



Assemblée générale

Distr. générale
22 septembre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session

Points 129 et 143 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011

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

Deuxième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré et prévisions révisées concernant le chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoind à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011 et le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait suite à la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré.

Umoja (« unité » en swahili) permettra, moyennant un processus continu de transformation institutionnelle, de faire en sorte que les services de qualité dont le Secrétariat de l'ONU a besoin pour exécuter des mandats en constante évolution puissent être fournis à bon prix partout dans le monde. Au cours de l'année écoulée, l'équipe d'Umoja a bien progressé vers la réalisation de cette ambition.

Ainsi, elle a achevé d'élaborer en détail les futurs processus-métier, après des centaines d'heures de consultation avec les spécialistes fonctionnels (les projets étaient en train d'être validés par les référents processus au moment de la rédaction du présent rapport); actualisé l'analyse des avantages, confirmant ainsi les projections des gains qualitatifs et quantitatifs publiées en 2009; lancé des programmes d'accompagnement du changement et de communication; analysé les modifications qu'il serait éventuellement nécessaire d'apporter aux statuts,



règlements, politiques et procédures de l'Organisation pour optimiser les processus-métier; et enrichi sa base de données des systèmes informatiques existants. Elle analyse actuellement les systèmes informatiques qui pourraient être remplacés par Umoja ou reliés au progiciel, et examine la possibilité que certaines fonctions soient regroupées, ce qui permettrait d'améliorer la qualité des services et de réduire encore les dépenses opérationnelles.

La dernière partie de la phase de conception est en cours. Les nouveaux processus et besoins de l'ONU seront traduits dans le langage technique du futur progiciel; le plan qui en sera issu marquera l'achèvement des préparatifs de mise sur pied du système Umoja.

Une première évaluation indique que, grâce à l'amélioration des processus et à la souplesse accrue résultant du regroupement de l'information au niveau mondial, l'ONU pourra tirer chaque année d'importants avantages d'une structure réaménagée centralisant les diverses fonctions dans des centres de services partagés et des centres d'excellence. Une analyse plus poussée s'impose; des informations seront communiquées en temps utile à ce sujet.

Malgré les difficultés rencontrées au cours de la période considérée, il est toujours prévu de tenir les délais qu'indiquait le premier rapport d'étape (A/64/380). Les deux plus grands problèmes ont été la longueur des négociations qu'il a fallu mener pour l'acquisition du progiciel de choix, lesquelles ont à présent été menées à bien, et le temps nécessaire au recrutement du personnel. Au 31 août, 46 personnes sur 80 avaient été recrutées, au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions).

Depuis la parution du précédent rapport d'étape, le Comité de pilotage a continué d'appuyer et d'orienter le projet. Ses membres ont facilité les travaux chaque fois que possible et pris les décisions voulues en temps utile.

L'équipe d'Umoja a continué de collaborer de près avec d'autres équipes travaillant en parallèle sur d'autres initiatives complémentaires visant à améliorer les fonctions administratives de l'ONU. Le présent rapport fait brièvement le point de la façon dont elle gère ces multiples questions et perspectives transversales.

L'Assemblée générale ayant demandé dans sa résolution 64/243 que des moyens soient trouvés pour réduire le coût du projet, des efforts ont été faits, au cours de l'année écoulée, pour mener le projet à moindres frais et réduire les prévisions de dépenses. Les progrès accomplis sont brièvement exposés dans le présent rapport, mais il est à noter qu'ils ne peuvent être que marginaux. Il n'est pas possible d'opérer des coupes sombres à ce stade de l'exécution du projet sans remanier en profondeur le plan et la stratégie approuvés par l'Assemblée. Le niveau général des ressources nécessaires demeure donc inchangé.

Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont indiquées à la section VI.B du présent rapport. L'Assemblée est priée de prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet Umoja; d'approuver pour inscription au compte spécial pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet un complément de 90 postes temporaires; d'ouvrir un crédit de 12 416 300 dollars, montant dont elle a déjà autorisé l'engagement dans sa résolution 64/243, et de noter que les sommes restant à couvrir seront réparties entre le budget ordinaire et le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, dans lesquels elles seront inscrites au titre des exercices appropriés.

Pour rappel, il avait été demandé dans le premier rapport d'étape (voir A/64/380, par. 94) que 36 postes temporaires soient créés par réaffectation de ressources prévues au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), mais l'Assemblée générale n'a pas expressément approuvé cette demande, qui est donc réitérée. En outre, l'Assemblée est invitée à approuver le transfert de ressources affectées aux services contractuels pour le financement de 10 postes temporaires dont les titulaires seront chargés des fonctions suivantes : a) appuyer les activités de gestion des programmes et des projets de l'Organisation et b) renforcer les moyens dont dispose l'équipe d'Umoja pour s'acquitter de ses tâches. Le nombre total de postes temporaires affectés au projet serait ainsi porté à 90. Des renseignements sur les économies réalisées par ce moyen, et grâce à d'autres efforts progressifs, seront communiqués lorsque l'exécution du projet aura atteint un stade plus avancé.

En attendant, l'équipe d'Umoja utilise avec la plus grande prudence les ressources approuvées par l'Assemblée générale, comme se doit de le faire un groupe dont la vocation est d'améliorer l'efficacité et la gestion des ressources dans toute l'Organisation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	5
II. Gains escomptés	6
A. Gains escomptés : données actualisées	6
B. Conditions et délais de concrétisation des gains escomptés	8
C. Possibilités de gains supplémentaires : mode de prestation des services	8
III. Progrès accomplis	9
A. Calendrier de mise en œuvre d'Umoja	9
B. Phase de conception	14
C. Gestion du changement.	15
D. Systèmes existants, activités d'adaptation et communication de l'information.	17
E. Évaluation des arrangements organisationnels (gouvernance du projet) et des dispositifs de contrôle	19
F. Dotation en personnel.	20
IV. Questions et perspectives transversales.	22
A. Réforme administrative et modification des procédures, politiques, règlements et règles	22
B. Harmonisation des processus-métier.	24

C.	Bureau des technologies de l'information et des communications et activités de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions.	24
D.	Stratégie globale d'appui aux missions et stocks stratégiques pour déploiement rapide du Département de l'appui aux missions.	24
V.	Ressources nécessaires et maîtrise des coûts.	25
A.	Ressources nécessaires.	25
B.	État des ressources approuvées pour le projet Umoja et utilisation.	29
C.	Coût estimatif des futures dépenses de fonctionnement.	30
D.	Provision pour imprévus.	30
E.	Maîtrise des coûts et solutions économiques.	31
F.	Réduction des effectifs de l'équipe du projet.	33
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.	33
A.	Récapitulatif des ressources nécessaires.	33
B.	Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre.	33
Annexes		
I.	Données actualisées sur les avantages quantitatifs.	35
II.	Avantages qualitatifs actualisés.	42
III.	Cadre de gouvernance actualisé d'Umoja.	45
IV.	Organigramme et répartition des postes pour 2011.	46

I. Introduction

1. Les principes généraux qui régissent Umoja sont résumés dans le descriptif de mission ci-après :

La vocation d'Umoja est de faire en sorte que, moyennant un processus continu de transformation institutionnelle, les services de qualité dont le Secrétariat de l'ONU a besoin pour exécuter des mandats en constante évolution puissent être fournis à bon prix partout dans le monde. Grâce à la mise à niveau des qualifications, l'harmonisation des pratiques et l'utilisation de systèmes informatiques mondiaux, le rendement des ressources humaines, financières et matérielles de l'Organisation peut être maximisé. Umoja transcende les frontières institutionnelles, géographiques et fonctionnelles, favorisant une culture de la transparence, de la responsabilité, de l'autonomisation, du partage et de l'unité partout à l'Organisation des Nations Unies.

2. Umoja est la pierre angulaire de la réforme administrative de l'ONU. Lancé comme suite à la décision qu'a prise l'Assemblée générale de remplacer le Système intégré de gestion (résolution 60/283, sect. II, par. 4), le projet offre une occasion comme il s'en présente rarement de moderniser les méthodes de travail, l'infrastructure technologique et les qualifications des fonctionnaires du Secrétariat.

3. Comme suite à la décision de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a, dans le rapport paru sous la cote A/62/510/Rev.1, proposé l'adoption d'un progiciel de gestion intégré mondial, solution qui permettrait de moderniser en profondeur la gestion administrative. Par la suite, l'Assemblée générale a approuvé un dispositif de gouvernance, des fonds de départ, et la création d'un compte pluriannuel (résolution 63/262, sect. II, par. 7, 18 et 25). L'initiative a été nommée Umoja (« unité » en swahili), en raison des avantages qu'elle apportera à l'Organisation tout entière du point de vue de l'unité et de l'uniformité de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

4. Dans le premier rapport d'étape sur le projet (A/64/380), le Secrétaire général a présenté une analyse de rentabilité montrant les gains qualitatifs et quantitatifs que l'Organisation pouvait s'attendre à réaliser une fois que le système¹ serait totalement opérationnel et stabilisé; des renseignements actualisés sur les progrès accomplis dans le cadre de la phase préparatoire et de la phase de conception; une analyse de différentes stratégies de mise en œuvre que l'Assemblée était invitée à examiner; une demande de ressources pour l'exercice biennal 2010-2011 et des projections concernant les ressources à prévoir pour la période allant jusqu'à l'achèvement du projet; et les enseignements tirés d'initiatives semblables.

5. L'Assemblée générale a accepté la proposition du Secrétaire général tendant à ce que le déploiement commence par une phase pilote, approuvé les ressources pour l'exercice biennal 2010-2011, noté que les sommes restant à financer pour les besoins du progiciel de gestion intégré figureraient dans les projets de budget ordinaire et de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour les exercices de la période allant jusqu'en 2013, et prié le Secrétaire général de lui faire rapport chaque année sur les progrès du projet Umoja (résolution 64/243, par. 113, 114, 116 et 117).

¹ À savoir le système de gestion informatisé, qui tiendra compte de la redéfinition des processus-métier, de l'actualisation des savoir-faire et de l'adoption des pratiques de référence.

6. Conformément au paragraphe 117 de la résolution 64/243, le présent rapport renseigne sur les gains quantitatifs et qualitatifs escomptés (sect. II), fait le point des progrès accomplis (sect. III), passe en revue les questions et perspectives transversales (sect. IV) et présente des prévisions de dépenses actualisées pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013, ainsi que des données sur les efforts de maîtrise des coûts (sect. V). Il donne également suite aux demandes d'information que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a formulées dans son dixième rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice 2010-2011, lequel portait sur les technologies de l'information et des communications (A/64/7/Add.9).

II. Gains escomptés

7. Comme l'Assemblée générale en a été informée à sa soixante-quatrième session, l'équipe d'Umoja a analysé les processus-métier, recensé les besoins fonctionnels et déterminé quelles améliorations pourraient être apportées. Des centaines de fonctionnaires (appelés spécialistes fonctionnels) ont été consultés en vue de la validation et de la quantification des gains, tandis que des données très nombreuses étaient réunies et analysées.

8. Ces activités ont permis d'effectuer la première analyse de rentabilité, qui a montré que, si certaines conditions clefs étaient remplies et continuaient d'être remplies, Umoja permettrait d'obtenir des gains quantitatifs d'une valeur estimative comprise entre 134 et 224 millions de dollars par an, au bas mot, une fois qu'il aurait été déployé partout dans le monde et stabilisé².

9. Il était prévu que l'analyse de rentabilité évoluerait à mesure que le travail de conception faisait apparaître de nouvelles informations. Elle a donc été mise à jour. La présente section met en évidence les modifications apportées aux projections des gains quantitatifs et qualitatifs et indique quelles conditions doivent être remplies pour que ces gains se concrétisent. Elle évoque aussi les gains quantitatifs supplémentaires qui pourraient découler de l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services.

A. Gains escomptés : données actualisées

10. Toutes les possibilités de gains quantitatifs et qualitatifs présentées dans l'analyse de rentabilité ont été évaluées du point de vue de la faisabilité et de l'actualité des données, et de nouvelles perspectives ont été analysées. La vaste majorité des gains quantitatifs initialement prévus ont été confirmés. Sept nouveaux gains ont été quantifiés et, dans certains cas, des gains déjà cités ont été recalculés à partir de données de départ ou de référence révisées. Neuf nouveaux gains qualitatifs ont également été recensés (voir les annexes I et II du présent rapport pour plus de précisions).

² On trouvera des données récapitulatives au tableau 1 ci-dessous et le détail des calculs à l'annexe I du présent rapport.

Tableau 1
**Valeur des gains quantitatifs annuels potentiels,
 par domaine fonctionnel : données actualisées^a**
 (En millions de dollars des États-Unis)

Domaine	Valeur estimative actualisée		Valeur estimative initiale		Variation	
	Minimum (a)	Maximum (b)	Minimum (c)	Maximum (d)	Minimum (e) = (a) - (c)	Maximum (f) = (b) - (d)
Chaîne d'approvisionnement, marchés, logistique	46,3	62,2	49,2	74,7	-2,9	-12,6
Gestion des technologies et des données	37,3	64,9	34,0	59,3	3,3	5,6
Ressources humaines	28,5	44,5	24,3	44,1	4,2	0,4
Services centraux d'appui	23,1	40,7	20,2	34,9	2,9	5,8
Gestion financière	6,2	10,5	6,2	10,5	-	-
Total^b	141,3	222,6	133,9	223,5	7,5	-0,8

^a Les calculs détaillés apparaissent à l'annexe I.

^b Les chiffres ayant été arrondis, le total ne correspond pas exactement à leur somme.

11. Comme l'indique le tableau 1 ci-dessus, la valeur minimum des gains quantitatifs prévus est à présent estimée à 141 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 8 millions de dollars, la valeur maximum demeurant de 223 millions de dollars³. Ces gains ne se concrétiseront qu'une fois le système pleinement opérationnel et stabilisé, grâce au perfectionnement des processus-métier, à des progrès marqués sur le plan de la disponibilité et de la qualité de l'information, à la réduction du nombre de tâches non automatisées et au renforcement des savoir-faire des fonctionnaires.

12. Il est bon de rappeler que tous les chiffres présentés dans l'analyse de rentabilité sont estimatifs. Ils reposent sur une solide analyse, l'avis des spécialistes et des données d'expérience, mais aussi sur diverses hypothèses et sur des données qui ne sont pas nécessairement fiables en raison des limitations des systèmes informatiques actuels.

13. Comme le soulignait la première analyse de rentabilité, il est raisonnable d'escompter des gains se situant dans les fourchettes indiquées, mais ces gains n'existent qu'en puissance et ne doivent pas être comptabilisés comme des économies au stade actuel des choses. Ils ne doivent pas être pris en compte lors de l'établissement des budgets tant qu'Umoja n'est pas pleinement opérationnel et stabilisé et que les effets n'ont pas été mesurés précisément⁴.

14. En outre, tant que l'Organisation n'aura pas pris de décision concernant le modèle de prestation de services qu'elle souhaite adopter (voir aussi la section II.C ci-après) et que cette décision n'aura pas été mise en œuvre et les résultats

³ La première estimation, était de 223 464 000 dollars, et l'estimation actualisée est de 222 587 000 dollars. On trouvera le détail des calculs à l'annexe I.

⁴ Ce qui devrait être possible au deuxième trimestre de 2015. La plupart des gains quantitatifs se concrétiseront progressivement tout au long de cette période, mais certains avantages qualitatifs se feront sentir dès après la mise en service.

stabilisés, il sera impossible de faire des projections précises concernant le personnel de secrétariat et d'administration qui pourra être libéré et réaffecté à des activités à plus haute valeur ajoutée.

B. Conditions et délais de concrétisation des gains escomptés

15. Des gains qualitatifs et quantitatifs de cette ampleur ne pourront se concrétiser qu'avec l'appui constant et actif de toutes les parties prenantes. Il faudra entre autres que les États Membres appuient fermement le projet sur les plans politique et financier, que les hauts fonctionnaires de l'Organisation jouent un rôle moteur afin qu'Umoja bénéficie de tout l'appui et de toute la participation nécessaires, et que tous les gestionnaires et tous les fonctionnaires soient disposés à adopter les nouvelles méthodes de travail.

16. Il faudra aussi que l'équipe d'Umoja contrôle la qualité de tous les produits et que les structures de direction et de gouvernance du système exercent un contrôle vigilant tout en s'employant à réduire les risques à tous les stades du projet. En outre, l'équipe devra entrer en contact avec l'ensemble du personnel de l'Organisation pour que l'adhésion de tous soit assurée et que les connaissances soient effectivement transférées aux fonctionnaires par les spécialistes extérieurs. Les campagnes d'information et de formation ne devront pas porter uniquement sur le système, mais sur les processus dans leur globalité.

C. Possibilités de gains supplémentaires : mode de prestation des services

17. Avec l'aide de centaines de fonctionnaires, l'équipe d'Umoja a élaboré pour le Secrétariat de demain un modèle dans lequel les opérations pourront être exécutées de façon extrêmement systématique, dans le respect des critères de qualité et des normes de sécurité les plus stricts et sous un contrôle rigoureux, où que les fonctionnaires autorisés se trouvent dans le monde et que la structure dont ils font partie soit locale, régionale ou centrale.

18. Une initiative de réforme administrative telle que le projet Umoja, qui passe par l'uniformisation des processus-métier, la redéfinition des attributions et responsabilités et l'adoption d'un système de gestion intégré mondial, offre une excellente occasion de regrouper les services administratifs en un lieu unique ou dans quelques lieux, et d'éliminer les doubles emplois.

19. Bien des réformes ont abouti à ce type de regroupement, que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé. Ainsi, dans des organisations internationales telles que le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation mondiale de la Santé, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Programme alimentaire mondial, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et l'Organisation internationale pour les migrations, de nouveaux modèles de prestation de services ont été adoptés parallèlement à la mise en œuvre de progiciels de gestion intégrés, avec de bons résultats.

20. L'Assemblée générale a récemment approuvé la Stratégie globale d'appui aux missions du Département de l'appui aux missions, qui doit transformer la façon dont les services sont fournis aux missions (voir la résolution 64/269) et repose sur des centres de services mondiaux et régionaux chargés d'assurer la majorité des

opérations et transactions, seules les activités propres à un lieu précis devant être exercées sur place par chacune des missions. Les principes qui sous-tendent Umoja sont les mêmes que ceux qui régissent la Stratégie globale. L'équipe du projet et le Département de l'appui aux missions se consultent afin d'assurer la cohérence des modes de prestation de services.

21. Pour mettre en place un modèle de prestation de services de première qualité, il faut structurer l'organisation concernée de manière qu'elle puisse fournir les services nécessaires de façon à la fois économique et optimale du point de vue opérationnel. L'adoption officielle d'un mode de prestation de services rationalisé et adapté à l'ONU contribuerait à réduire les doubles emplois entre entités du Secrétariat et d'accroître encore les gains découlant d'Umoja. Divers processus de base pourraient être confiés à des fonctionnaires spécialisés regroupés dans des centres de services partagés⁵, la formulation des politiques et les autres activités stratégiques, ainsi que la prise de décisions, étant quant à elles confiées à des centres d'excellence⁶, ce qui permettrait aux membres du personnel local de se concentrer sur des activités propres au lieu où ils se trouvent.

22. L'expérience d'organisations commerciales et non commerciales montre que des changements structurels de ce type ont entraîné des gains qualitatifs et quantitatifs tels qu'amélioration de la gouvernance, du niveau de services, des résultats, de la qualité des données et de la gestion des risques, et réduction des coûts.

23. D'après les constatations préliminaires d'une évaluation initiale que les membres de l'équipe d'Umoja ont effectuée avec l'aide de consultants, l'ONU aurait beaucoup à gagner à regrouper les services dans des centres de services partagés et les fonctions de décision et d'élaboration des politiques dans des centres d'excellence.

24. Aux fins de l'analyse de ces possibilités, il est prévu de procéder à une évaluation détaillée de la façon dont les services sont assurés partout au Secrétariat, y compris dans les missions. L'actuel contexte opérationnel sera examiné, les perspectives de gains et d'améliorations seront recensées et une analyse de rentabilité et un plan d'exécution détaillés seront produits. Des consultations approfondies auront lieu dans toute l'Organisation. Toutes les décisions adoptées au sujet de la prestation de services seront prises en compte dans l'élaboration d'Umoja et, plus tard, lors de la mise en service (voir aussi le paragraphe 106 ci-après). En outre, la possibilité de tirer parti des centres de services créés par d'autres entités des Nations Unies sera évaluée dans le cadre de l'analyse de rentabilité.

III. Progrès accomplis

A. Calendrier de mise en œuvre d'Umoja

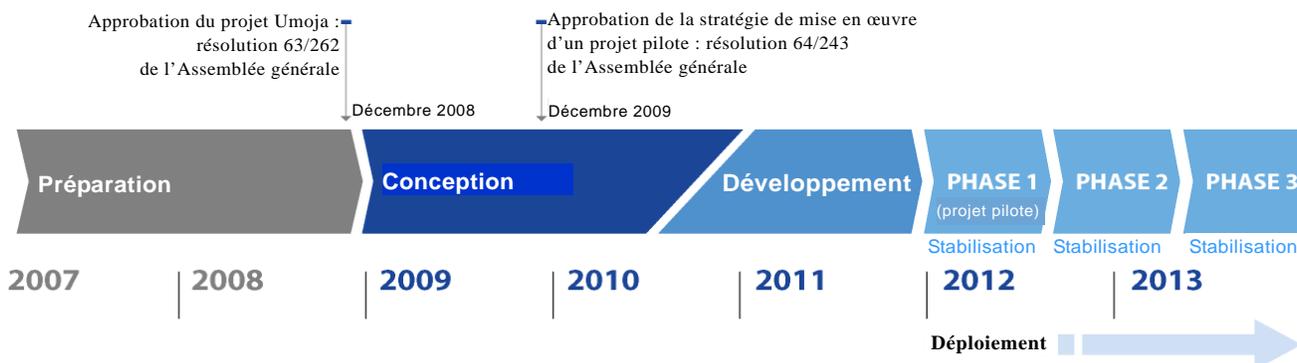
25. Comme illustré par la figure I ci-après, le calendrier des activités comporte quatre grandes phases : préparation, conception, développement et déploiement.

⁵ Les centres de services partagés couvrent les activités qui ne sont pas propres à un lieu précis; ce mode de fonctionnement permet de normaliser les services, de réaliser des économies d'échelle et d'affecter les fonctionnaires de première ligne à des activités de fond.

⁶ Les centres d'excellence regroupent les compétences nécessaires à la gestion des activités stratégiques et analytiques complexes, telles que l'élaboration des politiques et l'analyse des tendances et des résultats.

La phase de préparation s'est achevée en février 2009 et la phase de conception a commencé à ce moment-là⁷. Au moment de l'établissement du présent rapport, les dernières activités de conception étaient en cours et les préparatifs de la phase de développement avaient commencé.

Figure I
Calendrier de mise en œuvre d'Umoja



26. Lors de l'examen du premier rapport d'étape (A/64/380) présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé que les rapports d'étape suivants devraient donner une vue générale du champ d'application fonctionnel et géographique du projet et du niveau des ressources nécessaires et présenter un échéancier plus détaillé (voir A/64/7/Add.9, par. 72). L'Assemblée a appuyé cette demande dans sa résolution 64/243.

27. Umoja sera déployé dans l'ensemble du Secrétariat⁸, y compris dans les missions. Le champ d'application fonctionnel comprend la plupart des fonctions administratives et des fonctions d'appui relatives aux ressources humaines⁹, aux services financiers¹⁰, à la chaîne logistique¹¹ et aux services centraux d'appui¹². Plus de 270 processus sont pris en compte dans la phase de conception. On trouvera un échéancier plus détaillé du projet Umoja dans la figure II et un aperçu des ressources nécessaire dans le tableau 2.

⁷ En raison de la multitude et de la complexité des tâches, la séparation des phases n'est pas nécessairement aussi nette que le calendrier le laisse penser et les activités sont parfois à cheval sur deux phases. Il est souvent plus efficace d'amorcer les activités de la phase suivante tout en achevant celles de la phase précédente.

⁸ Pour l'organisation du Secrétariat, voir la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote ST/SGB/1997/5.

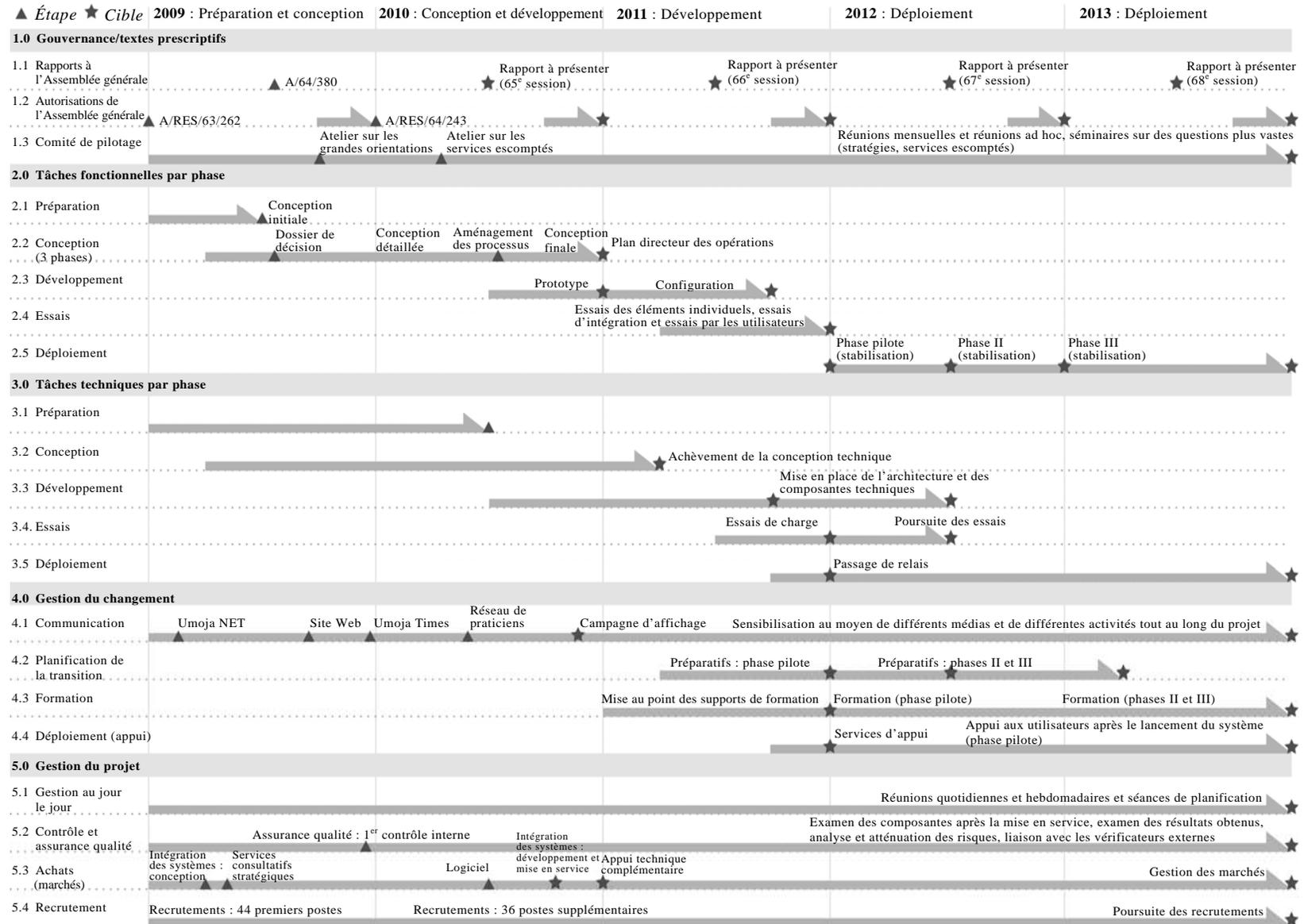
⁹ États de paie, administration, gestion des postes, gestion du temps de travail et des absences, gestion du personnel (par exemple, administration du personnel, prestations et assurances); le recrutement et les activités de formation en ligne ne relèvent pas d'Umoja.

¹⁰ Gestion de l'encaisse et de la trésorerie, comptabilité analytique et comptabilité de gestion, comptabilité financière (comptes débiteurs, comptes créditeurs, immobilisations, stocks, grand livre général), établissement du budget, exécution du budget, subventions et programmation stratégique des ressources.

¹¹ Programmation et gestion, localisation des sources d'approvisionnement et achats, réception et distribution, utilisation et cession.

¹² Gestion des manifestations, gestion des installations, gestion des services, gestion des programmes et projets, services au public et au personnel, gestion des voyages.

Figure II
Calendrier détaillé^a



^a Voir notes sur la page suivante.

*Notes***1.0 Gouvernance/textes prescriptifs**

- 1.1 Rapports à l'Assemblée générale Le Secrétaire général a présenté sa proposition initiale dans le rapport A/62/510/Rev.1; des rapports d'étape sont présentés tous les ans depuis la soixante-quatrième session.
- 1.2 Approbation de l'Assemblée générale Par sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a approuvé le cadre de gouvernance, ouvert un crédit initial de 20 millions de dollars et créé un compte pluriannuel. Par sa résolution 64/243, elle a donné son accord à la proposition tendant à commencer par une phase pilote et a demandé que des rapports lui soient présentés tous les ans.
- 1.3 Comité de pilotage Les membres assurent des fonctions de contrôle et fournissent appui et conseils à la Présidente du Comité. Voir la structure de gouvernance du projet pour plus de détails.

2.0 Tâches fonctionnelles par phase

- 2.1 Préparation Constitution des équipes, établissement de la structure de gouvernance, sélection des prestataires de services et des outils, recensement et analyse des besoins opérationnels, recensement et évaluation des perspectives d'amélioration et des risques, et description des processus-métier et des systèmes existants. Une équipe réduite a commencé les préparatifs en 2007.
- 2.2 Conception Trois étapes : conception initiale, conception détaillée et conception finale. Le dossier de décision initial est établi; l'analyse concordance-écart est menée à bien; la solution retenue est décrite en détail sous forme de cartographie des processus et des données; les changements à apporter à l'articulation des tâches, des fonctions et des responsabilités sont évalués et décrits par écrit.
- 2.3 Développement Mise au point de prototypes, transposition de la solution retenue dans le logiciel qui a été sélectionné.
- 2.4 Essais Essais approfondis de la solution retenue : essais des éléments individuels et essais d'intégration de modules faisant intervenir des formulaires, des états, des interfaces, des procédures de conversion, des extensions et des composantes d'ordonnement des tâches.
- 2.5 Déploiement Transition entre les anciens systèmes et méthodes de travail et les nouveaux. Le déploiement se fera en trois temps : phase pilote, phase II et phase III.

3.0 Tâches techniques par phase

- 3.1 Préparation Analyse et stratégies techniques, appui à l'achat de logiciels, nettoyage des données, préparatifs en vue de l'arrêt des systèmes existants, appui aux conversions et à la mise au point d'interfaces, passage de relais entre les systèmes existants et les nouveaux systèmes, mise hors service des anciens systèmes.
- 3.2 Conception Appui à la conception fonctionnelle, conception de l'architecture technique et calibrage, conception des formulaires, états, procédures de conversion, extensions et composantes d'ordonnement des tâches, spécifications techniques, etc.
- 3.3 Développement Appui à la configuration, installation de l'infrastructure technique et développement technique des formulaires, états, procédures de conversion, extensions et composantes d'ordonnement des tâches.
- 3.4 Essais Mise à l'essai de l'infrastructure technique, y compris en ce qui concerne la répartition de la charge, et des formulaires, états, procédures de conversion, extensions et composantes d'ordonnement des tâches (en tant que composante des essais fonctionnels); préparatifs en vue de la mise en service.
- 3.5 Déploiement Préparatifs en vue du déploiement, passage de relais technique entre les anciens systèmes et les nouveaux systèmes, appui technique constant après la mise en service.

4.0 Gestion du changement

- 4.1 Communication Activités de sensibilisation, formation, communication avec les spécialistes fonctionnels, activités d'information auprès des États Membres, définition des attentes, etc.
- 4.2 Planification de la transition Mise en correspondances des anciennes fonctions et responsabilités avec les nouvelles, planification des droits d'accès (contrôle des accès), gestion des problèmes posés par la transition, recensement des qualifications et des besoins en formation (en prévision des activités de formation).

- 4.3 Formation Mise au point de supports de formation, formation des utilisateurs aux nouvelles fonctions et aux nouveaux processus et à l'utilisation du système.
- 4.4 Déploiement Une fois le système mis en service, appui aux utilisateurs des bureaux retenus pour la phase pilote.
- 5.0 Gestion du projet**
- 5.1 Gestion quotidienne Réunions quotidiennes et hebdomadaires et séances de planification.
- 5.2 Suivi et contrôle de la qualité Examen des composantes après la mise en service, examen des résultats obtenus, analyse et atténuation des risques, liaison avec les vérificateurs externes.
- 5.3 Achats Le contrat relatif aux services d'intégration a été divisé en deux composantes qui correspondent à la phase de conception et aux phases de développement et de déploiement.
- 5.4 Recrutement Recrutement du personnel par l'intermédiaire d'avis de vacance de poste et d'avis de vacance de poste temporaire, recrutement de consultants indépendants et de spécialistes fonctionnels. (Dix nouveaux postes de temporaire ont été proposés pour la période 2011-2013, ce qui porterait le nombre total de postes à 90.)

Tableau 2
Ressources demandées, par phase

	Préparation	Conception	Développement	Déploiement (phases I à III)
Personnel affecté au projet Umoja (équivalent plein temps) ^a	30	44	90	90
Spécialistes fonctionnels (équivalent plein temps)	s.o.	44	66	66
Consultants (équivalent plein temps)	2	6	12	8
Autres dépenses ^b (milliers de dollars É.-U.)	2 776,7	40 791,8	90 893,0	75 853,2

^a À l'ONU, un équivalent plein temps correspond à 10,6 mois de travail, à raison de 21,75 jours de travail par mois.

^b Les autres dépenses comprennent le coût des voyages du personnel, les services contractuels, les frais généraux de fonctionnement, le coût des fournitures et accessoires et celui du mobilier et du matériel.

B. Phase de conception

28. La phase de conception consiste à définir comment l'ONU améliorera ses méthodes de travail, à choisir l'architecture technique du système, à décrire les changements qui seront apportés à l'ordonnancement des tâches, aux fonctions et aux responsabilités, et à mettre au point les activités des phases restantes. Elle se décompose en trois parties :

- La conception initiale, qui s'est achevée en juillet 2009 et qui a permis d'établir le dossier de décision initial et l'ossature générale du projet;
- La conception détaillée, qui a permis d'établir une première série de documents en mai 2010 qui étaient consacrés au réaménagement des processus¹³. Les activités de validation sont en cours;
- La conception finale, qui a commencé en juillet 2010 et qui permettra d'obtenir un plan directeur des opérations et de préparer la phase de développement.

29. En principe, la conception finale aurait dû commencer immédiatement après la conception détaillée, mais elle a dû être interrompue pendant trois mois dans l'attente des résultats des négociations engagées avec le fournisseur du progiciel. Du fait de la complexité du marché et de la nécessité d'obtenir les meilleures conditions possible, les négociations ont pris plus de temps que prévu. À supposer que l'Organisation ait commencé la conception finale sans savoir quel était le progiciel retenu et que les négociations n'aient pas débouché sur la signature d'un contrat, de nombreuses ressources auraient été gaspillées. La prudence a primé sur les risques de retard. L'Organisation a toutefois remanié le calendrier des activités afin d'avancer dans des domaines qui n'étaient pas tributaires du choix de tel ou tel logiciel et dont la date d'achèvement était initialement plus tardive, par exemple les questions de politique générale et les questions d'interdépendances. Dans l'ensemble, les risques de retard ont été atténués.

¹³ Les produits attendus des phases de conception initiale et de conception détaillée ne sont pas tributaires de tel ou tel logiciel.

30. Parmi les activités et les éléments menés à bien à ce jour, on peut citer l'organisation d'ateliers auxquels ont participé des centaines de spécialistes fonctionnels chargés de remanier et de valider les processus-métier, l'organisation d'examens internes afin de veiller à la cohérence et l'harmonisation des processus entre domaines fonctionnels, le recensement des politiques, procédures et règles qu'il convient d'adapter afin de tirer le meilleur parti de la solution retenue, la tenue de consultations afin d'obtenir le concours des utilisateurs (activité toujours en cours, voir sect. IV.A), l'examen du dossier de décision et une première évaluation des possibilités offertes par la solution retenue au regard des services fournis par l'ONU.

31. Les activités techniques entreprises pendant la phase de conception ont consisté à poser les jalons pour l'établissement d'états, la conversion des données, la sécurité des applications, les solutions de type portail, la gestion des données, l'infrastructure, l'architecture technique (bac à sable, développement, assurance qualité, production, reprise après sinistre, environnement d'essai sous contrainte), l'analyse des effets potentiels sur le réseau, la programmation d'un catalogue de formulaires, d'états, d'interfaces, de procédures de conversion de données, d'extensions et de composantes d'ordonnancement des tâches, le développement de prototypes afin de valider des composantes cruciales, et la configuration du bac à sable opérationnel et de l'environnement de développement. L'équipe technique d'Umoja est en liaison avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et la Division de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions et veille en particulier à ce que les besoins en matière de télécommunications soient bien compris et des mesures prises pour y répondre.

C. Gestion du changement

32. La gestion du changement est une démarche structurée conçue pour faciliter l'évolution organisationnelle et le passage à une nouvelle situation et aider le personnel à tous les niveaux à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail.

33. L'équipe d'Umoja chargée de la gestion du changement s'occupe de toutes les activités qui ont trait aux changements organisationnels. La démarche est cohérente et intégrée tout au long du projet et fait intervenir des activités de planification et de préparation, de communication et de formation.

Préparation au changement : constitution et participation du réseau de parties prenantes

34. Pendant l'année écoulée, l'équipe de gestion du changement s'est assuré le concours de très nombreux membres du personnel. Elle s'est attachée à associer autant que possible les principales parties prenantes (spécialistes fonctionnels, référents domaines fonctionnels et référents processus) à la conception du système. Étant donné qu'Umoja sera utilisé à l'échelle mondiale, plus de la moitié des experts (54 %) représentaient des lieux d'affectation autres que New York¹⁴.

¹⁴ L'équipe d'Umoja a accueilli ou animé 266 réunions axées sur la conception et la sensibilisation et plus de 837 membres du personnel, représentant 49 lieux d'affectation, ont apporté leur concours à des activités consacrées à Umoja. Cela représente un total de 6 689 jours-hommes consentis par des membres du personnel qui ne sont pas directement affectés au projet Umoja.

35. Pendant la période considérée, l'équipe de gestion du changement a établi trois grandes composantes du réseau mondial de parties prenantes :

- Un groupe chargé de la gestion du changement a été créé à Genève, et pendant la phase de conception, plus d'une centaine de spécialistes fonctionnels ont participé à la mise au point de la solution retenue;
- Dans le cadre de l'atelier organisé à Brindisi (Italie), en mai 2010, à l'intention des chefs de file du projet Umoja dans le Département de l'appui aux missions, l'équipe de gestion du changement a créé un premier groupe de 25 chefs de file représentant 23 missions. Ces chefs de file coordonnent désormais les activités relatives à Umoja dans leur lieu d'affectation. L'atelier les a préparés à appuyer la mise en service du système puisqu'ils y ont appris quels étaient les principaux concepts, les principes directeurs et les échéances. Il est prévu d'organiser d'autres ateliers du même type;
- Le projet Umoja organise les informaticiens, les responsables de la chaîne logistique et d'autres groupes en réseaux de praticiens qui procèdent à des échanges au moyen d'outils disponibles en ligne, tels qu'Umoja NET¹⁵. Ces outils facilitent la mise en commun d'idées et de données et la coordination des activités en vue de la mise en service d'Umoja.

36. Lors du passage de la phase de conception à la phase de développement, l'équipe de gestion du changement continuera de solliciter activement les apports des parties prenantes, élargissant le réseau de chefs de file de façon à couvrir l'ensemble du Secrétariat. Elle adapte ses méthodes à chaque groupe de parties prenantes et privilégie les échanges en tête-à-tête chaque fois que possible afin que chacun s'investisse véritablement dans le projet.

37. Outre les réunions qu'elle organise elle-même¹⁶, l'équipe du projet Umoja tire également parti d'autres réunions organisées à l'intention du personnel pour informer les fonctionnaires et les associer autant que possible à ses activités. Cela lui permet de s'adresser à des groupes distincts et de minimiser les frais de voyage puisque les intéressés sont déjà rassemblés pour d'autres raisons¹⁷.

Communication

38. L'équipe Umoja se sert de plusieurs outils de communication pour associer les différents groupes d'utilisateurs à ses activités, quel que soit le lieu où les uns et les autres se trouvent. Dans toute la mesure possible, elle s'attache à obtenir une participation active en organisant des échanges directs ou des vidéoconférences.

¹⁵ Umoja NET est un espace sécurisé sur le Web qui facilite les échanges directs entre l'équipe d'Umoja et les parties prenantes dans l'ensemble du Secrétariat. Il permet aux parties prenantes de coordonner et de suivre leur participation à différentes réunions consacrées à Umoja, de consulter les documents techniques et les spécifications en ligne et de dialoguer directement avec l'équipe d'Umoja sur toute une série de sujets.

¹⁶ L'équipe a ainsi organisé un atelier à l'intention des directeurs de programme et de projet à Genève, deux ateliers sur les normes IPSAS et Umoja à Genève et à New York et des réunions de présentation dans plusieurs lieux d'affectation. Elle continue d'organiser des vidéoconférences avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales.

¹⁷ L'équipe a profité des manifestations suivantes pour présenter Umoja : la conférence des responsables de la gestion des ressources humaines (Bangkok), la conférence des responsables des acquisitions (Vienne), la conférence du Département de l'appui aux missions (Entebbe) et la conférence des chefs des services financiers et des services d'achat (New York).

39. L'équipe de gestion du changement a également établi plusieurs voies de communication, s'appuyant pour cela sur des moyens traditionnels et sur des médias en ligne. Umoja NET facilite les échanges directs en ligne entre les différentes parties prenantes, depuis les spécialistes fonctionnels jusqu'aux membres du Comité de pilotage. Le site Web consacré à Umoja (www.unumoja.org) donne accès à des renseignements plus généraux, dont le bulletin d'information Umoja Times. L'équipe Umoja publie régulièrement des articles sur iSeek afin de sensibiliser l'ensemble du personnel du Secrétariat. Umoja Wire est un fil de syndication qui permet aux abonnés de se tenir au courant des manifestations qui sont organisées.

Formation

40. L'acceptation et une bonne utilisation d'Umoja passent par un programme de formation global visant les utilisateurs finals. L'équipe de gestion du changement œuvre à la mise au point d'un programme échelonné, robuste et d'un bon rapport coût-efficacité.

41. La formation des utilisateurs finals dans les différents lieux d'affectation commencera environ six semaines avant la mise en service du système. Les fonctionnaires auront ainsi l'occasion d'acquérir des connaissances et un savoir-faire adaptés aux fonctions qui sont les leurs. Le programme comprendra des modules animés par un formateur qui seront axés sur les fonctions assumées par les participants et des modules d'apprentissage interactif en ligne que les fonctionnaires pourront suivre à leur rythme. Les modules animés par un formateur seront programmés au moment du lancement du système de façon à garantir la meilleure compréhension et la meilleure assimilation possible.

42. Étant donné que la mise en œuvre des normes IPSAS coïncidera avec celle d'Umoja, des stratégies et des supports de formation destinés aux utilisateurs finals seront mis au point conjointement et la formation cadrera avec le programme de formation global du Secrétariat.

D. Systèmes existants, activités d'adaptation et communication de l'information

43. Umoja est appelé à remplacer quelque 690 systèmes et il faudra prévoir des interfaces entre Umoja¹⁸ et quelque 200 autres systèmes¹⁹. Dans toute la mesure possible, les interfaces reposeront sur des solutions génériques²⁰.

¹⁸ Un catalogage complet et une analyse des systèmes existants sont menés à bien avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions. Les principaux systèmes qui seront remplacés comprennent le Système intégré de gestion et ses huit variantes, plusieurs systèmes du Département de l'appui aux missions, dont Galileo (gestion du matériel), Mercury (achats dans les missions) et SUN (finances), ProcurePlus (système de gestion des achats au Siège) et MATRIX (gestion des congés dans les missions). Des centaines d'autres systèmes administratifs et de systèmes spécialisés seront remplacés ou rendus inutiles par Umoja.

¹⁹ Ces systèmes comprennent des systèmes propres à l'ONU et des systèmes utilisés par les organismes des Nations Unies, en particulier par le PNUD. Les principales interfaces internes feront la jonction entre Umoja et Inspira, le système général de contrôle d'identité, le progiciel de gestion de la relation client (iNeed), le système de gestion des transports aériens, le système de gestion des rations, le système de gestion des carburants, les portails intranet et Internet et les

44. Si l'on se fonde sur l'analyse des processus et l'examen des besoins et à supposer que l'Organisation s'adapte à de nouvelles méthodes de travail, aucun ajustement substantiel du progiciel ne devrait être nécessaire. Il faudra toutefois prévoir un certain nombre d'extensions²¹ afin d'obtenir une solution optimale qui réponde aux besoins de l'ONU. On s'attend à ce que deux extensions majeures soient nécessaires : a) un grand livre parallèle pour tenir compte du fait que l'ONU a un double cycle budgétaire²²; b) une solution permettant à l'ONU de rendre compte de ses actifs immobilisés²³. Une analyse complémentaire effectuée pendant la phase de conception finale permettra d'en savoir plus sur la question.

45. L'informatique décisionnelle et la communication de l'information sont des éléments qui aideront à exploiter au mieux le fait que les données seront désormais centralisées et harmonisées. L'équipe Umoja réfléchit actuellement à des solutions concernant la communication de l'information opérationnelle, la planification tactique et les systèmes d'aide à la décision qui seront mises au point pendant la phase de développement. Elle se penche également sur des mécanismes qui permettraient aux États Membres, aux donateurs et aux autres parties prenantes d'accéder en ligne à l'information analytique.

systèmes de gestion de la sécurité, des services médicaux, de l'assurance maladie, des réunions et des installations, le système de facturation des services téléphoniques et le système de gestion des visas. Les principales interfaces extérieures feront la jonction entre Umoja et le système Atlas du PNUD, les progiciels de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et les données de référence de la Commission de la fonction publique internationale.

²⁰ Les modules qui feront le lien avec le système de gestion de la sécurité, le système de gestion des services médicaux et le système de facturation des services téléphoniques figurent parmi les interfaces qui reposeront sur des solutions génériques.

²¹ Un progiciel de gestion intégré peut être complété par des programmes externes, dénommés extensions. Ces extensions « se branchent » sur le programme principal sans pour autant le modifier, permettant ainsi de disposer de fonctions supplémentaires. C'est une solution qui n'a aucune incidence sur les mises à niveau du progiciel et qui est moins onéreuse que celle consistant à adapter le programme principal.

²² L'ONU a deux cycles budgétaires distincts et asynchrones : le budget ordinaire correspond à un exercice biennal courant du 1^{er} janvier d'une année paire au 31 décembre de l'année impaire suivante, tandis que le budget des opérations de maintien de la paix correspond à un exercice annuel qui court du 1^{er} juillet d'une année donnée au 30 juin de l'année suivante. Étant donné que les pratiques de référence veulent que les organisations du secteur public suivent la pratique d'une seule et même entité et aient le même exercice budgétaire, il faudrait que l'ONU fasse converger ses exercices budgétaires. Comme cela n'est pas envisageable, l'équipe Umoja tiendra compte de ces circonstances inhabituelles en adoptant la méthode qui présente le meilleur rapport coût-efficacité. À l'heure actuelle, elle estime que la solution passe par un grand livre parallèle et elle vérifiera cette hypothèse au moyen d'un prototype à l'automne 2010.

²³ À l'ONU, la gestion des actifs immobilisés suit le même schéma que celle des actifs non immobilisés. L'équipe Umoja examine actuellement si le progiciel qui a été choisi permettra de planifier, d'entreposer, d'affecter, de transporter et de réparer les actifs immobilisés et de continuer de les porter en immobilisations et de les déprécier comme le prévoient les normes IPSAS. Si le progiciel n'offre pas cette possibilité, on aura recours à une extension.

E. Évaluation des arrangements organisationnels (gouvernance du projet) et des dispositifs de contrôle

46. La structure de gouvernance du projet Umoja, qui avait été initialement présentée dans le rapport du Secrétaire général (A/62/510/Rev.1), a été actualisée et présentée dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les technologies de l'information et des communications (A/63/487 et Corr.1 et 2, annexe VI). Depuis, sa composition et sa nomenclature ont été adaptées comme décrit à l'annexe III du présent rapport.

47. Le Comité de gestion continue de suivre les progrès accomplis dans le cadre du projet Umoja. Sa participation deviendra de plus en plus cruciale à mesure que l'on avance dans le temps et que les décisions concernant des questions telles que les politiques administratives et la structure organisationnelle devront être prises.

48. Le Directeur du projet reçoit l'appui voulu de la part de la structure de gouvernance. Il peut s'adresser directement aux responsables des principaux services de l'Organisation (la plupart, dont la Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions, sont membres du Comité de pilotage) et en particulier à ses deux supérieurs hiérarchiques, la Secrétaire générale adjointe à la gestion, qui préside le Comité de pilotage, et le Secrétaire général adjoint et Directeur général de l'informatique, qui formule des conseils sur la gestion quotidienne du projet et sur les questions techniques.

49. Le Comité de pilotage continue à formuler des conseils et des orientations à l'intention de sa présidente et exerce des fonctions de contrôle. Chacun dans leur domaine, les membres du Comité appuient le projet Umoja, aussi bien en tant que clients ayant recours aux services de l'Organisation qu'en tant que partenaires œuvrant à l'amélioration des procédures. Comme recommandé par le Comité consultatif (voir A/64/7/Add.9, par. 58) et comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/243, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences est membre du Comité de pilotage.

50. Ainsi que cela a été souligné dans le premier rapport d'étape, pour des raisons pratiques, il n'est pas possible d'élargir la composition du Comité de pilotage à toutes les grandes entités du Secrétariat. Il convient de noter que la composition du Comité n'est pas fonction de la participation ou de la non-participation à la phase de conception ou aux phases ultérieures du projet. De fait, l'équipe Umoja a lancé des campagnes de mobilisation ambitieuses pendant les phases de préparation et de conception afin de bien recenser les besoins de toutes les parties prenantes et des groupes consultatifs²⁴. Par ailleurs, les référents processus et les référents domaines fonctionnels ont été étroitement associés au règlement des questions relatives à l'adaptation éventuelle des politiques et procédures (voir aussi sect. IV.A).

²⁴ Par référents processus, on entend les cadres supérieurs chargés par les membres du Comité de pilotage de prendre des décisions concernant les processus fonctionnels et interfonctionnels et par référents domaines fonctionnels, on entend les cadres supérieurs et directeurs de programme sélectionnés par le Comité de pilotage pour représenter les principales entités du Secrétariat. Les spécialistes fonctionnels représentent, quant à eux, tous les domaines fonctionnels de l'Organisation.

51. Pendant les phases de conception et de déploiement, les groupes consultatifs continueront de veiller à ce que les apports de tous les groupes d'utilisateurs soient pris en compte. Ils prendront part aux essais de réception²⁵ et à l'examen des changements à apporter aux structures, fonctions, pratiques et processus dans chaque bureau, département ou mission.

52. Le contrôle du projet se fait à quatre niveaux :

- Le contrôle interne relève du Bureau de la gestion du projet Umoja²⁶; l'assurance qualité des progrès accomplis et des produits livrés se fait en tandem avec l'intégrateur de systèmes²⁷. Les prestations de l'intégrateur de systèmes sont évaluées périodiquement par les responsables du projet Umoja;
- Une assurance qualité est également effectuée périodiquement par un conseiller stratégique externe supervisé par le Bureau de la gestion du projet Umoja;
- Les supérieurs hiérarchiques du Directeur (la Secrétaire générale adjointe à la gestion et le Directeur général de l'informatique) approuvent au jour le jour les décisions qui relèvent de leur compétence, tandis que le Comité de gestion et le Comité de pilotage assurent des contrôles périodiques et s'associent aux décisions qui ont une incidence stratégique sur l'Organisation ou qui ont une incidence financière majeure;
- Les organes de contrôle tels que le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection jouent leur rôle habituel.

F. Dotation en personnel

53. Comme indiqué dans l'organigramme figurant dans le premier rapport d'étape (voir A/64/380, annexe III), l'équipe Umoja se compose de 80 personnes, 36 d'entre elles occupant des postes financés au moyen des crédits réservés au personnel temporaire (autre que pour les réunions). Le tableau 3 indique à quel stade en est le recrutement. Il est proposé de renforcer l'équipe en lui adjoignant 10 nouveaux postes temporaires financés au moyen de ressources précédemment affectées aux services contractuels et de transformer en postes temporaires des emplois financés au moyen de fonds réservés au personnel temporaire (autre que pour les réunions), comme indiqué à la section V.A.

²⁵ Les essais de réception font partie de la stratégie d'assurance qualité. Ils auront lieu après les essais techniques mais avant le déploiement et seront l'occasion pour les utilisateurs de procéder à des simulations d'opérations qu'ils sont amenés à effectuer au quotidien afin de déceler les failles logiques et les bogues fonctionnels.

²⁶ Le Bureau se compose du Directeur, du responsable de la gestion du projet, du responsable administratif et des six chefs d'équipe.

²⁷ Par intégrateur de systèmes, on entend le cabinet-conseil dont les services ont été retenus pour aider l'ONU à concevoir, développer, mettre à l'essai et déployer le nouveau système. L'intégrateur de systèmes apporte le savoir-faire et l'expérience dont l'Organisation est dépourvue, sachant qu'il serait malaisé pour celle-ci de recruter en interne les spécialistes dont elle a besoin pour la durée du projet.

Tableau 3
État des recrutements

	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(AC)	Au 31 août 2010		Prévisions : octobre 2010		Prévisions : décembre 2010	
								Total	Pourcentage	Total	Pourcentage	Total	Pourcentage
Postes pourvus													
Budget ordinaire	1	5	6	11	1	–	8	32	40,0				
Postes temporaires			4	6	2	–	2	14	18,0				
Total partiel	1	5	10	17	3	–	10	46	57,5	60	75	72	90
Postes pour lesquels les candidatures sont en cours d'évaluation													
		1	2	5	3			11	14,0				
Postes pour lesquels les candidats ont été sélectionnés													
			1	1	1		2	5	6,0				
Postes pour lesquels l'avis de vacance est paru													
				8	1			9	11,0				
Postes pour lesquels l'avis de vacance n'est pas encore paru													
			5	2		1	1	9	11,0				
Postes approuvés	1	6	18	33	8	1	13	80	100,0				

Abréviation : G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

54. Malgré la coopération étroite qui s'est instaurée avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres services du Secrétariat, les recrutements ont été malaisés et sont considérés comme un facteur de risque majeur. Au 31 août 2010, 46 des 80 postes avaient été pourvus après avoir fait l'objet d'un avis de vacance de poste ordinaire ou d'un avis de vacance de poste temporaire. Un projet comme Umoja exige des recrutements accélérés. Malheureusement, dans ce cas précis comme dans d'autres domaines concernant la gestion des ressources, ce sont bien souvent les processus que l'on cherche à améliorer qui entravent le déroulement du projet.

55. Le personnel affecté à temps plein au projet Umoja est aidé dans sa tâche par des spécialistes fonctionnels qui lui apportent leur concours l'espace de quelques heures ou de plusieurs mois.

56. Le Bureau de la Secrétaire générale adjointe à la gestion a également détaché du personnel du Service de l'appui à la gestion auprès de l'équipe de gestion du changement. Depuis le 1^{er} octobre 2009, quatre postes inscrits au budget ordinaire [1 D-1, 1 P-5, 1 P-2 et 1 G (Autres classes)] et deux postes inscrits au budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (2 P-4) ont été prêtés à l'équipe de gestion du changement, de même que des ressources provenant du Service de l'appui à la gestion. Ce service continuera à aider le Secrétariat à optimiser ses opérations en l'incitant à adopter des pratiques de référence, à améliorer ses processus et à s'auto-évaluer.

IV. Questions et perspectives transversales

57. Plusieurs activités complémentaires sont en cours pour renforcer les fonctions administratives et l'exécution des services du Secrétariat. Elles n'entrent pas dans le cadre du mandat d'Umoja mais sont interdépendantes et demandent la participation et le soutien de l'équipe Umoja.

58. L'équipe Umoja a établi des contacts avec des collègues dans l'ensemble du Secrétariat, y compris ceux chargés de la mise en œuvre d'Inspira, de la Stratégie globale d'appui aux missions du Département de l'appui aux missions, des normes IPSAS, du plan mondial de continuité des opérations et de reprise après sinistre (CORAS), du dispositif de responsabilisation, des modalités d'exécution des services de l'Organisation (voir aussi plus haut, sect. II.C), des initiatives écologiques (voir annexe II, mise à jour des avantages concernant les services centraux d'appui) et de nombreux autres projets, pour assurer la pleine intégration de tous les travaux et éviter les chevauchements d'activité.

A. Réforme administrative et modification des procédures, politiques, règlements et règles

59. Le projet Umoja consiste à reconfigurer les processus-métier, à concevoir des solutions conformément aux pratiques de référence et à mettre en place à l'échelle de l'Organisation une plate-forme technologique dotée de contrôles automatisés. Outre appuyer les mesures de réforme en cours, en favoriser l'application et participer à leur mise en œuvre, Umoja devrait générer ses propres possibilités d'amélioration des politiques et pratiques existantes pour exploiter au mieux la nouvelle solution informatique. Les zones de recoupement avec les pratiques, procédures, politiques, règles et règlements en vigueur ont été recensées. Des possibilités d'action existent dans les domaines de la responsabilisation, des processus de certification, des achats, de la délégation de pouvoirs, de la planification et de l'exécution budgétaires, de la gestion financière, de la gestion de trésorerie et des opérations bancaires, notamment. L'équipe Umoja a entamé des consultations avec l'Organisation sur les nombreuses réformes ainsi proposées, qui devraient être menées au niveau des référents domaine fonctionnel et référents processus intéressés.

60. S'agissant des grands enjeux communs, le projet Umoja et d'autres activités du Secrétariat sont coordonnés dans un souci d'harmonisation. En particulier, le Département de la gestion s'appuie sur les travaux d'Umoja pour soutenir les activités de réforme de l'administration menées en parallèle, dont celles décrites ci-après.

61. Avec l'appui de l'équipe Umoja, le Département de la gestion s'efforcera de compiler dans une bibliothèque consultable en ligne l'ensemble des règles, règlements, politiques, manuels de procédure, instructions administratives (ST/AI), circulaires du Secrétaire général (ST/SGB) et autres documents administratifs de référence. Cette bibliothèque sera l'unique référence pour tous les documents concernant les politiques et procédures administratives et comprendra, ou s'en inspirera, le portail élaboré par le Département des opérations de maintien de la paix pour présenter le cadre normatif des opérations de maintien de la paix (<http://intranet.dpko.un.org/dpko/pages/PolicesAndPractices.aspx>).

Responsabilisation

62. Le succès d'un cadre de responsabilisation dépend autant de sa dimension culturelle que de sa dimension technique. Umoja appuiera considérablement la deuxième, et peut-être la première, grâce à l'enregistrement électronique détaillé des opérations et autorisations. L'équipe Umoja a collaboré étroitement avec d'autres services du Secrétariat pour garantir que la nouvelle solution appuie bien le cadre de responsabilisation.

63. Umoja aura la capacité de produire des rapports sur les réalisations et d'appuyer la gestion axée sur les résultats grâce à des fonctions de gestion des programmes et des projets et des outils d'aide à la décision. L'Organisation devra uniformiser ses méthodes de travail pour que cette capacité porte ses fruits.

64. L'équipe Umoja participe au groupe de travail du Département de la gestion chargé d'une étude sur l'exercice des pouvoirs délégués au Secrétariat. Cette tâche est d'autant plus importante que la délégation de pouvoirs sera représentée dans la structure de sécurité du nouveau système.

65. Le projet Umoja aidera le Secrétaire général à mettre en application un dispositif de gestion des risques et à renforcer le système de contrôle interne. De nouveaux processus-métier seront reconfigurés pendant la phase de conception pour en assurer la conformité aux règles et règlements, tandis que des contrôles internes automatisés seront intégrés dans la solution pour accroître l'intégrité des transactions. Le suivi des données essentielles, avec l'établissement de rapports spécialisés, contribuera à ces efforts.

66. L'équipe Umoja a été invitée à participer au groupe de travail chargé d'établir un projet d'instructions administratives sur la signature électronique, que dirige le Bureau des technologies de l'information et des communications, pour contribuer à la formulation d'une politique de l'Organisation en la matière. Cette collaboration permettra de garantir l'harmonisation de la politique et des processus reconfigurés.

Gestion financière

67. Les équipes IPSAS et Umoja collaborent en vue d'assurer la conformité de la solution avec les normes IPSAS [voir le troisième rapport intérimaire sur l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public (A/65/308)]. Elles ont ainsi récemment travaillé ensemble à l'élaboration de règles de présentation des états financiers et d'un plan comptable. Ces solutions seront présentées aux services financiers de l'Organisation, pour observation.

Ressources humaines

68. Les équipes Umoja et Inspira collaborent à l'élaboration d'une interface entre leurs systèmes en suivant le principe d'une architecture informatique commune. Elles définissent et conçoivent des points d'intégration entre les dimensions ressources humaines, processus et technologies.

69. L'équipe Umoja a collaboré étroitement au projet de réforme du Département de la gestion visant à simplifier les prestations offertes au personnel de l'Organisation et à en rationaliser l'administration, en échangeant des renseignements et en veillant à ce que les propositions formulées au cours de l'analyse puissent être acceptées par le système.

B. Harmonisation des processus-métier

70. Le projet Umoja contribue de diverses manières à l'initiative d'harmonisation et de réforme des processus-métier du système des Nations Unies lancée par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, notamment :

- a) En simplifiant et en harmonisant les processus-métier²⁸;
- b) En appuyant la mise en œuvre des normes IPSAS²⁸;
- c) En renforçant l'application des principes de responsabilité et de transparence²⁸;
- d) En consultant les autres organismes des Nations Unies qui se sont dotés de progiciels de gestion intégrés, y compris en examinant les processus reconfigurés et, le cas échéant, en exploitant une fonction identique ou analogue pour la mise en œuvre du système à l'ONU (voir également la section V consacrée à la maîtrise des coûts);
- e) En étudiant la possibilité de mettre à profit les centres régionaux interinstitutions de services partagés.

C. Bureau des technologies de l'information et des communications et activités de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions

71. La réussite du projet Umoja dépend de la collaboration avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions et d'autres ressources de l'Organisation concernant les technologies de l'information et de la communication. L'équipe technique et l'équipe chargée d'exploiter les données ont collaboré à l'examen structurel du Bureau des technologies de l'information et des communications, notamment en constituant une base des données nécessaires pour construire l'élément PGI de l'architecture commune. Une coopération est également en cours pour assurer l'intégration avec d'autres progiciels et l'harmonisation avec les stratégies CORAS, ainsi qu'avec les applications mises au point à la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions.

D. Stratégie globale d'appui aux missions et stocks stratégiques pour déploiement rapide du Département de l'appui aux missions

72. L'équipe Umoja collabore avec le Département de l'appui aux missions pour assurer l'harmonisation des processus-métier du maintien de la paix mis au point dans le cadre de la Stratégie globale d'appui aux missions et leur intégration dans le système Umoja, et faire en sorte que celui-ci appuie les objectifs du Département,

²⁸ Au sein du Secrétariat.

notamment en renforçant la gestion et le contrôle des ressources sur le terrain, en contribuant à la prise des décisions et en renforçant la transparence de l'information communiquée par le terrain.

73. Le Département de l'appui aux missions s'est lancé dans un exercice de bilan stratégique, d'évaluation et d'analyse des capacités des stocks stratégiques pour déploiement rapide détenus à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie). L'évaluation vise à apprécier l'efficacité et l'efficience générales des capacités et leur adéquation aux besoins futurs d'appui aux missions. L'équipe Umoja y contribuera en participant à des ateliers conjoints et veillera à ce que le nouveau système comprenne une fonction pour l'organisation en modules des stocks et leurs futurs déploiements.

V. Ressources nécessaires et maîtrise des coûts

74. Le premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré comprenait notamment les prévisions de dépenses afférentes au projet Umoja pour les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013, établies sur la base du montant de 20 millions de dollars approuvé pour l'exercice 2008-2009. Quatre options de mise en œuvre y étaient également présentées : phase pilote initiale; déploiement initial des modules relatifs aux normes IPSAS; implémentation fonction après fonction; et implémentation classique. Dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a approuvé la recommandation de commencer par une phase pilote et de mettre en service Umoja dans l'ensemble de l'Organisation en trois étapes : dans un groupe de sites pilotes pour commencer puis dans le reste de l'Organisation en deux autres phases. Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le projet de la phase pilote initiale jusqu'au déploiement complet ont été chiffrées à 315 792 300 dollars, sans provision pour imprévus.

A. Ressources nécessaires

75. On rappellera que, dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a notamment accepté d'affecter au projet Umoja un montant de 24 192 200 dollars, à financer au moyen du budget ordinaire de l'exercice biennal 2010-2011, dont 11 775 900 dollars inscrits au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion), et autorisé le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant s'élevant à 12 416 300 dollars. Dans la même résolution, elle a autorisé le Secrétaire général à engager entre le 1^{er} juillet 2009 et le 30 juin 2010 des dépenses d'un montant ne dépassant pas 28 516 500 dollars, prélevé sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, et l'a prié de lui en rendre compte dans son rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010. Dans sa résolution 64/271, l'Assemblée a approuvé l'inscription d'un montant de 57 033 000 dollars au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011.

76. Le montant global des prévisions de dépenses au titre du projet Umoja reste inchangé.

77. Les prévisions de dépenses pour 2010-2011 sont établies selon la formule de partage des coûts arrêtée pour 2008-2009²⁹, et tiennent compte des dépenses financées pour 2008-2009 de sorte à garantir le partage selon ladite formule du coût total du projet.

Prévisions de dépenses révisées pour l'exercice biennal 2010-2011

78. Le coût total du projet pour l'exercice biennal 2010-2011 s'établit toujours à 175,3 millions de dollars. Pour remédier à deux grandes insuffisances mises en évidence dans la structure de l'équipe Umoja au cours de la phase de conception, il est cependant proposé dans le présent rapport, sans que cela ait une incidence sur les coûts, a) de créer une capacité pour appuyer la fonction de gestion des programmes et projets de l'Organisation, et b) de renforcer la capacité de l'équipe Umoja en redistribuant en interne les ressources entre les catégories de dépenses et en créant 10 nouveaux postes temporaires. Il est également demandé de convertir 36 postes de temporaires financés au moyen des crédits prévus à la rubrique personnel temporaire (autre que pour les réunions) en postes temporaires pour porter à 90 le nombre total de postes temporaires affectés au projet. Il avait été proposé de créer ces « postes de temporaires » en tant que « postes temporaires » dans le premier rapport d'étape (voir A/64/380, par. 94), mais l'Assemblée générale n'avait pas explicitement accepté qu'ils soient créés en tant que tels. Le tableau 4 donne la répartition actuelle des ressources présentées dans le premier rapport d'étape et le redéploiement proposé.

Tableau 4

Montant total des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet Umoja : redéploiement proposé des ressources, par objet de dépense

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense (a)	2010-2011 (répartition actuelle) (A/64/380)		Variation (d)	2010-2011 (répartition proposée)		2012-fin du projet (f)	Total (g) = (b) + (e) + (f)
	2008-2009 (b)	(c)		(e) = (c) + (d)	(d)		
Postes	–	22 729,9	1 201,4	23 931,3	32 755,0	56 686,3	
Autres dépenses de personnel	8 893,3	19 440,0	–	19 440,0	19 439,9	47 773,2	
Consultants et experts	–	3 331,2	–	3 331,2	3 331,2	6 662,4	
Voyages	1 071,2	7 446,8	–	7 446,8	16 064,7	24 582,7	
Services contractuels	7 820,8	89 098,6	(1 739,6)	87 359,0	26 751,3	121 931,0	
Frais généraux de fonctionnement	1 285,0	11 625,7	435,2	12 060,9	8 062,8	21 408,7	
Fournitures et accessoires	23,5	146,0	5,0	151,0	156,0	330,5	
Mobilier et matériel	906,2	21 530,0	98,0	21 628,0	13 883,1	36 417,4	
Total	20 000,0	175 348,2	–	175 348,2	120 444,1	315 792,3	

²⁹ Financement à hauteur de 15 % par le budget ordinaire, de 62 % par le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de 23 % par les fonds extrabudgétaires 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.

79. On trouvera exposée ci-après la justification des nouvelles ressources proposées pour l'exercice 2010-2011 par suite de la redistribution présentée ci-dessus par objet de dépense.

Postes (augmentation de 1 201 400 dollars)

80. L'augmentation des ressources demandées au titre des postes concerne les traitements et dépenses communes de personnel correspondant aux 10 postes temporaires dont la création est proposée [2 D-1, 3 P-5, 3 P-4, 1 P-3 et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)]. Deux des postes demandés (1 D-1 et 1 P-5) constitueraient l'équipe d'exécution, qui serait chargée des activités courantes de gestion et de coordination, ainsi que de la supervision des services contractuels. Les 8 autres postes [1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 1 P-3 et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes)] feraient partie de l'équipe de gestion des programmes et projets, qui serait chargée de collaborer avec les quatre équipes fonctionnelles de sorte que la solution Umoja favorise effectivement l'exécution plus efficace et plus cohérente des programmes et projets dans l'ensemble du Secrétariat.

81. Avec la création de 10 postes temporaires et la conversion de 36 postes en postes temporaires le nombre total des postes de l'équipe du projet chargée de mener à bien les activités prévues en 2011 sera porté à 90.

Équipe d'exécution

82. Il ne serait pas possible de se lancer dans une entreprise de cette ampleur, de cette portée et de cette complexité sans l'apport de connaissances spécialisées des logiciels intégrés et des initiatives de transformation des processus par des consultants. Ce savoir-faire a un prix élevé puisque que le contrat de services d'intégration des systèmes représente la dépense la plus importante de ce projet de budget et d'autres projets analogues. Pour que l'Organisation tire le plus grand parti des services de ces experts, l'équipe Umoja doit gérer attentivement les activités d'intégration des systèmes et d'autres prestataires de services.

83. La structure interne de l'équipe n'est pas actuellement dotée de la capacité nécessaire pour assurer les activités courantes de contrôle de l'exécution, la gestion du projet Umoja, les activités de coordination des équipes et la supervision des services contractuels. La fonction correspondante a été confiée à un service d'intégration des systèmes. Or, on a considéré que cela représentait un risque qui ne pourrait être contrôlé qu'en exerçant en interne cette fonction essentielle. Il est donc proposé de créer deux postes temporaires, d'administrateur chargé de l'exécution (D-1) et d'administrateur adjoint chargé de l'exécution (P-5), pour constituer une équipe d'exécution qui relèvera du Bureau de la gestion des projets, afin que l'Organisation optimise les services de ses prestataires.

84. Il est proposé que l'administrateur chargé de l'exécution fasse également fonction de directeur de projet adjoint, ce qui suppose qu'il dispose de l'autorité et de l'expérience requises pour exercer les responsabilités attachées à ce rôle.

Équipe de gestion des programmes et projets

85. Si elle veut obtenir des résultats tangibles, l'Organisation doit adopter une démarche commune de gestion axée sur les résultats pour l'exécution des programmes. Umoja peut y contribuer grâce à une capacité intégrée de gestion des

programmes et projets appuyant l'exécution des projets fonctionnels selon un calendrier, un budget et un carnet des charges donnés.

86. La structure initiale du projet Umoja ne comprenait pas de champ de travail consacré à la gestion des programmes et projets. Les équipes fonctionnelles ont essayé ensemble, au prix d'efforts fastidieux, de compenser cette lacune qui pose le risque que la gestion des programmes et projets ne se fasse pas de façon intégrée, et ne permette pas donc aux gestionnaires de programmes et projets du Secrétariat de s'acquitter de leurs obligations.

87. Une équipe intersectorielle chargée de concevoir, d'organiser et de mettre en œuvre la fonction gestion des programmes et projets est donc nécessaire pour que la solution Umoja contribue effectivement à l'exécution plus efficace et plus cohérente des programmes et projets dans l'ensemble du Secrétariat.

88. Il est proposé que l'équipe de gestion des programmes et projets se compose d'un chef d'équipe (D-1), de deux analystes principaux de la gestion des programmes (P-5), de trois experts fonctionnels de la gestion des programmes (P-4), d'un analyste de systèmes (P-3) et d'un assistant (programmes) [agent des services généraux (Autres classes)].

Services contractuels : (diminution de 1 739 600 dollars)

89. La diminution apparaissant à cette rubrique tient au transfert proposé des ressources – de la rubrique services contractuels à celle des postes – afin d'absorber le coût de la création de 10 nouveaux postes temporaires pour l'équipe d'exécution et l'équipe de gestion des programmes et projets. Ce redéploiement ne devrait pas avoir d'incidence notable car, dans la nouvelle répartition des ressources, certaines fonctions auparavant confiées à l'extérieur peuvent être exercées de façon plus efficace et rationnelle en interne.

Frais généraux de fonctionnement : (augmentation de 435 200 dollars)

90. L'augmentation tient au redéploiement des ressources et concerne des frais généraux de fonctionnement tels que le coût des communications, de la location des bureaux et de l'entretien du matériel de bureau nécessaires en raison de la création proposée de nouveaux postes.

Fournitures et accessoires : (augmentation de 5 000 dollars)

91. L'augmentation tient au redéploiement des ressources et concerne les fournitures et accessoires de bureau nécessaires en raison de la création proposée de nouveaux postes.

Mobilier et matériel : (augmentation de 98 000 dollars)

92. L'augmentation tient au redéploiement des ressources et concerne le mobilier et le matériel nécessaires en raison de la création proposée de nouveaux postes.

B. État des ressources approuvées pour le projet Umoja et utilisation

Tableau 5

Montants approuvés et dépenses engagées, par exercice biennal

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	2008-2009		2010-2011		Total	
	Montant approuvé (a)	Montant total des dépenses de projet (b)	Montant approuvé ^a (c)	Montant total des dépenses de projet (d)	Montant approuvé (e) = (a) + (c)	Montant total des dépenses de projet (f) = (b) + (d)
Budget ordinaire	5 110,0		24 192,2		29 302,2	
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	7 050,0		85 549,5		92 599,5	
Fonds extrabudgétaires	7 840,0		37 090,1		44 930,1	
Total	20 000,0	17 699,7	146 831,8	50 485,3	166 831,8	68 185,0

^a En application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, sur le montant de 24 192 200 dollars imputable au budget ordinaire, un montant de 12 413 300 dollars représente des engagements de dépenses autorisés. De la même façon, le montant de 92 599 500 dollars imputable au compte d'appui comprend des engagements autorisés de 28 516 500 dollars, dont il sera rendu compte dans le rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.

Tableau 6

Crédits alloués et dépenses engagées pour le projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2008-2009		2010-2011 (au 31 août 2010)		Total	
	Crédits alloués (a)	Dépenses (b)	Crédits alloués (c)	Dépenses (d)	Crédits alloués (e) = (a) + (c)	Dépenses (f) = (b) + (d)
Postes	–	–	8 678,6	3 647,7	8 678,6	3 647,7
Autres dépenses de personnel	6 501,1	5 614,0	4 176,2	781,0	10 677,3	6 395,0
Consultants et experts	599,5	72,6	1 730,4	102,9	2 329,9	175,5
Voyages	1 396,4	964,1	1 590,2	524,1	2 986,6	1 488,2
Services contractuels	7 601,1	7 933,3	36 698,0	25 399,0	44 299,1	33 332,3
Frais généraux de fonctionnement	1 342,9	1 297,3	4 348,1	2 854,4	5 691,0	4 151,7
Fournitures et accessoires	650,9	606,9	122,0	69,3	772,9	676,2
Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux	1 312,2	1 046,8	–	–	1 312,2	1 046,8
Mobilier et matériel	595,9	164,7	24 675,7	17 106,9	25 271,6	17 271,6
Total	20 000,0	17 699,7	82 019,2	50 485,3	102 019,2	68 185,0

93. Il ressort du tableau 6 qu'au 31 août 2010 68,2 millions de dollars avaient été dépensés au titre du projet, dont 17,7 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2008-2009 et 50,5 millions de dollars au cours des huit premiers mois de 2010. Les dépenses devraient s'accélérer avec les nouveaux recrutements en cours pour pourvoir les postes et postes de temporaire vacants et l'intensification des activités de projet.

C. Coût estimatif des futures dépenses de fonctionnement

94. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé que le Secrétaire général présente un éventail d'estimations concernant les dépenses de fonctionnement futures, couvrant le matériel et les logiciels, l'appui fonctionnel et technique, les services d'hébergement, les extensions et modernisations futures et les autres coûts standard afférents aux éléments opérationnels d'un progiciel de gestion intégré (voir A/64/7/Add.1, par. 87).

95. On estime que les dépenses essentielles concernant ces éléments se situeront dans une fourchette de 40 à 50 millions de dollars par an en moyenne³⁰, compte tenu du fait qu'il est constamment procédé à des extensions et modernisations mineures, tandis que les grandes mises à niveau s'effectuent généralement tous les cinq ans, ce qui fait que le coût annuel devrait augmenter de 20 % à 50 % au cours des années où des mises à niveau seront effectuées, selon l'étendue de ces dernières.

96. Il est à noter que ces chiffres ne comprennent pas les dépenses annuelles de télécommunications, puisqu'il n'est pas possible de les calculer à ce stade. On s'efforcera dans toute la mesure possible d'exploiter les capacités existantes et l'Internet public, mais les capacités de télécommunications devront sans doute être augmentées dans certains sites. De plus, les coûts dépendront grandement du programme de déploiement de la solution³¹, ainsi que des éventuelles modifications à apporter aux structures de prestation des services, dont aucune n'a encore été définie.

D. Provision pour imprévus

97. Il est courant de réserver entre 10 % et 25 % du budget total d'un projet aux dépenses imprévues lors de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré. Cependant, la demande de crédits pour 2010-2011 ne prévoyait pas la constitution d'une provision pour imprévus étant donné qu'une demande antérieure de même nature n'avait pas été approuvée (voir A/63/487 et la résolution 63/262 de l'Assemblée générale). Si le recours à une telle réserve devenait nécessaire avant la fin du projet, une demande serait adressée à l'Assemblée générale conformément aux procédures établies.

³⁰ Ces dépenses seront en partie couvertes par la diminution des frais de fonctionnement des anciens systèmes qu'Umoja doit remplacer. Voir annexe I, tableau A.2 sur la gestion des technologies et des données (mise hors service des systèmes).

³¹ Choix des sites auxquels la solution s'appliquera, avec ordre de succession et calendrier.

E. Maîtrise des coûts et solutions économiques

98. L'équipe Umoja s'est attachée à mener le projet à moindre frais l'année passée tout en recherchant les moyens de réduire les prévisions de dépenses. Les progrès accomplis, qui sont résumés dans la présente section, ne peuvent cependant qu'être marginaux. Aucune réduction drastique des coûts ne saurait être opérée à ce stade sans modifier profondément le plan et la stratégie approuvés par l'Assemblée générale et actuellement mis en œuvre.

99. En conséquence, le projet en étant au milieu de sa première grande phase d'application, le niveau général de financement reste inchangé. Il sera rendu compte des économies cumulées résultant des diverses initiatives décrites ici lorsque le projet aura atteint un stade plus avancé.

100. L'équipe Umoja a pris plusieurs mesures internes de maîtrise des coûts associés aux fournitures et accessoires. Elle a également choisi de travailler sur un plateau ouvert pour optimiser la productivité et la collaboration, ce qui offre l'avantage supplémentaire de réduire les dépenses de fonctionnement.

101. Umoja dépend des contributions des experts fonctionnels pour arriver à ce que la solution réponde aux besoins de l'Organisation. Cet apport a un coût (frais de voyage et indemnités journalières de subsistance), dont certains sont couverts par les unités administratives dont relèvent les intéressés. Par souci de rentabilité, l'équipe Umoja recherche les possibilités d'assister aux réunions et manifestations³² auxquelles le personnel administratif de l'ONU participe. Elle recourt également aux outils en ligne et aux services de visioconférence pour réduire la fréquence des entretiens directs, économisant ainsi temps et argent.

102. La Division des achats a négocié pour le compte d'Umoja des tarifs raisonnables de services contractuels par rapport aux prix pratiqués actuellement sur le marché. Les dépenses d'intégration des systèmes n'en sont pas moins importantes et l'équipe Umoja a pris des mesures pour optimiser le rendement de toutes les ressources correspondantes. Les fournisseurs doivent mettre gratuitement aux normes les produits et services ne répondant pas aux critères de qualité ou créditer Umoja du coût du temps de travail facturé.

103. Il est avantageux et rentable de recourir au personnel de l'Organisation plutôt qu'à des fournisseurs de services contractuels pour des fonctions qui contribuent à la constitution d'une base de connaissances interne. Le transfert proposé des ressources au titre des services contractuels pour financer 10 postes temporaires a pour objet de contribuer à étoffer cette base et de maîtriser les dépenses.

104. Pendant la phase de conception, l'équipe Umoja a défini des possibilités de partenariat avec les organisations apparentées. Plus particulièrement, elle collabore

³² Par exemple, des membres de l'équipe ressources humaines participent régulièrement au séminaire-retraite annuel des responsables de la gestion des ressources humaines. Ils profitent de la présence de leurs partenaires pour prolonger la réunion afin d'examiner les questions intéressant Umoja, sans autre coût que celui de l'indemnité journalière de subsistance. L'équipe procède de la même façon à l'occasion d'autres réunions et manifestations.

avec l'UNICEF et le PAM à la conception et l'organisation d'une fonction de gestion des ressources humaines et de gestion des voyages³³.

105. L'infrastructure technique centrale d'Umoja³⁴ et son hébergement exigeront un financement considérable. L'équipe mettra en place l'infrastructure de production conformément à la stratégie CORAS avant que ne débute la première phase de déploiement sur le site pilote. Entre-temps, l'infrastructure nécessaire pour les phases de conception et de développement (infrastructure de développement) sera établie sur la base d'un dossier de décision en cours d'élaboration³⁵; parallèlement à la mise en place des environnements bac à sable et développement, il est prévu d'effectuer des tests de performance sur le site proposé pour le centre de données. Tout investissement dans la plate-forme développement sera transférable à la plate-forme production.

106. Les utilisateurs ont tendance à surestimer leurs besoins quand ils calculent les ressources nécessaires. Au bout du compte, on considérera que certains éléments sont essentiels alors que d'autres sont optionnels. Aidées par l'équipe technique Umoja, les équipes fonctionnelles continuent de réduire les besoins pour limiter autant que faire se peut, en particulier le nombre des rapports et extensions nécessaires. Les justifications et les incidences font l'objet d'un examen attentif. Les éléments dont le coût dépasse un certain seuil seront évalués dans le cadre d'une étude de faisabilité.

107. Si l'ONU devait adopter un modèle de prestation de services (voir sect. II.C) dans des délais qui coïncident avec le déploiement d'Umoja, le projet permettrait également de dégager d'importantes économies. Les coûts du projet, en particulier ceux associés à la formation³⁶ et aux déplacements du personnel d'Umoja³⁷, pourraient être notablement réduits en concentrant les activités d'implémentation dans un nombre restreint de centres de services partagés ou centres d'excellence, au lieu de mettre en service l'ensemble des fonctions dans tous les sites de l'Organisation.

³³ Les possibilités comprennent, sans s'y limiter, l'accès au moteur de validation des prestations et le partage des coûts de la conception d'une solution de gestion des voyages prête à l'emploi pour automatiser et intégrer le contrôle de l'utilisation des vols commerciaux et non commerciaux des Nations Unies et des déplacements des fonctionnaires. L'utilisation d'un code déjà mis au point pour d'autres organismes du système (par exemple le moteur de validation des prestations) permettra à Umoja de satisfaire certains besoins propres à l'ONU en réalisant d'importantes économies de coût et de temps d'élaboration d'un logiciel.

³⁴ L'infrastructure comprend le matériel (serveurs Web, applications et données, unités de stockage, matériel de télécommunications) hébergé dans un environnement sûr, y compris les capacités de relais et de reprise après sinistre, normalement par l'intermédiaire d'un site miroir.

³⁵ Les options envisagées comprennent un hébergement géré par l'ONU à Brindisi, un hébergement géré par l'ONU à New York, le Centre international de calcul et des solutions commerciales.

³⁶ Liés par exemple au nombre des formateurs, au nombre total des heures de formation, aux installations et supports de formation et aux voyages, pour les utilisateurs comme pour les formateurs.

³⁷ Frais de voyage et indemnités de subsistance des membres de l'équipe Umoja et des experts fonctionnels qui se déplacent sur les sites d'implémentation pour superviser les activités de déploiement et d'appui.

F. Réduction des effectifs de l'équipe du projet

108. Dans la formule de déploiement approuvée, en commençant par une phase pilote, les prévisions de dépenses ne vont pas au-delà de 2013, sous réserve que le financement soit assuré dans son intégralité et que les activités s'achèvent dans les délais. Les coûts de l'exploitation d'Umoja, sur les plans fonctionnels et techniques, seraient alors pris en charge par les budgets opérationnels. Umoja cesserait ainsi d'exister en tant que projet financé de façon indépendante et continuerait en tant que système en évolution constante, assorti d'une panoplie d'outils, d'un programme de formation et d'un ensemble de pratiques.

109. La réduction des ressources commencera à l'achèvement des activités d'implémentation. En fonction de leurs objectifs de carrière, certains membres de l'équipe Umoja pourraient souhaiter continuer à travailler avec l'Organisation, qui pourrait considérer leur candidature, conformément aux règles, règlements et procédures applicables, pour pourvoir des postes vacants au Secrétariat, y compris ceux des équipes chargées des opérations ou de l'appui informatique qui assureront l'exploitation d'Umoja en continu.

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

110. L'enveloppe globale des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet Umoja, qui reste inchangée à 315 792 300 dollars, sera financée, selon la formule actuelle de partage des coûts, par le budget ordinaire (15 %), le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (62 %) et des ressources extrabudgétaires (23 %).

111. Si le montant des crédits demandés pour 2010-2011 reste inchangé à 175 348 200 dollars, la proposition de création de 10 postes temporaires grâce à une redistribution interne des ressources ne comportant pas d'incidences financières entraînera une modification des montants des différents groupes de dépenses pour 2010-2011 et 2012-2013.

112. La création de 10 postes temporaires et la conversion de 36 postes de personnel temporaire (autre que pour les réunions) en postes temporaires porteront à 90 le nombre de postes de base au sein de l'équipe du projet Umoja.

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

113. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Prendre note de l'état d'avancement du projet Umoja dont il est rendu compte dans le présent rapport;

b) Approuver un effectif total de 90 postes temporaires pour le projet Umoja au titre du compte spécial pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet;

c) Ouvrir un crédit d'un montant de 12 416 300 dollars, initialement approuvé dans la résolution 64/243 à titre d'autorisation d'engagement de dépenses;

Budget ordinaire

d) 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 : 18 066 600 dollars), au titre du progiciel de gestion intégré, 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

e) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif brut s'élève à 48 569 300 dollars (montant net : 47 185 200), sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012;

f) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif brut s'élève à 57 649 400 dollars (montant net : 56 006 500 dollars), sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période allant de juillet 2013 à juin 2014;

Ressources extrabudgétaires

g) 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

Données actualisées sur les avantages quantitatifs

1. On trouvera dans les tableaux ci-après une estimation des avantages escomptés dans chacun des domaines fonctionnels. Une explication détaillée de la méthodologie utilisée est donnée à l'annexe I du premier rapport d'étape (A/64/380).

Chaîne d'approvisionnement, opérations d'achats et logistique

2. La plus grande exactitude des prévisions relatives aux stocks de biens non durables constitue un acquis important au titre de la chaîne d'approvisionnement. Les coûts de possession des stocks (entrepôts, sécurité, personnel) sont souvent plus élevés, et les stocks excédentaires qui apparaissent dans un lieu donné sont rarement transférés ailleurs parce que les coûts du transport sont prohibitifs ou tout simplement peu économiques. Umoja permettra de recueillir et de conserver les données d'usage, ainsi que d'analyser les tendances, y compris les variations saisonnières propres aux différentes entités consommatrices. Sur la base de ces analyses, le système permettra de procéder efficacement à la prévision de la demande, à la définition de niveaux de stocks adéquats et à la reconstitution des stocks. Les gains susmentionnés devraient se traduire par une réduction de 6 % à 7 % des stocks, soit l'équivalent de 31 à 36,2 millions de dollars.

3. La difficulté d'assurer le suivi des biens et de recueillir les données d'utilisation a favorisé l'apparition de stocks excédentaires dans les missions. Grâce à de meilleurs systèmes, qui permettent de localiser les biens, et à l'utilisation précise et en temps voulu de données qui peuvent être analysées et gérées à tous les niveaux, la valeur des excédents peut être réduite de 15 % à 20 %, soit une réduction de coûts allant de 4,7 à 6,3 millions de dollars.

4. La réévaluation de deux éléments après actualisation de la valeur des biens durables^a, a donné lieu à une dépréciation des avantages escomptés. Les avantages liés à une réduction des coûts de possession des biens durables se situeraient maintenant entre 0,6 et 0,9 million de dollars. Une réduction du volume des biens durables qui viennent à expiration avant d'être utilisés devrait se traduire par des gains équivalents à une réduction de 6 % à 7 % de la valeur de ces biens, qui se situe entre 3,5 et 4,1 millions de dollars.

^a La valeur des dernières données d'inventaire disponibles en juin 2010 était sensiblement plus faible que celle utilisée dans le précédent calcul des avantages. La différence entre les données peut s'expliquer par le caractère instable des niveaux d'inventaire.

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

	Valeur de référence (millions de dollars É.-U.)	Montant de référence (millions de dollars É.-U.)	Fourchette de variation (pourcentage)	Estimation (millions de dollars É.-U.)		Productivité (P)/ 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 – 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
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
Actualisation : biens durables qui viennent à expiration avant d'être utilisés	s.o.	58,7 ^e	6,0 à 7,0	3,5	4,1	E
Actualisation : réduction des coûts de possession des biens durables	s.o.	114,2 ^f	0,5 à 0,75	0,6	0,9	E
Nouveau : amélioration de la fiabilité des prévisions relatives aux biens non durables	s.o.	516,5 ^g	6,0 à 7,0	31,0	36,2	E
Nouveau : réduction de l'excédent des stocks de biens durables	s.o.	31,3 ^e	15,0 à 20,0	4,7	6,3	E
Total				46,3	62,2	
Total 2009				49,2	74,7	
Delta entre 2010 et 2009				-2,9	-12,6	

^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 équivalent plein temps (EPT) de 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 de 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 de 190 000 dollars, sur la base de 2 000 heures de travail par an : 4 363 + 17 215 = 21 578 bons de commande en 2008.

^e Les valeurs de référence sont tirées du rapport sur la gestion des stocks, de juin 2010, établi par le Groupe de gestion des biens. La valeur des biens durables qui viennent à expiration avant d'être utilisés est la somme des stocks qui viennent à expiration et des stocks qui sont hors d'usage. Les excédents de biens durables sont les stocks déclarés excédentaires.

^f Les coûts de possession des stocks, calculés selon la norme établie, représentent 5 % de la valeur totale des stocks de biens durables (2,283 milliards de dollars d'après le rapport sur la gestion des stocks, de juin 2010, établi par le Groupe de gestion des biens).

^g Valeur actuelle des stocks de biens non durables, d'après la fiche établie en mai 2010 par le Groupe de gestion des biens.

Gestion de la technologie et des données

5. L'actualisation de deux facteurs clefs utilisés pour calculer les gains au titre de la gestion de la technologie et des données – le budget informatique et la mise hors service des systèmes – s'est traduite par une augmentation des avantages quantitatifs de l'ordre de 3,3 à 5,6 millions de dollars.

Tableau A.2
Gestion de la technologie et des données

	Montant de référence (millions de dollars É.-U.)	Fourchette de variation (pourcentage)	Estimation (millions de dollars É.-U.)		Productivité (P)/ efficacité (E)
			Estimation la plus basse	Estimation la plus haute	
Actualisation : mise hors service des systèmes	48,5 ^a	60 à 100	29,1	48,5	E
Amélioration de l'agrégation des données	1 275 ^b	0,5 à 1 ^c	6,4	12,8	P
Actualisation : réduction du temps passé à corriger des erreurs et à faire correspondre les données	16,3 ^d	3 à 6 ^c	0,5	1,0	P
Actualisation : réduction du budget consacré au nettoyage des données	16,3 ^d	1,5 à 2,5 ^c	0,2	0,4	P
Actualisation : réduction des montants consacrés à la modification des filtres utilisés lors de la création des états afin d'éviter des erreurs	16,3 ^d	2 à 4 ^c	0,3	0,7	P
Réduction du nombre de bases de données, de programmes et de demandes de services concernant la communication de l'information	16,3 ^d	5 à 10	0,8	1,6	E
Total			37,3	64,9	
Total 2009			34,0	59,3	
Delta entre 2010 et 2009			3,3	5,6	

^a 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 500 systèmes. Le montant total des coûts d'appui englobait 187 équivalents plein temps (EPT) et 10 millions de dollars correspondant à des dépenses renouvelables. Les 187 EPT représentent un coût de 19 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 29 millions de dollars (19 millions + 10 millions de dollars) pour les 500 systèmes retenus, soit un coût moyen par système équivalant à 58 000 dollars (29 millions ÷ 500). Par extrapolation, le coût d'appui relatif aux 682 systèmes autres que les composantes du SIG qui seront mis hors service et les coûts d'appui du SIG donneraient un total de 682 x 58 000 dollars + 9 millions de dollars = 48,5 millions de dollars.

^b Le montant de référence reprend les éléments suivants du budget biennal : 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 1 275 millions de dollars.

^c Les valeurs de référence ont été réduites de 75 % pour tenir compte des particularités de l'ONU.

^d La portion du budget informatique consacrée à la maintenance du programme d'établissement d'états (qui est passée de 83 millions de dollars à 100 millions de dollars au cours de l'année écoulée) repose sur les hypothèses suivantes : Gartner estime que 65 % des budgets informatiques sont consacrés à la maintenance (65 % de 100 millions de dollars équivalent à 65 millions) et que 25 % de ces 65 % sont consacrés à régler des problèmes de gestion des données (25 % de 65 millions égalent 16,25 millions de dollars).

Ressources humaines

6. Alors que la prorogation des contrats ne peut actuellement se faire que de manière individuelle, le financement de la plupart des missions est renouvelé annuellement, et la pratique actuelle consiste à faire coïncider la date de la plupart des contrats du personnel avec celles de la mise à disposition des financements. Le traitement groupé des contrats et de leur prorogation à l'aide d'Umoja permettrait de réduire considérablement le temps consacré à ces tâches par les responsables de la gestion des ressources humaines, ce qui se traduirait par des gains de l'ordre de 0,2 à 0,4 millions de dollars.

7. Les gains liés à l'accélération du traitement des prestations sont passés de 15,8 millions à 23,7 millions de dollars en raison du relèvement, de 15 % à 20 %, de l'estimation la plus basse.

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)/efficacité (E)
				Estimation la plus basse	Estimation la plus haute	
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 FTE ^a	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 FTE ^c	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 FTE ^d	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, rapport sur les effectifs, etc.)	19 FTE ^e	3,6 ^b	40 à 60	1,4	2,1	P
Travail requis pour s'occuper des scripts de traitement des mutations	6 FTE ^f	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 FTE ^g	1,1 ^b	30 à 50	0,3	0,6	P
Coûts de traitement, d'envoi, d'archivage et d'impression des notifications administratives	s.o.	0,15 ^h	75 à 100	0,1	0,2	E
Actualisation : 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 FTE ⁱ	78,9 ^b	20 à 30	15,8	23,7	P
Nouveau : réduction du temps consacré par les administrateurs des ressources humaines au traitement manuel et individuel des contrats et des prorogations de contrats	s.o.	5 923,0	40 à 70	0,2	0,4	E
Total				28,5	44,5	
Total 2009				24,3	44,1	
Delta entre 2009 et 2010				4,2	0,4	

(Voir notes du tableau sur la page suivante)

(Notes du tableau A.3)

- ^a 100 EPT, sur la base des estimations faites par les spécialistes de la gestion des ressources humaines.
- ^b Montant fondé sur le coût annuel d'un EPT, soit 190 000 dollars.
- ^c 65 EPT s'occupant des états de paie dans les missions, sur la base d'une enquête mondiale sur les fonctions financières.
- ^d 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 : $138\ 000 \times (10 + 2)/60 = 27\ 600$ heures; $27\ 600/2\ 000 = 14$ EPT.
- ^e 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.
- ^f 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).
- ^g 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.
- ^h Valeur de référence : nombre de notifications administratives traitées dans le SIG : 138 000, le coût étant estimé à 1,1 dollar par notification.
- ⁱ 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 : $[(80\ \% \times 1\ 381) + 60 + 220] \times 30\ \% = 415$ EPT.

Services centraux d'appui

8. Umoja permettra à l'Organisation de réduire les coûts liés à la gestion et à l'administration des grands projets de construction. Dans de nombreux lieux, les projets sont gérés à l'aide d'applications indépendantes, qui ne sont pas reliées aux principaux systèmes de gestion des ressources humaines et financières. Il s'agit d'un travail prenant où les rapprochements et l'établissement des rapports doivent se faire manuellement. Des processus et des systèmes adéquats de planification et de contrôle permettraient de réduire le volume du travail et de réaliser des gains se situant entre 0,5 et 0,8 million de dollars.

9. L'application des normes et l'automatisation de certains processus se traduiront par d'importants gains de productivité. Dans les services des voyages, le passage à un mode de calcul du versement forfaitaire basé sur la distance et l'automatisation de la procédure pourraient générer des gains chiffrés entre 0,14 et 0,25 million de dollars, auxquels s'ajouterait l'avantage qualitatif d'une plus grande satisfaction du personnel. En outre, le recours à l'autocertification pour réduire les frais généraux permettrait probablement d'obtenir des gains de l'ordre de 1,4 à 3,6 millions de dollars. Enfin, la mise en place, dans la gestion des services, d'outils et de procédures tels que le libre-service, le suivi en ligne des demandes et le routage automatisé, permettra d'éliminer plusieurs niveaux d'autorisation et de rationaliser le traitement des demandes, donnant lieu à des gains de l'ordre de 0,8 à 1,2 million de dollars. L'automatisation de ces trois fonctions devrait se traduire par des gains

chiffrés entre 2,3 et 5,1 millions de dollars, provenant du gain de temps réalisé par les prestataires et les administrateurs précédemment chargés de ces tâches.

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)/efficacité (E)
				Estimation la plus basse	Estimation la plus haute	
Réduction du temps consacré par les voyageurs aux tâches liées aux voyages (en heures)	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)	s.o.	35 ^c	10 à 20	3,5	7,0	E
Nouveau : réduction de coûts de gestion des projets pour les projets de construction	s.o.	5,2 ^d	10 à 15 ^e	0,5	0,8	E
Nouveau : réduction du temps consacré par les prestataires de services au traitement des demandes (en heures)	\$46,75 ^f	7,9 ^g	10 à 15 ^e	0,8	1,2	P
Nouveau : réduction des coûts de traitement du versement forfaitaire	\$70,12 ^h	0,28 ⁱ	50 à 90	0,1	0,3	P
Nouveau : réduction du temps consacré par l'administration au traitement des demandes de remboursement de frais de voyage	\$70,12 ⁱ	7,2 ^j	20 à 50	1,4	3,8	P
Total				23,1	40,7	
Total 2009				20,2	34,9	
Delta entre 2009 et 2010				2,9	5,8	

^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/2 000 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 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.

^d Le coût total de la planification et de la gestion représente 20 % du volume annuel des investissements (26 millions de dollars). Selon les pratiques de référence, le coût de la planification et de la gestion d'un projet se situe entre 10 et 15 % du coût total du projet.

^e Norme établie pour la gestion d'un projet de construction.

^f Le coût annuel par EPT est de 93 500 dollars (46,75 dollars par heure) pour les employés locaux de l'ONU. On obtient les taux horaires en divisant le coût annuel par 2 000 heures.

^g Il y a 168 000 demandes (88 000 demandes relatives à la gestion des installations et 80 000 demandes relatives à l'informatique). 46,75 dollars par heure x 168 000 = 7 854 000 dollars.

^h La durée moyenne de traitement d'un versement forfaitaire (faisant intervenir les bureaux chargés du service administratif, des voyages et des ressources humaines) est de 1,5 heure. On obtient les taux horaires en divisant le coût annuel par 2 000 heures. Le coût annuel par EPT est de 93 500 dollars (46,75 dollars par heure) pour les employés locaux de l'ONU. Le coût du traitement d'un versement forfaitaire est donc de 70,12 dollars.

ⁱ Il y a 4 000 demandes de versement forfaitaire par an. À raison de 70,12 dollars par versement, le coût total est de 7 152 240 dollars.

Ressources financières

10. Les avantages quantitatifs sont confirmés dans le domaine des ressources financières.

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)/efficacité (E)
				Estimation la plus basse	Estimation la plus haute	
Travail consacré par les services de comptabilité au traitement des demandes de remboursement des frais de voyage	87,8 EPT ^a	10,6 ^b	20 à 30	2,1	3,2	P
Travail consacré au traitement des comptes créditeurs (comptes fournisseurs)	114,7 EPT ^a	13,9 ^b	10 à 20	1,4	2,8	P
Travail consacré au traitement des bordereaux interservices et de la facturation	22,8 EPT ^a	2,1 ^b	50 à 75	1,1	1,6	P
Travail consacré au traitement des bordereaux interorganisations et à leur rapprochement (principalement avec le PNUD)	25,0 EPT ^a	1,4 ^b	25 à 40	0,4	0,6	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
Examen du budget	55,9 EPT ^a	8,9 ^b	5 à 10	0,4	0,9	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	
Pas de changement par rapport à 2009						

^a Le temps nécessaire à la réalisation des activités est calculé en fonction des résultats des enquêtes menées par l'équipe Ressources financières d'Umoja en février 2008 et juin 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 dégageant.

^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 % = 0,55 million de dollars.

Annexe II

Avantages qualitatifs actualisés

Chaîne d’approvisionnement, opérations d’achats et logistique

1. Les processus de la plate-forme Umoja permettent d’accéder à des données, de tirer parti des opérations groupées (par exemple les remises sur quantités) et de réduire les délais d’exécution. Ils permettent aussi de recueillir et d’analyser les données relatives aux transports, ainsi que de prévoir et de planifier efficacement les besoins futurs en matière de transport.

2. Umoja apportera également des améliorations à la gestion des contrats. Les informations relatives aux contrats seront plus largement accessibles et l’utilisation d’indicateurs clefs de résultats se développera, ce qui permettra de mieux contrôler la qualité des services des fournisseurs et d’éviter le gaspillage et l’utilisation abusive des ressources de l’Organisation. Un système intégré de gestion de contrats aidera à réduire le nombre de contrats hâtivement conclus ou approuvés a posteriori et les prorogations de contrat de dernière minute.

Services centraux d’appui

3. La gestion des manifestations peut être améliorée par le biais de l’automatisation et de la rationalisation des processus. Un système de gestion des réunions, qui est en cours de mise en place à New York, Genève, Vienne et Nairobi, sera intégré à la plate-forme Umoja. Umoja offrira un meilleur service à la clientèle grâce à une meilleure disponibilité d’informations en temps réel fiables et à une plus grande convivialité pour les participants, rendue possible par des fonctionnalités telles que l’enregistrement en ligne.

4. La gestion des services devrait se caractériser par une meilleure convivialité en ce qui concerne les demandes de services. Dans de nombreux endroits et pour nombre de services, les demandeurs ont recours à des systèmes dépassés – appels téléphoniques, courrier électronique et, souvent, mémorandums et formulaires sur support papier. Ces processus manquent de transparence et sont dépourvus d’indicateurs de progrès et d’informations concernant les accords de prestation de services. Umoja mettra en place un système normalisé permettant d’utiliser des formulaires électroniques pour les demandes de services, de suivre en ligne l’état d’avancement d’une procédure et d’accéder facilement à un dossier d’accord de prestation de services. Il en résultera une meilleure expérience pour les demandeurs, des gains de temps et une plus grande satisfaction des usagers.

5. La gestion des voyages tirera parti d’un système mondial intégré, qui fournira une analyse en temps réel des informations relatives aux voyages et notamment des coûts. Les usagers et les responsables des voyages pourront mieux comprendre les tendances du secteur, évaluer la qualité des prestations grâce à des indicateurs clefs de résultats, se renseigner sur les prix des billets d’avion et les itinéraires de vol, les coûts moyens par billet, les meilleurs circuits et les coûts par transaction. Ils pourront suivre les achats anticipés de billets, s’informer des prix pratiqués à l’échelle mondiale pour obtenir les taux les plus concurrentiels, prévoir et planifier les voyages

et, ainsi, prendre des décisions avisées et efficaces et réduire les retards qu'accuse le traitement des demandes de voyage. Le système comportera les dispositions réglementaires relatives aux voyages, de manière à en favoriser l'application.

6. La gestion des installations sera améliorée grâce à l'optimisation des prévisions et de la planification immobilières, de l'occupation des espaces, de l'entretien et des réparations. Des informations précises sur les surfaces de bureau et de réunion permettront aux responsables de la gestion des installations d'assurer une meilleure planification et de répondre aux demandes des usagers. Grâce à l'intégration avec les activités relatives à la gestion des ressources, telles que la gestion des stocks et la gestion des ressources humaines, l'entretien fera l'objet d'une plus grande transparence et sera mieux maîtrisé par les responsables de la gestion des installations.

7. Umoja appuiera l'engagement des Nations Unies en faveur de la viabilité énergétique et des accords relatifs au changement climatique, ainsi que la réduction de l'empreinte écologique de l'Organisation grâce à une consommation moindre d'énergie et d'eau et à une meilleure gestion des déchets. L'équipe d'Umoja collabore avec la Cellule du Groupe de gestion de l'environnement chargée de la gestion de la viabilité (coordonnée par « Sustainable United Nations » du PNUE) afin de l'appuyer tant au plan de ses objectifs qu'en matière de données et d'établissement de rapports. Umoja fournira un appui dans le domaine du suivi des résultats et facilitera ainsi des analyses comparatives entre les différents lieux d'affectation.

8. Des gains qualitatifs pourront également être réalisés grâce à une amélioration de la gestion des programmes et des projets (voir, ci-après, la section consacrée aux ressources financières).

Ressources humaines

9. Umoja assurera la gestion du personnel des petits bureaux extérieurs, qui est actuellement administré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il en résultera une amélioration des informations relatives aux effectifs, aux catégories de personnel et aux notices personnelles. Nombre de ces fonctionnaires, tout comme le personnel des services des ressources humaines du Secrétariat et du PNUD, peinent à fournir ou à obtenir des services dans la mesure où l'entité dont ils relèvent n'est pas clairement déterminée. Le changement envisagé permettra d'améliorer le niveau de satisfaction et la qualité des prestations de services pour tous. Comme autres améliorations escomptées, l'on peut citer une meilleure planification, un traitement plus efficace des paiements et une plus grande transparence.

Gestion de la technologie et des données

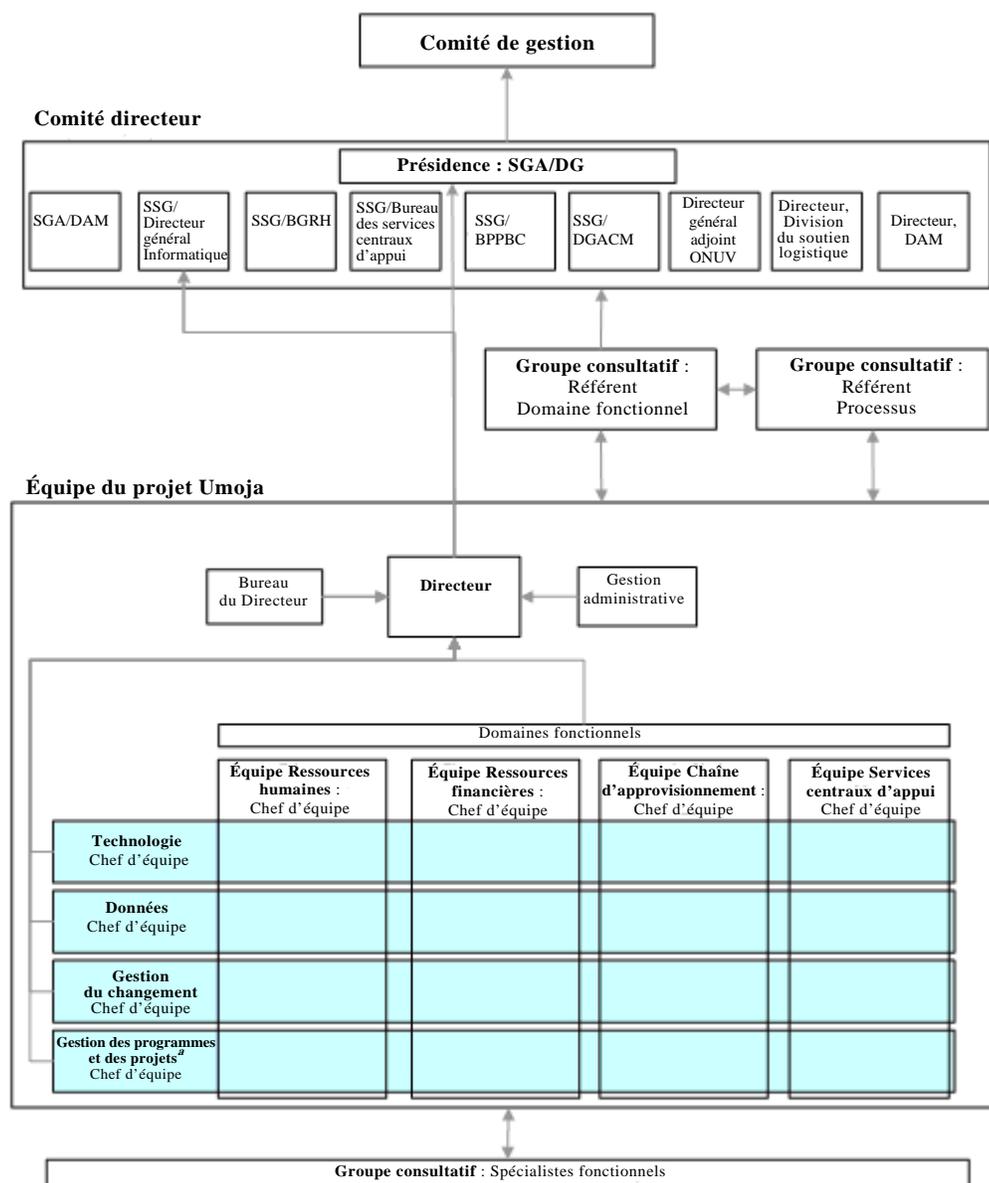
10. Les avantages liés à l'intégration de systèmes disparates et précédemment identifiés restent d'actualité.

Ressources financières

11. La gestion des programmes et des projets peut être normalisée et intégrée aux fonctions suivantes d'Umoja : ressources humaines, services centraux d'appui et chaîne d'approvisionnement. Umoja assurera le contrôle et la transparence et permettra de réduire les frais généraux. Pour que ces gains puissent se matérialiser, il importe que la communauté des usagers possède des compétences en gestion de programmes et de projets, ainsi qu'une connaissance de la gestion axée sur les résultats.

Annexe III

Cadre de gouvernance actualisé d'Umoja

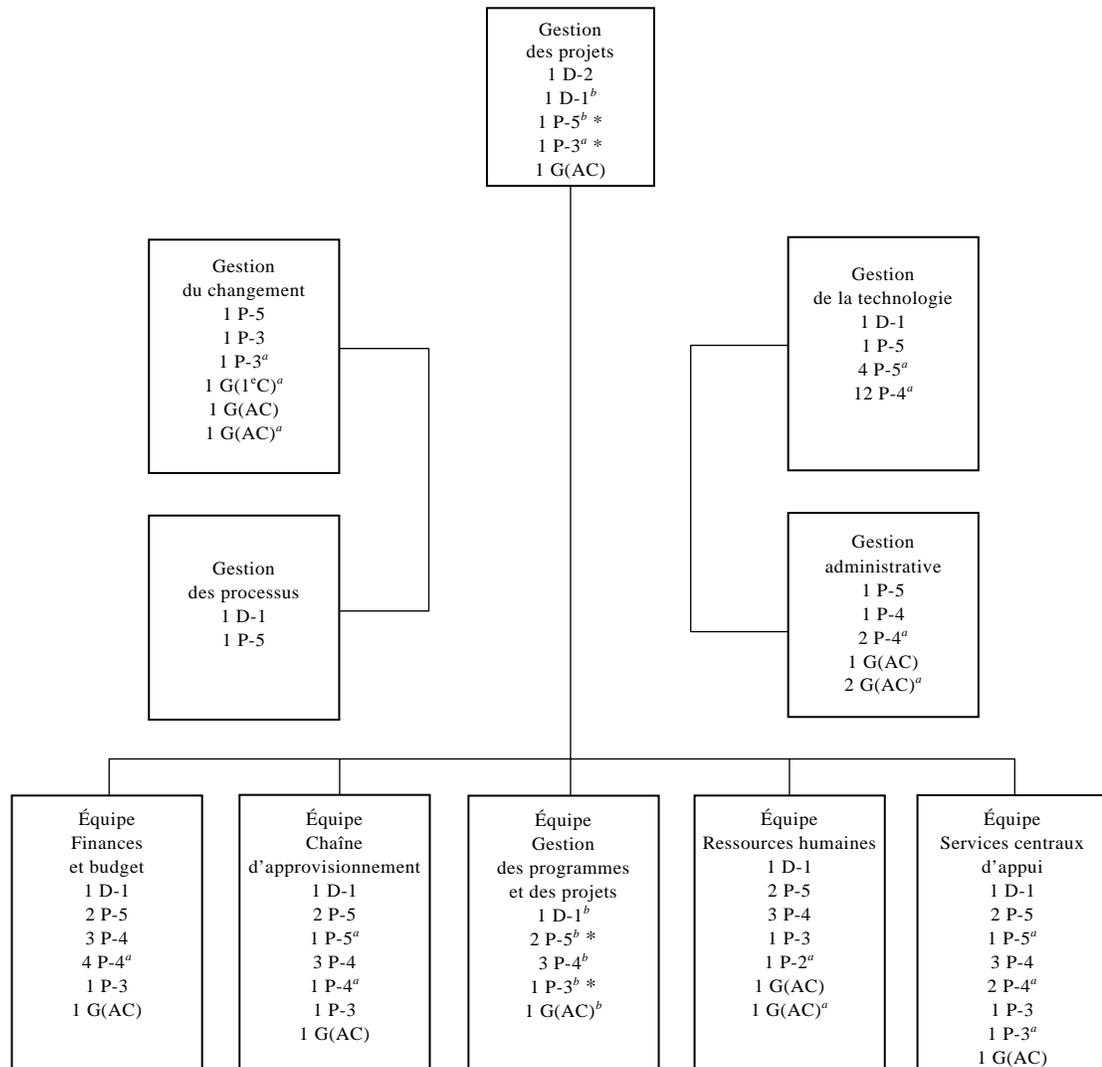


Abbreviations : SGA = secrétaire général adjoint; SSG = sous-secrétaire général; DG = Département de la gestion; DAM = Département de l'appui aux missions; DGACM = Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; BGRH = Bureau de la gestion des ressources humaines; BPPBC = Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne.

^a Il est proposé, dans le présent rapport, de créer un ensemble transversal « Gestion des programmes et des projets ».

Annexe IV

Organigramme et répartition des postes pour 2011



Abbreviations : G (1°C) = agent des services généraux (1^{re} classe); G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

* Il convient de noter que ces deux nouveaux postes font partie du Bureau de la gestion des projets.

^a Approuvé à la soixante-quatrième session.

^b Nouveaux postes proposés dans le présent rapport.