Réduction du nombre de bases de données, de programmes et de demandes de services concernant la communication de l'information	13,5[c]	5,0 à 10,0	0,7	1,4	E
Total			**34,1**	**59,3**	

[a] Le montant de référence reprend les éléments suivants : services communs d'appui (titre VIII du budget-programme et fonds extrabudgétaires) : 827 millions de dollars; affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et gestion des conférences : 662 millions de dollars; contrôle interne : 37 millions de dollars; activités administratives financées en commun : 112 millions de dollars; sûreté et sécurité : 207 millions de dollars. Ces montants ont été divisés par 2 afin d'obtenir une valeur annuelle, soit 922,5 millions de dollars. Y ont été ajoutés les éléments des budgets annuels du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (294 millions de dollars) et de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (58 millions de dollars), ce qui a donné un montant de référence total de 1 milliard 275 millions de dollars pour un an.

[b] Les valeurs de référence ont été réduites de 75 % pour tenir compte des particularités de l'ONU.

[c] La portion du budget informatique consacrée à la maintenance du programme d'établissement d'états repose sur les hypothèses suivantes : Gartner estime que 65 % des budgets informatiques sont consacrés à la maintenance (65 % de 83 millions de dollars équivalent à 54 millions) et que 25 % de ces 65 % sont consacrés à régler des problèmes de gestion des données (25 % de 54 millions égalent 13,5 millions de dollars).

[d] Le montant de référence est fondé sur un coût d'appui moyen, car l'on ne disposait pas des coûts d'appui de tous les systèmes. Ce coût a été calculé comme suit : les coûts d'appui au SIG (9 millions de dollars) ont été exclus afin de ne pas biaiser les résultats et l'on a pris en considération les coûts d'appui de 484 systèmes. Le montant total des coûts d'appui englobait 216 EPT et 11 millions de dollars correspondant à des dépenses renouvelables. Les 216 EPT représentent un coût de 22 millions de dollars (si l'on prend pour principe que 10 % d'un EPT correspond à des postes d'administrateur et les 90 % restants à du personnel local, le coût moyen est de 100 000 dollars). Cela donne un coût total d'appui de 33 millions de dollars (22 millions + 11 millions de dollars) pour les 484 systèmes retenus, soit un coût moyen par système équivalant à 68 000 dollars (33 millions / 484). Par extrapolation, le coût d'appui relatif aux 507 systèmes autres que les composantes du SIG qui seront mis hors service et les coûts d'appui du SIG donneraient un total de 507 x 68 000 dollars + 9 millions de dollars = 43,5 millions de dollars.

Tableau A.3
Ressources humaines

	Valeur de référence	Montant de référence (millions de dollars É.-U.)	Fourchette de variation (pourcentage)	Estimation (millions de dollars É.-U.)		Productivité (P) ou efficacité (E)
				Estimation la plus basse	Estimation la plus haute	
Travail requis pour le traitement des droits à prestations par les services de la gestion des ressources humaines et les services des états de paie	415 EPT[a]	78,9[b]	15 à 30	11,8	23,6	P
Réduction du travail requis aux fins de l'archivage et du stockage dans les différents services (passage à des services en ligne et en libre-service)	100 EPT[c]	19,0[b]	20 à 40	3,8	7,6	P
Gains d'efficacité dans les missions découlant de la mise en service d'un système intégré de gestion des ressources humaines, des états de paie et des ressources financières	65 EPT[d]	12,4[b]	30 à 50	3,7	6,2	P
Travail requis pour imprimer et traiter toutes les notifications administratives (impression, signature, envoi et archivage)	14 EPT[e]	2,7[b]	75 à 100	2,0	2,7	P
Réduction du travail requis pour établir et administrer les rapports concernant l'Organisation (rapport sur la composition du Secrétariat, etc.)	19 EPT[f]	3,6[b]	40 à 60	1,4	2,1	P
Travail requis pour s'occuper des scripts de traitement des mutations	6 EPT[g]	1,1[b]	100	1,1	1,1	P
Travail requis pour lancer et approuver la notification administrative concernant un engagement initial (et possibilités d'amélioration découlant des applications en libre-service)	6 EPT[h]	0,1[b]	30 à 50	0,3	0,6	P
Coûts de traitement, d'envoi, d'archivage et d'impression des notifications administratives	[i]	0,15[j]	75 à 100	0,1	0,2	E
Total				**24,2**	**44,1**	

[a] Les hypothèses retenues sont les suivantes : au total, il y a 1 381 utilisateurs du module Ressources humaines du SIG qui s'occupent des notifications administratives; les experts fonctionnels estiment que 80 % de ces utilisateurs s'occupent effectivement de droits à prestations dans le cadre de leurs attributions; on estime que 60 autres personnes s'occupent des droits à prestations sans avoir accès au SIG et qu'il y a 220 personnes dans les missions qui s'occupent des droits à prestations de membres du personnel qui ne figurent pas dans le SIG; sur la base d'une enquête du Bureau de la gestion des ressources humaines, on estime que ces personnes passent 30 % de leur temps à s'occuper des droits à prestations. La formule est donc la suivante : (80 % x 1 381) + 60 + 220) x 30 % = 415 EPT.

[b] Montant fondé sur le coût annuel moyen d'un EPT, soit 190 000 dollars.

[c] Sur la base des estimations faites par les spécialistes de la gestion des ressources humaines.

[d] 65 EPT s'occupant des états de paie dans les missions, sur la base d'une enquête mondiale sur les fonctions financières.

[e] Sur la base du calcul ci-après : au total, il y a 138 000 notifications administratives; il faut compter 10 minutes pour archiver chaque notification et 2 minutes pour l'imprimer. Un EPT équivaut en moyenne à 2 000 heures par an. La formule est la suivante : 138 000 x (10 + 2)/60 = 27 600 heures; 27 600/2 000 = 14 EPT.

[f] On estime qu'entre 17 et 20 EPT s'occupent de l'administration et de l'établissement des rapports sur l'Organisation, 19 en moyenne selon les estimations des spécialistes de la gestion des ressources humaines.

[g] Sur la base de 600 mutations par an (données extrapolées à partir du système de suivi du Bureau de la gestion des ressources humaines) et d'environ 20 heures par dossier de mutation (estimations faites par les experts fonctionnels).

[h] 165 minutes par notification administrative x 4 365 engagements initiaux par an = 12 004 heures; entre 30 % et 50 % de ce temps peuvent être économisés si les nouvelles recrues tapent elles-mêmes les données les concernant.

[i] Sans objet.

[j] Valeur de référence : nombre de notifications administratives traitées dans le SIG : 138 000, le coût étant estimé à 1,1 dollar par notification.

Tableau A.4
Services centraux d'appui

	Valeur de référence	*Montant de référence (millions de dollars É.-U.)*	*Fourchette de variation (pourcentage)*	*Estimation (millions de dollars É.-U.)*		*Productivité (P) ou efficacité (E)*
				Estimation la plus basse	*Estimation la plus haute*	
Réduction du nombre d'heures passées par les voyageurs à s'occuper de tâches liées aux voyages	5,75 heures[a]	55,8[b]	30 à 50	16,7	27,9	P
Augmentation du montant net des recettes (services destinés au public) et du recouvrement des coûts (services proposés au personnel)	[c]	35,0[d]	10 à 20	3,5	7,0	E
Total				**20,2**	**34,9**	

[a] Nombre estimatif d'heures par opération, calculé comme suit : préparatifs et calcul des coûts : 2 heures; autorisations internes : 1 heure; appels téléphoniques ou messages électroniques : 1 heure; visas : 2 heures pour 20 % des voyages = 40 minutes; services médicaux : 2 heures pour 10 % des voyages = 20 minutes; sécurité : 50 minutes pour 25 % des voyages = 15 minutes; demandes de remboursement = 1 heure.

[b] Montant fondé sur un délai de traitement moyen de 5,75 heures multiplié par un taux horaire moyen de 95 dollars (190 000 dollars par EPT par an/200 heures par an) x 102 029 voyages par an (selon des données émanant des groupes et sections des voyages des bureaux extérieurs, du Siège et des missions de maintien de la paix).

[c] Sans objet.

[d] Le montant brut total des recettes émanant des activités commerciales (services destinés au public) et du recouvrement des coûts (services destinés au personnel) atteint 35 millions de dollars par an pour le Siège, les bureaux extérieurs et les opérations de maintien de la paix.

Tableau A.5
Ressources financières

	Valeur de référence	*Montant de référence (millions de dollars É.-U.)*	*Fourchette de variation (pourcentage)*	*Estimation (millions de dollars É.-U.)*		*Productivité (P) ou efficacité (E)*
				Estimation la plus basse	*Estimation la plus haute*	
Travail requis par les services de comptabilité pour s'occuper des demandes de remboursement des frais de voyage	87,8 EPT[a]	10,6[b]	20 à 30	2,1	3,2	P
Travail requis pour s'occuper des comptes créditeurs (comptes fournisseurs)	114,7 EPT[a]	13,9[b]	10 à 20	1,4	2,8	P
Travail requis pour s'occuper des bordereaux interservices et de la facturation	22,8 EPT[a]	2,1[b]	50 à 75	1,1	1,6	P
Travail requis pour s'occuper des bordereaux interorganisations et les rapprocher (principalement avec le PNUD)	25,0 EPT[a]	1,4[b]	25 à 40	0,4	0,6	P
Examen du budget	55,9 EPT[a]	8,9[b]	5 à 10	0,4	0,9	P
Travail requis pour mener à bien les opérations de clôture à la fin de l'année	33,0 EPT[a]	5,2[b]	10 à 20	0,5	1,0	P
Écart moyen en pourcentage entre le montant des liquidités estimé et le montant effectif	18 %[c]	0,55[d]	50 à 75	0,3	0,4	E
Total				**6,2**	**10,5**	

[a] Le temps nécessaire pour s'acquitter des activités est fondé sur les réponses reçues aux enquêtes de l'équipe Ressources financières d'Umoja en février 2008 et en février 2009. Les entités dont les noms suivent ont répondu à ces enquêtes : Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental, Centre CNUCED-OMC du commerce international, Tribunal pénal international pour le Rwanda, Cour internationale de Justice, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique pour l'Afrique, Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine, Bureau intégré des Nations Unies au Burundi, Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve, Office des Nations Unies à Vienne, Office des Nations Unies à Nairobi, Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie, Office des Nations Unies à Genève, Mission des Nations Unies au Libéria, Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo, Force intérimaire des Nations Unies au Liban et Force des Nations Unies chargée d'observer le dégagement.

[b] Montant fondé sur la moyenne pondérée du coût des EPT, sur la base du coût d'un EPT international de 190 000 dollars par an, du coût d'un EPT local de 93 500 dollars par an et du coût d'un EPT national chargé des bordereaux interservices de 34 000 dollars par an. La moyenne pondérée correspond au temps passé par chaque catégorie de ressources à s'occuper des activités relatives à la prestation considérée.

[c] Écart mentionné dans l'enquête sur les fonctions financières effectuée dans le cadre du projet Umoja.

[d] Sur la base des hypothèses suivantes : un montant non investi de 25 millions de dollars (enquête sur les fonctions financières) et un taux de rendement des investissements compris entre 2,2 % et 3 %. La formule est la suivante : 25 millions de dollars x 2,2 % = 550 000 dollars.

Annexe II

Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

Objectif de l'Organisation : Unir les diverses entités administratives du Secrétariat au moyen de processus de gestion des ressources humaines, financières et physiques, de mécanismes intégrés de contrôle interne, de pratiques uniformes conformes aux textes réglementaires, aux politiques et aux procédures, de la mise en commun des données en ligne, de techniques de gestion de l'information novatrices et d'une formation proposée aux membres du personnel dans ces différents domaines

Réalisations escomptées (Secrétariat)	Indicateurs de succès
a) Adapter les processus-métier et prévoir des mécanismes intégrés de contrôle interne conformes aux textes réglementaires, aux politiques et aux procédures	a) i) Processus-métier (niveau III) mis au point ou adaptés dans le domaine de la gestion des ressources humaines, des ressources financières, de la chaîne logistique et des services centraux d'appui *Mesure des résultats* (Pourcentage de processus-métier mis au point ou adaptés) 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : 50 % 2010-2011 (objectif) : 90 % ii) Processus-métier (niveau III) mis au point et testés dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des ressources financières, de la chaîne logistique et des services centraux d'appui *Mesures des résultats* (Pourcentage de processus-métier mis au point et testés) 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : 90 %
b) Fourniture de systèmes informatiques	b) Mise en service de plates-formes informatiques et performances des systèmes *Mesures des résultats* (Performances des systèmes à l'issue des tests) 2006-2007 : sans objet 2008-2009 (estimation) : sans objet 2010-2011 (objectif) : exécution en moins de 10 secondes de chacune des étapes composant une opération (opération effectuée par un utilisateur dans un environnement à haut débit)

Facteurs externes

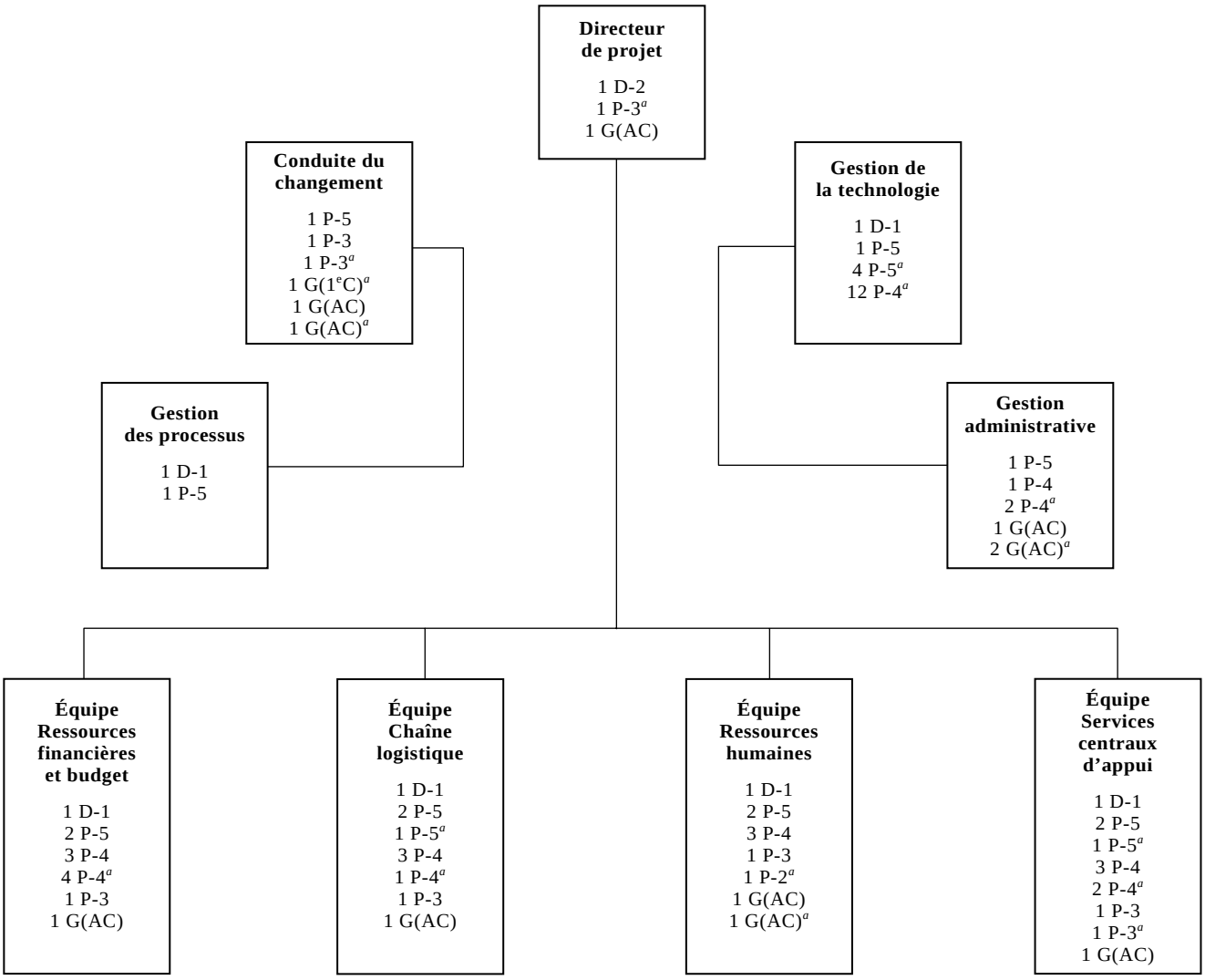
Le sous-programme devrait permettre d'aboutir aux objectifs et aux réalisations escomptées si les conditions suivantes sont réunies : a) tous les fournisseurs (intégrateurs de systèmes, consultants sur la stratégie, éditeurs de logiciels, etc.) respectent les termes de leur contrat; b) les performances des logiciels et systèmes informatiques correspondent à celles qui sont attendues.

Stratégie

Le sous-programme est placé sous la responsabilité de l'équipe du projet Umoja, dans le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. Umoja repose sur des techniques et des outils novateurs ainsi que sur des activités de formation afin d'améliorer les pratiques de fonctionnement du Secrétariat et de les faire cadrer avec les pratiques de référence communément acceptées. Le projet vise à garantir qu'Umoja répond véritablement aux besoins de l'Organisation et l'aide à s'acquitter de ses mandats en lui permettant d'administrer plus efficacement ses ressources (personnel, fonds et biens). Il se divise en quatre phases : a) préparatifs; b) conception; c) développement; et d) déploiement. Les principes qui guident la conception des méthodes opératoires sont les suivants : a) la participation aussi large que possible des experts fonctionnels (fonctionnaires de l'Organisation qui ont une connaissance approfondie de leur domaine de spécialisation); b) la prise en charge complète de tous les processus retenus dans le cadre du projet; c) la prise en charge fonctionnelle de quelque 500 systèmes qui seront remplacés par le système Umoja; et d) la compatibilité entre Umoja et les systèmes existants que l'Organisation continuera à utiliser.

Annexe III

Organigramme et répartition des postes pour l'exercice biennal 2010-2011



Abréviations : G(1eC) = agent des services généraux (1re classe); G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

[a] Nouveaux postes. Il est tenu compte pour les autres postes de la création de postes temporaires par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions).