



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 septembre 2011  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-sixième session

Points 134 et 146 de l'ordre du jour

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013

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

## Troisième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

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

Umoja est un progiciel qui sera exploité par tous les services du Secrétariat grâce auquel, moyennant un processus continu de transformation institutionnelle, les services de qualité dont le Secrétariat a besoin pour exécuter des mandats en constante évolution pourront être fournis à bon prix partout dans le monde. Il assiera sur de nouvelles bases la gestion des ressources humaines, financières et matérielles; consolidant la responsabilisation, la transparence et le contrôle interne de toutes les opérations en rapport avec ces ressources, il contribuera à la réforme de la gestion; il facilitera la prise de décisions en ce sens que les responsables pourront surveiller et gérer l'emploi des ressources par les divers programmes et opérations et en rendre compte; il étaiera l'application des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS); il permettra de réaffecter des moyens pour l'exécution d'activités prioritaires et à valeur ajoutée; enfin, il offrira la possibilité de disposer d'un système unique qui puisse saisir des données fondamentales, exactes et opportunes sur les ressources.



De grandes avancées ont été obtenues en ce qui concerne l'exécution du projet Umoja depuis que l'Assemblée générale en a autorisé le financement initial en 2009. C'est ainsi que des centaines de processus administratifs ont été refondus dans l'ensemble des services. Le projet en est actuellement à un stade crucial de son exécution, puisque l'on passe de la phase de conception à la phase de développement. La mise en exploitation d'Umoja étant désormais prévue pour la fin 2015, il est proposé de remanier en conséquence le calendrier indiqué dans le deuxième rapport d'étape. Ce report de date s'explique par divers facteurs exposés dans le présent rapport.

Des mesures ont été prises pour combler les retards et aller plus rapidement de l'avant. C'est ainsi que l'on a remanié la structure de direction du projet de sorte à mieux en assurer l'exécution. Le Comité de pilotage d'Umoja s'est accordé sur une mise en place progressive, qui va dans le sens de la proposition tendant à commencer l'exploitation du progiciel de gestion intégré (PGI) par une phase pilote, que l'Assemblée générale a approuvée au paragraphe 113 de sa résolution 64/243, sans pour autant sacrifier l'ambition d'une réforme de la gestion et de la transformation institutionnelle, déterminantes pour l'Organisation. La première version du progiciel, connue sous le nom d'Umoja-Démarrage, comportera notamment les fonctionnalités nécessaires à l'application des normes IPSAS. Elle sera exploitée à titre expérimental dès janvier 2013 puis déployée progressivement dans des pôles de sites jusqu'à couvrir l'ensemble des services de l'Organisation jusqu'en décembre 2014. La deuxième version, connue sous le nom d'Umoja-Extension et qui comportera toutes les autres fonctionnalités, sera mise en service en décembre 2015. Il est à noter toutefois que les modules Ressources humaines et Établissement du budget seront développés dans le cadre d'Umoja-Démarrage, en raison de leur importance pour l'Organisation et de la nécessité de remplacer d'urgence les processus et systèmes actuellement exploités. Ces deux modules seront déployés dès 2014.

Le présent rapport rend compte des problèmes rencontrés depuis le rapport précédent (A/65/389), expose le plan d'exécution révisé et présente les décisions recommandées à l'attention de l'Assemblée générale.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. État d'avancement . . . . .	5
III. Progrès enregistrés . . . . .	7
A. Dernières étapes de la conception . . . . .	7
B. Gestion du changement . . . . .	8
C. Mise à jour des systèmes actuellement exploités : adaptation, interfaces, extensions et activités techniques d'ordre général . . . . .	10
IV. Prochaines étapes . . . . .	12
A. Plan révisé d'exécution du projet . . . . .	12
B. Umoja-Démarrage . . . . .	13
C. Périmètre fonctionnel d'Umoja-Démarrage et calendrier d'exécution du projet . . . . .	13
D. Avantages . . . . .	16
E. Moyens de réduire le coût du projet . . . . .	17
F. Autres avantages possibles : prestation des services . . . . .	18
G. Facteurs externes et plans de rechange . . . . .	18
H. Équipe Umoja : ressources humaines . . . . .	19
V. Ressources nécessaires et maîtrise des coûts . . . . .	20
A. Ressources nécessaires . . . . .	20
B. Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2012-2013 . . . . .	24
C. Prévisions de dépenses jusqu'à la fin du projet (2015) . . . . .	28
D. Prévisions relatives aux dépenses de fonctionnement à venir . . . . .	28
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 . . . . .	29
A. Récapitulatif des ressources nécessaires . . . . .	29
B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre . . . . .	29
<b>Annexes</b>	
I. Dispositif de gouvernance du projet Umoja . . . . .	30
II. Calendrier détaillé du plan d'exécution révisé : mise en service d'Umoja-Démarrage (version 1.0) et d'Umoja-Extension (version 2.0) . . . . .	31
III. Organigramme et répartition des postes pour 2012 . . . . .	35

## I. Introduction

1. Umoja découle de la décision que l'Assemblée générale a prise au paragraphe 4 de la section II de sa résolution 60/283 de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré (PGI) de la prochaine génération ou un autre système comparable. Au paragraphe 2 de la section II de sa résolution 63/262, elle soulignait que l'adoption de ce type de progiciel avait pour objet de permettre de gérer toutes les ressources financières, humaines et matérielles au moyen d'un système intégré commun à toute l'Organisation, y compris les missions de maintien de la paix et autres missions.

2. Comme le Secrétaire général l'a indiqué au paragraphe 2 de son premier rapport d'étape (A/64/380), la raison d'être de ce projet et ses avantages premiers sont faciles à comprendre : dans un monde en évolution rapide, l'ONU ne peut continuer à fonctionner ni à rendre compte de manière crédible de ses activités sans changer le mode de gestion de ses ressources. Malgré les difficultés rencontrées, le projet Umoja offre l'occasion unique de doter l'Organisation de techniques, outils et programmes de formation adaptés au XXI<sup>e</sup> siècle et de moderniser la prestation de ses services afin de répondre, en dépit de contraintes financières de plus en plus fortes, à une demande toujours plus pressante.

3. Comme l'Assemblée générale l'avait envisagé, les fonctionnalités d'Umoja seront celles d'un PGI adaptées de sorte à atténuer les risques institutionnels et de gestion; les préparatifs et la formation, progressivement et judicieusement programmés, seront effectués de telle sorte que le changement pèse le moins possible sur l'Organisation et ses ressources; les adaptations seront limitées, afin de garantir le rapport coût-efficacité du projet et de conserver la souplesse voulue pour les futures mises à jour du progiciel; enfin, Umoja comportera des modules indispensables à l'application des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

4. Umoja permettra d'atténuer les risques fondamentaux auxquels l'Organisation est exposée<sup>1</sup>, en ce sens qu'il facilitera la gestion axée sur les résultats, améliorant ainsi la planification, la responsabilisation et la transparence.

5. Au paragraphe 113 de sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à commencer l'exploitation du PGI par une phase pilote. Aux paragraphes 3 et 4 de la section II de sa résolution 65/259, adoptée en décembre 2010, elle a approuvé le deuxième rapport d'étape que le Secrétaire général lui avait présenté (A/65/389) tout en priant ce dernier de continuer de s'efforcer de mettre en œuvre Umoja à moindre coût et de pourvoir, à titre prioritaire, les postes vacants au sein de l'équipe chargée de ce projet.

---

<sup>1</sup> Dans son rapport d'activité pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010 [A/65/271 (Part I)], le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) classe en sept catégories de risque les constatations qu'il a faites : stratégie, gouvernance, conformité, finances, opérations, ressources humaines et informatique; il indique que ces différents risques ont toutefois ceci de commun que, si on n'y fait rien, ils peuvent nuire à l'exécution du mandat, à l'exercice des activités ou à la réputation du département ou du service concerné, voire de toute l'Organisation.

6. De grandes avancées ont été obtenues depuis la publication du deuxième rapport d'étape, mais, comme cela est courant lors de l'exécution de projets d'une telle ampleur et d'une telle complexité, des difficultés ont surgi. Le présent rapport expose les faits nouveaux et présente, dans leurs grandes lignes, les décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre.

## II. État d'avancement

7. Le projet en est actuellement à un stade crucial de son exécution, puisque l'on passe de la phase de conception à la phase de développement. Selon le calendrier indiqué dans le deuxième rapport d'étape, Umoja devait être opérationnel en décembre 2013. On prévoit aujourd'hui que ceci ne sera possible qu'à la fin de 2015.

8. Ce report de date s'explique par divers facteurs. Tout d'abord, l'acquisition d'un PGI a pris bien plus de temps que prévu, les négociations y relatives ayant été complexes et particulièrement longues<sup>2</sup>. En deuxième lieu, pour assurer le passage de systèmes et processus dépassés au futur modèle opérationnel, il a fallu procéder à l'analyse, sur une grande échelle, des opérations courantes. Or, il s'agit là d'une mutation culturelle et institutionnelle qui s'est avérée plus complexe et plus difficile que prévu. Troisièmement, l'équipe chargée du projet tout comme les utilisateurs se sont rendu compte que le périmètre fonctionnel de ce progiciel était bien plus étendu qu'on ne l'avait cru, de sorte que la phase de conception a été prolongée. Quatrièmement, il a fallu passer plus de temps que prévu à mobiliser les référents processus métier et les utilisateurs finals, ainsi qu'à les éclairer et obtenir leur adhésion. Cinquièmement, malgré les mesures prises pour accélérer les recrutements, trouver des experts fonctionnels ou des fonctionnaires compétents demeure laborieux, et il est difficile de se procurer les services de consultants qualifiés. Enfin, la pénurie de spécialistes du nouveau progiciel a eu des répercussions sur les activités de l'équipe chargée de la conception.

9. Tout ceci explique qu'il a fallu repenser les délais. Le Comité de pilotage a approuvé une approche progressive. Ainsi, la première version du progiciel, Umoja-Démarrage, qui inclut des fonctionnalités relatives aux opérations critiques et permettra l'application des normes IPSAS<sup>3</sup>, sera suivie d'une deuxième version, Umoja-Extension, qui complètera le projet. Cette approche permettra de combler les retards accumulés, d'absorber les changements à un rythme acceptable et de faire face à certains risques liés à la mise en service d'une version intégrale. On trouvera au chapitre IV ci-dessous des précisions à cet égard.

---

<sup>2</sup> L'invitation à soumissionner a été lancée en février 2008, suivie par la sélection d'un des plus grands éditeurs de progiciels en septembre, auquel le marché a été officiellement adjugé en décembre de cette même année. Les négociations qui ont suivi ont été bien plus longues que prévu, de sorte que le contrat n'a été signé qu'en juin 2010.

<sup>3</sup> L'Assemblée générale a, au paragraphe 8 de la section II de sa résolution 65/259, prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'application des normes IPSAS soit effective au plus tard en 2014.

10. 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 exposée dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) sur les technologies de l'information et des communications (A/63/487 et Corr.1 et 2, annexe VI). En 2010, sa composition et sa nomenclature ont été revues comme indiqué à l'annexe III du deuxième rapport.

11. Après la démission, le 16 juin 2011, de la Secrétaire générale adjointe à la gestion de son poste de présidente du Comité de pilotage, de nouveaux remaniements ont été apportés au dispositif de gouvernance afin d'accélérer l'avancement des travaux à ce stade crucial du projet, et faire en sorte que le principe de responsabilité soit strictement appliqué et les chaînes hiérarchiques clairement définies. Comme l'indique le dispositif de gouvernance présenté à l'annexe I du présent rapport<sup>4</sup>, la Vice-Secrétaire générale fait désormais office de présidente par intérim du Comité de pilotage, le Directeur de cabinet en est devenu membre, et le Bureau des affaires juridiques et le BSCI y sont représentés en qualité d'observateur. Enfin, le Directeur général de l'informatique et des communications, ayant rang de Sous-secrétaire général, détermine la gestion du projet au nom du Comité.

12. Au cours de la période à l'étude, le Comité de pilotage a pris un certain nombre de décisions, exposées plus bas, parmi lesquelles des mesures visant à accélérer les opérations de recrutement et à tirer les enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies ayant mis en place un PGI. Le Comité a approuvé la proposition tendant à réviser le plan d'exécution du projet, et il a donné son assentiment au nouveau dispositif de gouvernance, au calendrier d'exécution remanié et au budget; il continuera de contrôler de près les progrès accomplis.

13. Depuis la présentation du deuxième rapport intérimaire, le Comité de gestion a également accentué le contrôle de l'exécution du projet, en particulier pour ce qui est de l'interdépendance avec la stratégie d'application des normes IPSAS. Pour ce faire, il examine chaque trimestre l'état d'avancement tant du projet Umoja que du projet IPSAS. L'engagement plus avant de hauts responsables est un élément clef de la stratégie de gestion des risques du projet Umoja et elle est indispensable à sa réussite.

14. La composition du Groupe consultatif des référents processus métier évoluera à mesure que l'on passera de la phase de développement à celle de déploiement. Certains de ces référents constitueront un groupe restreint afin de prêter conseil, chacun dans son domaine de compétence, à l'équipe d'Umoja. Le Groupe consultatif accueillera dans son sein des membres temporaires, en fonction des priorités du projet. Ainsi, des cadres qui occupent des postes clefs au sein des pôles de déploiement pourront participer aux travaux du Groupe préalablement à l'installation du progiciel sur le lieu de leur affectation. Par ailleurs, il sera progressivement mis un terme aux activités du groupe consultatif des référents processus dont il était fait mention à l'annexe III du deuxième rapport d'étape (A/65/389) à mesure que l'on passe de la phase de conception des processus à la phase intégrée de développement et déploiement.

---

<sup>4</sup> Le dispositif présenté à l'annexe I est provisoire. Il sera mis à jour dans le prochain rapport d'étape, qui s'accompagnera de propositions sur lesquelles l'Assemblée générale devra se prononcer.

15. Afin de suivre, contrôler et documenter les changements apportés au projet, il a été créé un Conseil consultatif sur le changement, composé d'un ensemble de référents processus métier et dont la présidence sera tournante. Le secrétariat en sera assuré par le directeur du projet. Lorsqu'il examinera les demandes de modification, le Conseil consultera au besoin les parties intéressées. Pour l'aider dans ses travaux, un organe d'examen, relevant du bureau de la prestation de services au sein du projet, examinera les modifications d'ordre technique qui sont sans incidence matérielle sur la portée, le calendrier d'exécution ou le budget. Les modifications ayant une incidence sur ces aspects ou sur les produits, ainsi que celles qui ne peuvent faire l'objet d'un traitement en interne seront portées à l'attention du Conseil, qui formulera des recommandations à l'intention du Comité de pilotage.

### **III. Progrès enregistrés**

16. De grandes avancées ont été obtenues au cours de la période à l'étude. La phase finale de la conception a été entamée au cours de l'été 2010, et, à ce jour, 317 nouveaux processus métier ont été développés en fonction des besoins propres à l'Organisation. Les préparatifs de la phase de développement ont commencé par l'élaboration de la stratégie et des concepts de configuration du progiciel, l'essai des processus, et l'achèvement des travaux de conception relatifs à la structure institutionnelle (fondement de la configuration de base). On s'emploie actuellement à développer la configuration initiale, accompagnée d'un prototype de validation aux fins de démonstration, l'objet étant d'éviter d'avoir à revenir sur la conception, risque courant lors du passage de la phase de conception à celle de développement.

17. On a poursuivi l'étude des progiciels de gestion intégrés exploités par d'autres organismes des Nations Unies, en particulier le Programme alimentaire mondial (PAM). On a continué de collaborer avec l'équipe chargée du projet IPSAS, le Département de la gestion, le Département de l'appui aux missions et d'autres services en vue de recenser les règles, réglementations et principes qui devront être actualisés pour être compatibles avec les nouveaux processus métier. Enfin, on a créé une base de données de tous les systèmes d'information qui pourraient devoir être remplacés ou intégrés à Umoja, et l'on procède à son analyse.

#### **A. Dernières étapes de la conception**

18. Au cours de l'année écoulée, on s'est employé essentiellement à mettre la dernière main à la documentation, à créer un prototype et à approfondir la conception des nouveaux processus concernant les questions financières, les ressources humaines, les services centraux d'appui, la chaîne d'approvisionnement, les marchés et la logistique, ainsi que la gestion des programmes et des projets. La conception représente le canevas du nouveau modèle opérationnel.

19. La représentation de la structure institutionnelle aux fins d'Umoja a été établie. Faisant apparaître les principaux éléments constitutifs de l'Organisation, elle détermine la manière dont les opérations seront effectuées et les rapports générés. Elle sert de plate-forme d'intégration de tous les processus métier. Ainsi, le

progiciel, pour établir des états financiers conformes aux prescriptions de l'Organisation, exploitera les données relatives à des exercices de durée différente selon qu'il s'agit des opérations de maintien de la paix ou du budget ordinaire<sup>5</sup>; cette fonctionnalité sera intégrée à Umoja-Démarrage.

20. Les travaux concernant la structure institutionnelle constituent une avancée importante. Ils ont permis à l'équipe et aux experts fonctionnels d'étoffer leur connaissance et leur expérience du progiciel, de sorte que la configuration s'en trouvera accélérée.

## B. Gestion du changement

21. Les experts fonctionnels et autres membres de l'équipe concernés par l'examen des processus métier ont tenu des réunions consacrées à cet examen ainsi qu'à la conception. Des réunions d'information ont été organisées pour sensibiliser davantage le personnel au projet et à son impact. La participation à ces réunions correspond à environ 5 580 jours-hommes, et les participants étaient à 52 % des personnels du Secrétariat affectés à des bureaux hors Siège. Le tableau 1 ci-dessous donne des précisions sur les réunions consacrées au projet Umoja depuis juillet 2010.

Tableau 1

### Réunions consacrées au projet Umoja entre juillet 2010 et juillet 2011 (le nombre de participants ne comprend pas le personnel de l'équipe)

Type de réunion	Description	Nombre de réunions	Participants uniques
Conception	Axées sur la refonte des processus de l'Organisation et la mise en place de processus mieux adaptés	19	131
Examen	Axées sur l'examen des solutions proposées, en présence des principaux intéressés	139	348
Information	Axées sur l'information en vue de sensibiliser les parties prenantes au projet	60	662
Intergouvernementales	Officielles ou informelles, destinées à informer les États Membres	35	74

22. Certaines des réunions qui ont été tenues ont regroupé de hauts fonctionnaires; des réunions de travail ont été organisées par d'autres départements, tels que le Département de l'appui aux missions, le Département de la gestion (y compris le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Bureau des services centraux d'appui et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité) et le Bureau de l'informatique et des communications. Les membres de l'équipe chargés des aspects financiers ont, en collaboration avec des membres de l'équipe IPSAS, organisé des réunions en marge de l'atelier de travail qui a

<sup>5</sup> Le deuxième rapport d'étape (A/65/389) indiquait, au paragraphe 44, qu'il faudrait prévoir une extension afin de tenir compte des deux cycles budgétaires de l'Organisation. Une solution a été trouvée au moyen d'un prototype et de travaux d'analyse approfondis, qui permettront de s'en passer. Voir le paragraphe 31 ci-dessous.

regroupé en 2011 les chefs des services financiers, afin de débattre diverses questions telles que les immobilisations corporelles, la gestion des stocks et celle des biens immobiliers. Ceci a permis de mieux faire connaître l'interdépendance entre les projets Umoja et IPSAS.

#### *Examen et approbation*

23. Des experts fonctionnels et des fonctionnaires de divers services du Secrétariat ont participé à l'examen et à la conception des nouveaux processus métier. Depuis la publication du deuxième rapport d'étape, 229 nouveaux processus ont été portés à l'attention des référents pour acceptation. Plus de la moitié d'entre eux (143) ont été acceptés, et cette opération se poursuit. Le taux d'acceptation témoigne des progrès significatifs obtenus au niveau du développement du progiciel, ainsi que de la participation et de la réceptivité des référents, tout comme de l'efficacité et de la viabilité des processus proposés.

24. Toutefois, le processus d'acceptation a pris du temps, car il a fallu s'employer à nouer le dialogue avec les référents processus métier. Dans divers domaines clefs, le manque d'effectifs au sein de l'équipe a entravé l'exécution en temps voulu de produits relatifs à la conception de certains processus. Par ailleurs, le fait que les compétences des experts fonctionnels extérieurs sont lacunaires dans certains domaines a ralenti la production de certains éléments de conception fondamentaux pour une solution intégrée et cohérente, en particulier dans le domaine des finances. Les référents processus métier sont réticents à examiner les processus pris isolément – ce qui se conçoit – de sorte que l'équipe est contrainte de présenter des ensembles intégrés de processus interfonctionnels. Les efforts faits par l'équipe du projet pour obtenir l'acceptation de certains processus par les référents se trouvent compliqués du fait que cette dernière est tributaire de travaux qui n'ont pas encore été menés à terme.

#### *Communication*

25. Au cours de l'année écoulée, l'équipe a redoublé d'efforts pour mieux faire connaître le projet à travers toute une série de moyens de communication à l'intention des fonctionnaires du Secrétariat. Ces derniers ont été également invités à s'inscrire sur Umoja NET, portail en ligne qui présente de très nombreuses informations relatives au projet, notamment des précisions sur la refonte des processus métier. Ces efforts de sensibilisation ont porté leurs fruits puisque plus de 1 300 fonctionnaires se sont inscrits entre août 2010 et juillet 2011. En juillet 2011, Umoja NET comptait ainsi plus de 2 700 abonnés.

#### *Formation*

26. Des avancées ont été obtenues pour ce qui est de l'établissement d'un plan de formation à l'échelle mondiale, approfondi et rentable, à l'intention des utilisateurs finals. La formation associera méthodes classiques (formation présentielle) et apprentissage en ligne. Les cours seront modulaires, axés sur les fonctions des participants et remployables. Ils répondront aux besoins de chaque groupe intéressé.

27. Au cours de l'exercice biennal 2012-2013, l'équipe du projet intensifiera la formation au progiciel<sup>6</sup>. Ceci est d'autant plus important que l'on entre dans la phase de développement, qui exige des compétences fonctionnelles et techniques plus approfondies. Les opérations d'approvisionnement ont été lancées en vue d'obtenir des services de formation professionnelle à cet effet.

### **C. Mise à jour des systèmes actuellement exploités : adaptation, interfaces, extensions et activités techniques d'ordre général<sup>7</sup>**

#### *Systèmes actuellement exploités : adaptation, interfaces et extensions*

28. L'analyse et l'inventaire des systèmes qui pourraient être remplacés par Umoja se poursuivent en étroite concertation avec le Bureau de l'informatique et des communications. L'équipe communique au Bureau toutes les informations se rapportant aux systèmes afin qu'il les entre dans son outil de gestion du portefeuille d'applications (ePortfolio), lequel répertorie tous les systèmes informatiques du Secrétariat. Quelque 700 systèmes seront remplacés et l'on compte qu'environ 300 autres devront être reliés à Umoja par une interface technique. Bien que les systèmes soient très nombreux, leur intégration n'exigera que peu d'interfaces techniques communes. Le démantèlement des systèmes existants et la création d'interfaces techniques seront fonction du déploiement progressif d'Umoja sur les plans tant fonctionnel que géographique. L'équipe tient un inventaire à jour de ces systèmes et interfaces.

29. Umoja et Inspira seront interconnectés pour ce qui est des cinq domaines suivants : recrutement externe, recrutement interne, suivi du comportement professionnel, gestion de la formation et gestion des postes. S'agissant du recrutement, Inspira fera office de système de gestion des aptitudes et facilitera la prise de décisions ainsi que le suivi. Une fois les candidats sélectionnés par Inspira, l'information sera envoyée à Umoja, qui traitera toutes les opérations financières et les tâches y relatives (paie, prestations, droits à prestations et avantages, voyages, affectation des actifs et taux d'occupation des postes). De même, en ce qui concerne le suivi du comportement professionnel, la planification des carrières et l'évaluation sont effectuées par Inspira, et les résultats de l'évaluation sont envoyés à Umoja qui traite automatiquement les avancements d'échelon, les prolongations de contrat, et d'autres opérations liés au comportement professionnel. Les modules Gestion de la formation et Gestion de poste d'Inspira n'étant pas encore opérationnels, les caractéristiques de leur interface avec Umoja font encore l'objet d'une analyse.

30. Umoja sera connecté à Galileo, le progiciel exploité pour la gestion des stocks des missions de maintien de la paix. Les équipes Umoja et Galileo se concertent pour déterminer comment utiliser au mieux les deux progiciels. Une première analyse fait apparaître qu'il est critique, pour les missions sur le terrain, qu'Umoja-Démarrage et Galileo soient connectés dès l'installation du PGI; l'état des stocks serait tenu à jour par Galileo et la comptabilité financière serait tenue par le PGI. On s'emploie actuellement à mettre sur pied des plans d'intervention afin de gérer les

<sup>6</sup> Depuis 2010, les membres de l'équipe et les experts fonctionnels ont suivi plus de 30 stages de formation, notamment technique, au progiciel.

<sup>7</sup> La présente section fait suite aux recommandations que le CCQAB a formulées aux paragraphes 29 à 36 de son rapport (A/65/576), et que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 62/259.

risques associés aux lacunes éventuelles de la comptabilisation des biens lors du déploiement initial. Il s'agit notamment de faire appel à des dispositions transitoires pour certains types de biens, et d'adapter les systèmes actuellement exploités pour comptabiliser les biens conformément aux normes IPSAS.

31. L'équipe Umoja collabore également avec l'équipe de gestion des connaissances du Bureau de l'informatique et des communications afin de déterminer de quelle manière Documentum, le système de gestion des documents et des dossiers de l'Organisation, sera connecté à Umoja. Il s'agit ici d'assurer la saisie des documents en rapport avec les politiques, processus et opérations de gestion des ressources.

32. L'approfondissement de l'analyse des besoins a confirmé l'opinion selon laquelle aucune adaptation fondamentale – modification du code de base d'Umoja ayant des incidences sur les mises à niveau et la maintenance – n'est requise, comme indiqué dans le deuxième rapport d'étape. Par ailleurs, les deux principales extensions prévues dans ce rapport ne sont plus nécessaires<sup>8</sup>. Au paragraphe 44 de ce rapport, en effet, le Secrétaire général indiquait s'attendre 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 budgétaire; b) une solution permettant à l'ONU de rendre compte de ses actifs immobilisés. À l'heure actuelle, il est plutôt prévu d'intégrer ces tâches au PGI au moyen d'extensions mineures existant dans le progiciel fourni par l'éditeur. Ceci est conforme aux pratiques optimales de l'éditeur et n'a aucune incidence sur les mises à niveau.

#### *Activités techniques d'ordre général*

33. Les principales activités techniques concernant le PGI sont les suivantes : mise en place de l'infrastructure (serveurs, hébergement, connectivité, reprise après sinistre et simulation de crise), gestion de l'environnement du PGI et compatibilité (bac à sable, développement, assurance qualité et production), mise en place des procédures de conversion et des interfaces, archivage des données et démantèlement des systèmes obsolètes.

34. L'équipe Umoja examine la mise en place des infrastructures en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications. Une structure de gestion a été établie, qui contrôle l'exécution de ce processus ainsi que l'appui au développement du PGI et à l'environnement de production. Umoja sera hébergé par les pôles informatiques de l'Organisation (Base logistique des Nations Unies à Brindisi et Base d'appui des Nations Unies à Valence). Les procédures de conversion, les interfaces, l'archivage des données et le démantèlement des systèmes obsolètes sont traités bilatéralement avec les référents applications des divers services de l'Organisation, notamment le Bureau de l'informatique et des communications, les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les missions sur le terrain.

<sup>8</sup> Une solution PGI peut être complétée par des programmes externes appelés extensions. Ces dernières offrent des fonctions supplémentaires au progiciel de base, auquel elles se greffent sans le modifier. Elles sont sans incidences sur les mises à niveau et beaucoup moins onéreuses à entretenir que des adaptations qui, elles, modifient le progiciel de base.

35. Le coût des activités mentionnées dans la présente section concernant les applications informatiques actuellement exploitées est pris en compte dans le coût global du projet.

## **IV. Prochaines étapes**

### **A. Plan révisé d'exécution du projet**

36. Le plan d'exécution a été révisé en mai 2011, l'objet étant de combler les retards enregistrés et d'accélérer le rythme, et d'étayer ce faisant l'application des normes IPSAS, exigée pour 2014.

37. La démarche par étapes qui a été retenue correspond à la proposition de commencer par une phase pilote initiale, telle que l'Assemblée générale l'a approuvée au paragraphe 113 de sa résolution 64/243, sans pour autant sacrifier l'ambition d'une réforme de la gestion et de la transformation institutionnelle, déterminantes pour l'Organisation. Plutôt que d'attendre le développement d'une version complète d'Umoja, comme prévu initialement, il est désormais prévu de déployer tout d'abord une première version (première phase), appelée Umoja-Démarrage, suivie d'une version ultérieure (deuxième phase), appelée Umoja-Extension. Umoja-Démarrage sera pleinement opérationnel d'ici décembre 2014 et une version pilote en sera exploitée dès janvier 2013. Les modules Ressources humaines et Établissement du budget, qui seront intégrés à Umoja-Extension, seront conçus et développés en même temps qu'Umoja-Démarrage, mais ils ne commenceront à être exploités qu'en 2014. La phase de conception des autres fonctionnalités d'Umoja-Extension reprendra en 2013 et celle de développement en 2014, le déploiement devant être achevé d'ici la fin de 2015.

38. De la sorte, l'Organisation n'est plus tributaire de la refonte immédiate de toutes les fonctions de base. Il est à noter que le déploiement des versions d'Umoja n'interviendra pas au dernier trimestre ni de l'exercice biennal (budget ordinaire) ni de l'exercice du compte d'appui aux opérations, afin de faciliter l'établissement des états financiers.

39. Du point de vue de la gestion du changement, l'approche par étapes présente aussi des avantages. Lorsque les parties intéressées prendront conscience, dans la pratique, des capacités d'Umoja, elles seront plus enclines à œuvrer à des améliorations continues et auront le sentiment d'être associées à la mise en place des phases suivantes. L'introduction progressive de nouvelles modalités de travail facilitera leur acceptation. Plus les utilisateurs se sentiront plus à l'aise avec le PGI, moins ils hésiteront à accepter le démantèlement des systèmes obsolètes. L'approche progressive permet à l'équipe Umoja d'étoffer ses programmes de formation, en ce sens qu'il sera possible de tenir compte des enseignements tirés du déploiement initial. Par ailleurs, elle permettra d'accentuer le contrôle exercé par la direction sur le déploiement et de réduire les risques en cas de défaillance du système, car un nombre moindre d'utilisateurs serait touché.

## B. Umoja-Démarrage

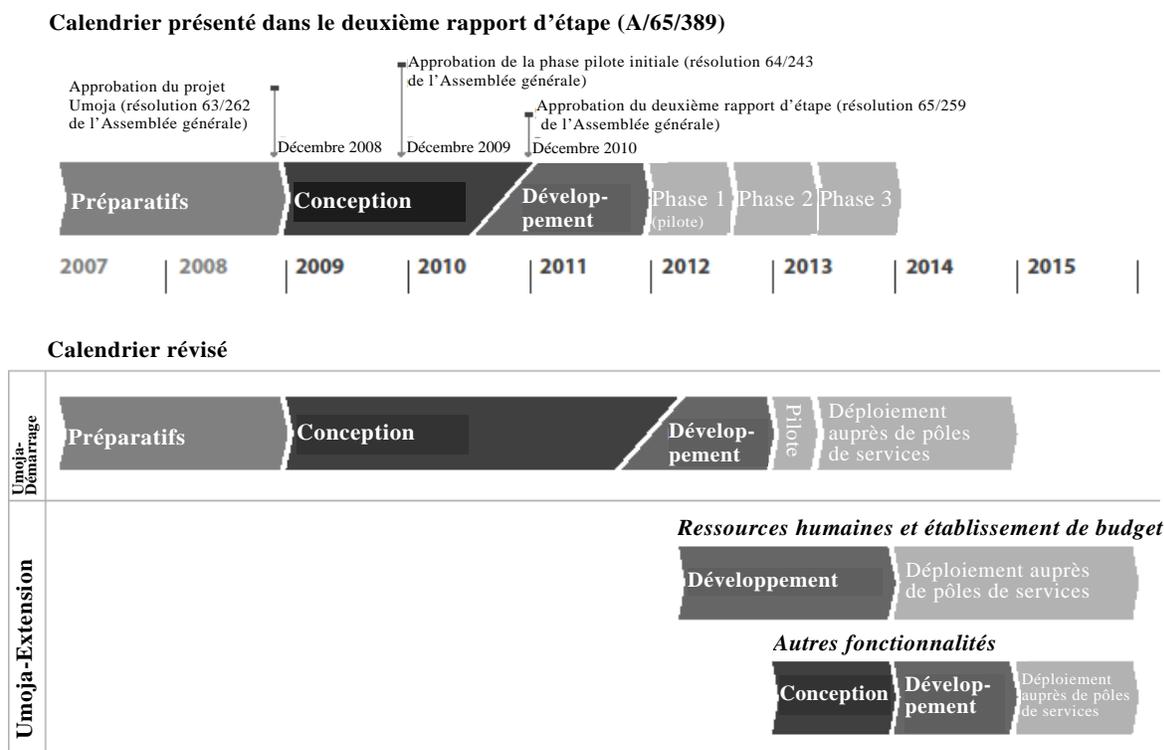
40. L'exploitation d'Umoja-Démarrage devrait commencer par l'essai d'une version pilote en janvier 2013. Cette étape sera suivie du déploiement progressif d'Umoja-Démarrage au sein de cinq pôles de services, à temps pour permettre l'application des normes IPSAS en 2014<sup>9</sup>. Les critères de sélection de ces services et le calendrier de déploiement seront fonction de leurs besoins en formation, du volume de leurs opérations, de leur état de préparation, et du lieu où ils se trouvent.

## C. Périmètre fonctionnel d'Umoja-Démarrage et calendrier d'exécution du projet

41. Umoja-Démarrage intègre des processus qui sont essentiels pour répondre aux exigences des normes IPSAS et son périmètre fonctionnel en comportera 119. Certes, ceci est de loin inférieur aux 317 processus qu'offrira, en définitive, la version intégrale, mais Umoja-Démarrage constituera l'ossature du PGI. Ses fonctionnalités concernent les processus financiers, l'achat de biens et services, les voyages, ainsi que la gestion des actifs, des stocks et des biens.

42. La figure ci-dessous illustre le calendrier actuellement prévu et les étapes à venir.

Figure I  
Calendrier initial et calendrier d'exécution du projet



<sup>9</sup> On associera, pour ce faire, l'exploitation du PGI à celle de systèmes en place et à des solutions manuelles.

43. On achève actuellement l'examen de la conception d'Umoja-Démarrage et l'on a entamé les préparatifs de la phase de développement.

44. La figure ci-dessus donne le calendrier des grandes étapes du projet (préparatifs, conception, développement et déploiement). On trouvera à l'annexe II du présent rapport un calendrier plus détaillé des objectifs d'étape, des cibles et des facteurs de contrainte.

45. Alors que l'équipe du projet entame la phase de développement, il importe de contrôler de près et de bien gérer les modifications à apporter au périmètre fonctionnel et aux processus afin d'éviter tout retard. Pour atténuer les risques au cours de cette étape, l'équipe mettra en place des dispositifs de contrôle des changements, l'objet étant d'examiner et d'approuver les modifications, ajouts et suppressions concernant le périmètre fonctionnel.

46. Umoja-Démarrage comportera les fonctionnalités suivantes :

a) **Opérations financières**

La bonne gestion financière et le contrôle administratif seront garantis par les éléments suivants :

i) Un grand livre sera créé, qui sera conforme aux normes IPSAS et facilitera la production automatisée d'états financiers consolidés;

ii) La mise en place de modules visant à assurer la bonne gestion des coûts et de la comptabilisation sera facilitée;

iii) En ce qui concerne la trésorerie, le module financier englobera la gestion de la trésorerie, la prévision des mouvements de trésorerie et l'optimisation de la balance de devises;

iv) Des rapports seront générés qui automatiseront la production d'états financiers consolidés conformes aux normes IPSAS; par ailleurs, on disposera d'informations en temps réel, de moyens flexibles d'analyse des données et de modules d'appui à la décision;

v) La gestion de la charge de travail sera efficacement assurée, de même que le respect des contrôles internes;

b) **Chaîne d'approvisionnement, passation de marchés, logistique**

Les fonctionnalités suivantes seront intégrées à Umoja-Démarrage :

i) Achats de biens et services : demandes de fourniture de biens ou services, invitations à soumissionner, gestion des marchés, évaluation des fournisseurs et mise à jour des données de référence relatives aux fournisseurs, aux accessoires, aux services et aux équipements;

ii) Réception et répartition des stocks, vérification matérielle;

iii) Gestion du cycle de vie et des ordres de travail en appui à la gestion des opérations relatives aux biens et aux équipements, y compris l'entretien des bâtiments et du matériel.

Certains systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, tels que Galileo, continueront d'être exploités aux fins de la gestion et de l'inventaire des immobilisations corporelles et reliés à Umoja-Démarrage jusqu'à ce que ces fonctions soient intégrées à Umoja-Extension;

c) **Services centraux d'appui**

Le module Services centraux d'appui d'Umoja-Démarrage englobe les ventes et la distribution, la gestion des voyages et la gestion des biens immobiliers :

i) Les fonctions vente et distribution se sont vu accorder une moindre importance, en faveur de la fonction opérations financières : i) gestion des ordres de travail en rapport avec le recouvrement des coûts, le recouvrement des coûts majorés, la facturation externe, ou la facturation des biens fournis ou services rendus à un organisme n'exploitant pas Umoja-Démarrage; ii) ordres de transport de stocks vers d'autres organismes des Nations Unies; iii) achats pour le compte de tiers;

ii) La gestion des voyages englobe le traitement des demandes d'autorisation de voyage, leur approbation et leur certification, les réservations et le remboursement des frais de voyage;

iii) Le module Gestion des biens immobiliers aide les responsables concernés à maintenir un environnement propice à la sécurité, l'hygiène et la productivité; il vise des systèmes et pratiques écologiquement viables. Il permet de plus la saisie d'informations relatives aux biens immobiliers dont l'Organisation dispose et la gestion des baux.

**Umoja-Extension**

47. Les principales fonctionnalités de la solution Umoja qui seront déployées au cours de la phase 2 (Umoja-Extension) concernent les ressources humaines, l'établissement du budget, la planification des forces, la planification de la demande et la logistique, la gestion des conférences et autres manifestations, la production et la distribution des documents, la gestion des subventions, ainsi que les ventes et les services destinés au public. Il convient de noter que, alors qu'Umoja-Démarrage offrira des fonctionnalités conformes aux normes IPSAS et améliorera la gestion financière, Umoja-Extension permettra d'améliorer grandement la planification et la gestion des ressources. En particulier, les modules Ressources humaines et Établissement du budget seront développés en même temps que les autres fonctionnalités d'Umoja-Démarrage, étant donné que ces deux fonctions sont d'une importance capitale pour l'Organisation et qu'il faut d'urgence remplacer les processus et systèmes actuellement en place. Le périmètre fonctionnel de ces deux modules concerne les aspects suivants :

a) **Ressources humaines**

Les fonctionnalités de ce module permettront :

i) La gestion institutionnelle et la gestion des postes, de sorte à définir la structure et la dotation en effectifs de l'Organisation et de saisir les informations y relatives. Cette fonctionnalité est également exploitée pour la création, la reconduction, le transfert, l'exclusion et la suppression de postes et postes de temporaire;

ii) La gestion du personnel, avec la centralisation de toutes les données relatives au personnel, qui sert de base à d'autres fonctions. Cet aspect concerne également les opérations administratives relatives au personnel, y compris l'entrée en fonctions, la gestion des données de référence essentielles, la gestion des engagements, les mouvements de personnel et la cessation de service;

iii) La gestion des droits à prestation (traitement des prestations et calcul des droits propres aux fonctionnaires des Nations Unies) et des prestations liées aux voyages;

iv) La gestion des prestations dues aux fonctionnaires en service et aux retraités (assurance maladie après la cessation de service);

v) La gestion du temps (gestion et contrôle des temps de présence ainsi que des congés des fonctionnaires et autres agents tels que les observateurs militaires des Nations Unies et les membres de la Police des Nations Unies);

vi) Les états de paie (mensuels, ponctuels et à la cessation de service) de toutes les catégories de fonctionnaires et pour tous les lieux d'affectation : calcul du montant de la rémunération, calculs par simulation, décaissements et comptabilité;

vii) L'accès, grâce à un portail en ligne consultable par les fonctionnaires et le personnel d'encadrement, à certaines données personnelles, notamment en vue de les actualiser ainsi que de présenter des demandes, par exemple de remboursement, et de remplir des formules en ligne;

**b) Établissement du budget**

Les fonctionnalités de ce module permettront de suivre et contrôler l'établissement du budget au moyen de directives, de calendrier des activités, de jalons et d'outils qui amélioreront la communication de l'information. Elles concernent tous les stades de l'élaboration, allant de la planification centrale aux besoins opérationnels pour finir par l'approbation du projet de budget par l'organe délibérant.

## **D. Avantages**

48. L'avantage premier d'Umoja demeure sa raison d'être : améliorer en permanence le fonctionnement, l'obligation comptable et la crédibilité de l'Organisation, comme indiqué dans le premier rapport d'étape (A/64/380).

49. On escompte toujours des avantages d'ordre qualitatif, notamment pour ce qui est d'obtenir des gains d'efficacité et de rapidité des interventions, de perfectionner les dispositifs de responsabilisation, d'adopter des pratiques optimales et des normes internationales, d'améliorer la transparence, de relever le degré de satisfaction du client et de consolider les contrôles internes d'un très grand nombre de processus relatifs aux ressources financières, aux approvisionnements et à la gestion des ressources humaines.

50. Les avantages globaux quantitatifs demeurent ceux qui sont indiqués dans les premier et deuxième rapports d'étape. L'équipe procède à une nouvelle analyse des avantages énoncés dans le deuxième rapport pour avoir une idée plus précise des

incidences du plan révisé sur l'obtention des avantages. Les premiers résultats montrent que, 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 développement des compétences des fonctionnaires, ces avantages devraient être de l'ordre de 139 millions de dollars à 220 millions de dollars par an.

## E. Moyens de réduire le coût du projet

51. L'Assemblée générale a, à deux reprises, prié le Secrétaire général de s'efforcer d'exécuter le projet à moindre coût<sup>10</sup>. Il s'agit là d'un processus permanent et l'équipe met tout en œuvre pour en maîtriser les coûts.

52. Le CCQAB a estimé que la collaboration entre les organismes des Nations Unies constituerait « à long terme un moyen de réduire les coûts liés au PGI »<sup>11</sup>. Au cours de la période à l'étude, l'équipe a poursuivi ses contacts avec ces organismes en vue de trouver des solutions PGI, de tirer parti de leurs données d'expérience et de recenser les pratiques optimales. Elle a entamé la réalisation d'une étude portant sur quelque 25 organismes ayant mis en service des PGI en vue d'analyser les aspects suivants : direction et gestion du projet, gestion des relations avec les partenaires d'exécution, prise en compte de l'application des normes IPSAS, stratégies de développement et de déploiement, gestion du changement et formation, définition du coût global, réalisation des investissements et des avantages, audits et autres évaluations du projet, et communication de l'information aux parties prenantes.

53. Cette étude éclairera l'équipe quant aux pratiques optimales à retenir pour la phase de développement et déploiement, y compris pour ce qui est des possibilités de réduire les coûts. Elle devrait aussi dégager des solutions, des procédures et des normes communes à retenir par les organismes des Nations Unies en vue d'abaisser à l'avenir le coût des activités en rapport avec les PGI.

### *Collaboration avec le Programme alimentaire mondial*

54. L'équipe a réalisé, au cours du premier trimestre 2011, une analyse concordance-écart entre Umoja et la solution PGI adoptée par le PAM, connue sous le nom de Système mondial et réseau d'information ou Wings II. Il s'agissait de déterminer si certains volets de Wings II pouvaient être intégrés à Umoja afin d'en accélérer le développement.

55. Cette analyse a constitué de fait, pour les membres de l'équipe, une occasion de partager des connaissances et d'appréhender en profondeur les fonctionnalités qu'offre le PGI du PAM et ses limites. Le périmètre fonctionnel de Wings II est de loin inférieur à celui d'Umoja, mais l'équipe a recensé des fonctions qui pourraient être utiles pour Umoja, notamment en ce qui concerne les questions financières et les ressources humaines.

<sup>10</sup> Voir les résolutions 64/243 (par. 113) et 65/259 (par. 3) de l'Assemblée générale.

<sup>11</sup> A/65/576, par. 40. Le Comité consultatif a également recommandé que le Secrétaire général fasse figurer, dans ses futurs rapports d'étape, une présentation détaillée de l'évolution de la situation dans ce domaine, ce que l'Assemblée générale a approuvée dans sa résolution 65/259.

56. L'équipe a également estimé qu'il serait utile de transposer dans Umoja la documentation, les supports de formation et la méthode suivie concernant la compatibilité avec les normes IPSAS. Elle s'est particulièrement intéressée au plan de mise en service progressive formulé par le PAM.

57. L'équipe continuera d'étudier les fonctionnalités de Wings II afin de déceler des possibilités concrètes d'accélérer le développement d'Umoja, et elle examine les moyens de collaborer avec le PAM à l'avenir.

## **F. Autres avantages possibles : prestation des services**

58. Comme indiqué dans le deuxième rapport d'étape<sup>12</sup>, une initiative de réforme administrative telle que le projet Umoja offre une excellente occasion d'éliminer les doubles emplois dans l'ensemble des services du Secrétariat et de tirer parti des économies d'échelle qui en découleraient, ce qui constitue un avantage de plus. De plus, l'adoption d'un modèle de prestation de services perfectionné raccourcira les délais de déploiement et d'exécution du projet.

59. En 2010, l'équipe a procédé à l'examen des modes possibles de prestation de services par tous les services du Secrétariat dans le monde. Le contexte opérationnel actuel fait l'objet d'une étude qui devrait permettre de dégager les avantages potentiels et les domaines se prêtant à une amélioration, ainsi que d'élaborer une analyse approfondie de rentabilité et un plan d'exécution, les conclusions devant en être communiquées à l'Assemblée générale dans le prochain rapport d'étape. L'équipe collabore de près avec le Département de l'appui aux missions afin de veiller à ce que les exigences opérationnelles de l'appui aux missions sur le terrain soient prises en compte dans le modèle de prestation de services qui sera retenu à l'échelle de l'Organisation. Les principes de la prestation de services d'appui aux missions sur le terrain pourraient évoluer avec le temps en fonction des besoins opérationnels, mais le modèle devra continuer à être compatible avec eux. Des consultations approfondies seront menées à l'échelle de l'Organisation à tous les stades de formulation du modèle de prestation de services afin que celui-ci convienne à toutes les unités administratives du Secrétariat de par le monde.

## **G. Facteurs externes et plans de rechange**

60. Pour que le projet se déroule comme prévu, il faut que plusieurs conditions d'une importance critique soient remplies, telles que les suivantes : acquisition en temps opportun des services contractuels requis pour la phase de développement, achèvement des opérations de recrutement de fonctionnaires et d'experts fonctionnels dotés des compétences et connaissances spécialisées requises, aptitude de l'Organisation à procéder aux essais, à assurer la formation et à gérer le changement de telle sorte que le déploiement soit concluant, et progrès en parallèle de l'exécution du projet IPSAS et d'autres initiatives connexes telles que la stratégie globale d'appui aux missions.

61. Les équipes Umoja et IPSAS formulent actuellement des plans de rechange qui s'appliqueront si des facteurs externes entraînent des retards. Ces plans prévoient : a) l'exploitation à titre provisoire de Galileo pour remplacer les fonctionnalités

---

<sup>12</sup> Voir A/65/389, chap. II, sect. C.

permettant d'appliquer les normes IPSAS aux immobilisations corporelles et de saisir les données relatives aux stocks des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales; b) l'exploitation d'un système du Département de l'appui aux missions afin d'automatiser la publication des notes, qui est un élément important de la conformité des états financiers aux normes IPSAS; c) poursuite de l'exploitation, à titre temporaire et à l'aide de quelques moyens de contourner les problèmes, de certains des systèmes informatiques qui sont actuellement utilisés pour la gestion des actifs dans tous les services du Secrétariat à l'exception des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales; d) association de processus manuels et semi-automatisés pour les systèmes existants, tels que Sun Accounts et le Système intégré de gestion (SIG), pour comptabiliser les dépenses en fin d'exercice conformément aux normes IPSAS, en se fondant sur la livraison de biens et services.

## H. Équipe Umoja : ressources humaines

62. Comme indiqué dans l'organigramme figurant dans le deuxième rapport d'étape (voir A/65/389, annexe IV), l'équipe Umoja se compose de 90 personnes. Le tableau 2 indique l'état des opérations de recrutement.

Tableau 2  
État des recrutements

	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 <sup>re</sup> C)	G(AC)	Au 31 août 2011	
									Total	Pourcentage
<b>Postes pourvus</b>										
Budget ordinaire	–	7	9	19	9	1	1	7	53	59
Postes temporaires	–	–	5	6	–	–	–	3	14	16
<b>Total partiel</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>67</b>	<b>75</b>
Postes pour lesquels les candidatures sont en cours d'évaluation	1	–	4	4	–	–	–	–	9	10
Postes pour lesquels les candidats ont été sélectionnés	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Postes pour lesquels l'avis de vacance est paru	–	–	–	–	–	–	–	1	1	1
Postes pour lesquels l'avis de vacance n'est pas encore paru	–	1	3	8	–	–	–	1	13	14
Postes approuvés par le Conseil central de contrôle	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Postes autorisés</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Abréviations : G(AC) = agent des services généraux (Autres classes); G(1<sup>re</sup>C) = agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe).

63. Bien que le Comité de pilotage d'Umoja soit intervenu pour rationaliser les procédures de recrutement<sup>13</sup>, et 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. À la fin juillet 2011, 67 postes sur 90 (soit 75 %) avaient été pourvus, contre 46 sur 80 (soit 58 %) au 31 août 2010. L'équipe continue de s'employer à déterminer les compétences requises pour chaque poste vacant afin d'équilibrer le recrutement d'analystes ayant une connaissance et une expérience des opérations du Secrétariat et de spécialistes des PGI et de leur exploitation.

64. Le personnel affecté à temps plein au projet Umoja est aidé dans sa tâche par des experts fonctionnels qui lui apportent leur concours le temps de quelques heures ou de quelques mois. À la fin juillet 2011, 19 experts avaient été recrutés, leurs postes faisant partie des 66 postes de personnel temporaire (autre que pour les réunions) dont le financement est assuré.

65. La Secrétaire générale adjointe à la gestion a continué de détacher du personnel des services d'appui à la gestion auprès de l'équipe. Cinq des six postes alloués à cet effet étaient pourvus à la fin juillet 2011.

## **V. Ressources nécessaires et maîtrise des coûts**

### **A. Ressources nécessaires**

66. Le premier rapport d'étape (A/64/380) indiquait 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 d'exécution y étaient également présentées : phase pilote initiale, déploiement initial des modules relatifs aux normes IPSAS, implémentation des fonctionnalités l'une après l'autre, et exécution classique. Dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a approuvé la recommandation de déployer 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 exécuter le projet depuis la phase pilote jusqu'au déploiement intégral ont été chiffrées à 315 792 300 dollars, sans compter les provisions pour imprévus. Il importe de rappeler que, comme indiqué dans le deuxième rapport d'étape, il est courant de réserver entre 10 % et 25 % du budget total d'un projet PGI pour les dépenses imprévues<sup>14</sup>. Aucune augmentation des ressources n'avait été demandée dans ce rapport.

---

<sup>13</sup> C'est ainsi que depuis décembre 2010, le Directeur du projet est habilité à décider du recrutement à tous les postes vacants de la classe P-4 et des classes inférieures. Il a également été décidé, pour accélérer les recrutements, que tous les postes à pourvoir pour l'exécution du projet Umoja seraient des postes de temporaire affectés au Département de la gestion, ce qui permet de raccourcir les délais de publication des avis de vacance de poste et d'éviter d'avoir à demander l'approbation des organes centraux de contrôle. Grâce au concours de tous les services concernés, il a ainsi été possible de réduire les délais de recrutement, de sorte qu'entre la sélection des candidats et leur entrée en fonctions, il ne s'écoule plus que 7,5 mois au lieu de 12.

<sup>14</sup> Voir A/65/389, par. 97.

67. On se souviendra que, dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale avait approuvé un montant initial de 20 millions de dollars imputé sur le budget ordinaire de l'exercice biennal 2008-2009 ainsi que la formule de partage des coûts pour le financement du projet<sup>15</sup>.

68. Par la suite, l'Assemblée a décidé, dans sa résolution 64/243, d'affecter au projet Umoja un montant de 24 192 200 dollars, à imputer au budget ordinaire de l'exercice biennal 2010-2011, dont 11 775 900 dollars (11 182 900 dollars après actualisation des coûts) au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion). Dans cette même résolution, elle a autorisé le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant de 12 416 300 dollars. Enfin, dans sa résolution 65/259, elle a décidé de ne pas ouvrir le crédit de 12 416 300 dollars, compte tenu de la proposition que le Secrétaire général avait faite au paragraphe 18 de son premier rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011 (A/65/589), à savoir continuer à suivre l'évolution du projet et rendre compte des dépenses engagées en vertu de cette autorisation dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice 2010-2011. Compte tenu de l'état des dépenses et du rythme d'exécution du projet, il apparaît que les crédits autorisés ne seront pas engagés au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Il est donc proposé de répartir les montants correspondants sur les exercices à venir, comme indiqué au paragraphe 85 ci-dessous.

69. Dans ses résolutions 64/243 et 64/271, l'Assemblée a approuvé pour l'exécution du projet des ressources se montant au total à 85 549 500 dollars à imputer au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix; elle a autorisé le Secrétaire général à engager entre le 1<sup>er</sup> juillet 2009 et le 30 juin 2010 un montant ne dépassant pas 28 516 500 dollars, prélevé sur ce compte; et elle a approuvé l'inscription au compte d'appui, pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 30 juin 2011, d'un montant de 57 033 000 dollars.

70. Les montants financés à l'aide de ressources extrabudgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élèvent à 37 090 100 dollars.

71. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée a pris note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, soit un montant net de 18 066 600 dollars, serait envisagé dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Compte tenu des projections révisées, une somme de 17 806 300 dollars a été inscrite au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, qui représente la part imputée au budget ordinaire [voir A/66/6 (Sect. 29A)].

72. Dans cette même résolution, l'Assemblée a pris note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant net de 47 185 200 dollars, serait pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 (A/65/761 et Corr.1 et 2). Cette somme, qui a été par la suite inscrite au budget du compte d'appui pour ladite période, a été approuvée par l'Assemblée dans sa résolution 65/290.

---

<sup>15</sup> Soit 15 % imputé au budget ordinaire, 62 % au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % aux comptes spéciaux alimentés par le remboursement des dépenses d'appui aux programmes (remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale, et remboursement du coût de l'appui administratif accordé par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires).

73. L'Assemblée a également pris note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif net s'élève à 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 du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014.

### État et emploi des ressources approuvées pour le projet Umoja

Table 3

#### Montants approuvés et dépenses engagées et prévues, par exercice biennal

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement (montants approuvés)	2008-2009	2010-2011	Total
Budget ordinaire	5 110,0	24 192,2 <sup>a</sup>	29 302,2
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	7 050,0	114 065,9	121 115,9
Fonds extrabudgétaires	7 840,0	37 090,1	44 930,1
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>195 348,2</b>
<b>Dépenses</b>	<b>17 699,7<sup>b</sup></b>	<b>103 635,8<sup>c</sup></b>	<b>121 335,5</b>

<sup>a</sup> Y compris le montant de 12 416 300 dollars autorisé dans la résolution 64/243.

<sup>b</sup> Dépenses effectives.

<sup>c</sup> Dépenses prévues.

74. Il ressort du tableau 4 qu'au 31 juillet 2011, un montant de 97 463 000 dollars a été engagé au total pour le projet (soit 17 699 700 dollars pour l'exercice biennal 2008-2009 et 79 763 300 dollars au cours des 19 premiers mois de l'exercice biennal 2010-2011). Les dépenses pour la période allant d'août à décembre 2011 sont estimées à 23 872 500 dollars, ce qui portera le total des dépenses engagées pour le projet Umoja depuis sa création à 121 335 500 dollars.

Tableau 4

#### Crédits alloués et dépenses engagées et prévues pour le projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2008-2009		2010-2011			Total		
	Crédits alloués	Dépenses	Crédits alloués	Dépenses au 31 juillet 2011	Dépenses prévues août-décembre 2011	Dépenses prévues	Crédits alloués	Dépenses 2008-2011
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f) = (d + e)	(g) = (a + c)	(h) = (b + f)
Postes	–	–	12 334,9	11 614,6	5 048,1	16 662,7	12 334,9	16 662,7
Autres dépenses de personnel	6 501,1	5 614,0	6 110,1	3 412,7	1 657,7	5 070,4	12 611,2	10 684,4
Consultants et experts	599,5	72,6	2 248,8	578,6	472,3	1 050,9	2 848,3	1 123,5
Voyages	1 396,4	964,1	2 265,1	864,3	818,0	1 682,3	3 661,5	2 646,4
Services contractuels	7 601,1	7 933,3	49 204,6	35 264,3	12 842,8	48 107,1	56 805,7	56 040,4

Objet de dépense	2008-2009		2010-2011			Total		
	Crédits alloués (a)	Dépenses (b)	Crédits alloués (c)	Dépenses au 31 juillet 2011 (d)	Dépenses prévues août- décembre 2011 (e)	Dépenses prévues (f) = (d + e)	Crédits alloués (g) = (a + c)	Dépenses 2008-2011 (h) = (b + f)
Frais généraux de fonctionnement	2 655,1	2 344,1	8 795,7	6 572,9	40,6	6 613,5	11 450,8	8 957,6
Fournitures et accessoires	650,9	606,9	149,0	268,9	26,2	295,1	799,9	902,0
Mobilier et matériel	595,9	164,7	27 786,0	21 187,0	2 966,8	24 153,8	28 381,9	24 318,5
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>17 699,7</b>	<b>108 894,2</b>	<b>79 763,3</b>	<b>23 872,5</b>	<b>103 635,8</b>	<b>128 894,2</b>	<b>121 335,5</b>

75. L'écart entre les prévisions de dépenses ventilées par objet de dépense pour l'exercice biennal 2010-2011 présentées dans le deuxième rapport d'étape et les dépenses prévues au 31 décembre 2011 s'expliquent essentiellement par :

a) Les retards enregistrés dans le recrutement du personnel de base, des experts fonctionnels et des consultants;

b) La baisse des dépenses prévues au titre des voyages, imputable au fait que ni le déploiement de la version pilote ni les stages de formation présentielle n'ont eu lieu en 2011;

c) La baisse des dépenses prévues au titre des services contractuels, imputable au fait que la phase de développement et les stages de formation au PGI qui devaient l'accompagner n'ont pas été entamés en 2011 comme prévu;

d) La baisse des dépenses prévues au titre des frais généraux de fonctionnement, imputable au fait que les frais de location avaient été calculés par application des tarifs standard et non pas en fonction des dépenses engagées;

e) L'augmentation des dépenses prévues au titre du mobilier et matériel, imputable à la hausse du prix des licences d'acquisition des logiciels et de la maintenance de ces derniers; l'achat de matériel informatique a en conséquence été reporté à 2012.

Tableau 5

**Prévisions de dépenses pour la phase 1 (Umoja-Démarrage) et la phase 2 (Umoja-Extension)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Processus métier	Dépenses 2008-2011 (a)	Dépenses prévues 2012 (b)	Dépenses prévues 2013 (c)	Dépenses prévues 2012-2013 (d) = (b) + (c)	Dépenses prévues 2014 (e)	Dépenses prévues 2015 (f)	Dépenses prévues 2014-2015 (g) = (e) + (f)	Total (h) = (a) + (d) + (g)
Umoja-Démarrage (version 1.0)	45 548,7	43 430,8	23 557,3	66 988,1	15 687,2	–	15 687,2	128 224,0
Umoja-Extension (version 2.0)	75 786,8	24 452,6	25 932,8	50 385,4	26 101,4	35 294,7	61 396,1	187 568,3
<b>Total</b>	<b>121 335,5</b>	<b>67 883,4</b>	<b>49 490,1</b>	<b>117 373,5</b>	<b>41 788,6</b>	<b>35 294,7</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>

76. Le tableau 5 indique les dépenses prévues et le coût annuel de chaque phase. L'équipe a recensé 317 processus métier, soit 119 qui seront intégrés à Umoja-Démarrage et 198 à Umoja-Extension.

## B. Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2012-2013

77. Le tableau 6 indique le montant global des prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2012-2013.

Tableau 6

### Montant total des prévisions de dépenses relatives à l'exécution du projet Umoja : redéploiement proposé des ressources, par objet de dépense

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	Répartition actuelle (A/65/389) 2008-2013	Dépenses 2008-2009	Prévisions de dépenses 2010-2011	Prévisions de dépenses 2012-2013	Prévisions de dépenses 2014-2015	Total, Prévisions de dépenses	Variation
	a	b	c	d	e	f = (b + c + d + e)	g = f - a
Postes	56 686,3	–	16 662,7	30 864,1	27 046,1	74 572,9	<b>17 886,6</b>
Autres dépenses de personnel	47 773,2	5 614,0	5 070,4	17 792,7	15 624,7	44 101,8	<b>(3 671,4)</b>
Consultants et experts	6 662,4	72,6	1 050,9	3 484,8	3 049,2	7 657,5	<b>995,1</b>
Voyages	24 582,7	964,1	1 682,3	8 651,9	6 470,9	17 769,2	<b>(6 813,5)</b>
Services contractuels	121 931,0	7 933,3	48 107,1	34 625,8	19 416,4	110 082,6	<b>(11 848,4)</b>
Frais généraux de fonctionnement	21 408,8	2 344,1	6 613,5	5 164,7	5 018,5	19 140,8	<b>(2 268,0)</b>
Fournitures et accessoires	330,5	606,9	137,7	290,4	237,0	1 272,0	<b>941,5</b>
Mobilier et matériel	36 417,4	164,7	24 311,2	16 499,1	220,5	41 195,5	<b>4 778,1</b>
<b>Total</b>	<b>315 792,3</b>	<b>17 699,7</b>	<b>103 635,8</b>	<b>117 373,5</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>	<b>–</b>

78. La différence entre la répartition actuelle des fonds indiquée dans le deuxième rapport d'étape et celle indiquée dans le tableau 6 ci-dessus s'explique par la révision du calendrier. Le plan d'exécution révisé, en effet, exige une augmentation au titre des postes, des consultants, des fournitures et accessoires ainsi que du mobilier et matériel. La diminution des autres dépenses de personnel est imputable au fait que l'on a pourvu 19 des 66 postes de temporaire inscrits au titre des experts fonctionnels au projet de budget pour l'exercice biennal 2010-2011. Les frais de voyage au titre de la formation par pôle de sites sont inférieurs à ceux qui avaient été prévus au moment où l'on pensait que les formateurs se rendraient dans tous les lieux d'affectation. Les montants prévus au titre des services contractuels sont eux aussi en diminution, puisque la société devant assurer la phase de développement n'a pas entamé les travaux au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Enfin, la majorité des personnes chargées de l'intégration des systèmes pour l'étape de développement devraient travailler hors site, ce qui diminue les frais généraux de fonctionnement et évite d'avoir à aménager les locaux pour les accueillir.

79. Les dépenses prévues pour l'exécution du projet Umoja pour l'exercice biennal 2012-2013 s'élèvent au total à 117 373 500 dollars. Un montant de 48 656 800 dollars est prévu pour financer 90 postes temporaires (30 864 100

dollars) et 66 postes d'expert fonctionnel (17 792 700 dollars). Les ressources autres que celles affectées à des postes s'élèvent à 68 716 700 dollars et correspondent aux objets de dépense suivants : consultants et experts, voyages, services contractuels, frais généraux de fonctionnement, fournitures et accessoires, travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et mobilier et matériel.

80. La variation des ressources demandées pour l'exercice biennal 2012-2013 imputable à la nouvelle répartition des prévisions de dépenses s'explique comme suit :

a) Postes : le montant demandé (30 864 100 dollars) correspond aux traitements et dépenses communes de personnel afférents au maintien de 90 postes [1 D-2, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) et 12 agents des services généraux (Autres classes)];

b) Autres dépenses de personnel : le montant demandé (17 792 700 dollars) correspond au financement de 66 postes de personnel temporaire (autre que celui affecté aux réunions) destinés aux experts fonctionnels qui, dans le cadre du plan d'exécution révisé, mettront leurs connaissances et leurs compétences professionnelles au service de l'équipe chargée du projet. Bon nombre d'entre eux (quelque 36 personnes) s'emploieront à former les utilisateurs finals au fur et à mesure du déploiement d'Umoja. Un montant de 15 000 dollars, estimé sur la base de la moyenne des dépenses engagées par d'autres services du Département de la gestion, est prévu pour financer les heures supplémentaires qui seront effectuées lors des périodes de pointe;

c) Consultants et experts : le montant demandé (3 484 800 dollars), correspondant aux honoraires (3 196 800 dollars) et aux voyages (288 000 dollars), a été calculé sur la base de 288 mois-hommes de services spécialisés au coût moyen de 11 100 dollars par mois et tient compte d'un montant non renouvelable de 12 000 dollars pour les voyages de chacun des 12 consultants. Ces consultants disposeront de connaissances spécialisées qui n'existent pas au Secrétariat, et leurs activités, qui ne feront pas partie des tâches confiées aux intégrateurs de systèmes contractuels, seront les suivantes :

i) Gestion du changement : il faudra, lors de la phase de développement et déploiement, faire appel à des compétences extérieures pour ce qui touche le développement des contenus, notamment l'élaboration de matériels de formation et de communication, ainsi qu'à des compétences techniques pour épauler les activités de communication et de formation, en particulier pour la conception, le développement et la mise en ligne d'outils d'apprentissage en collaboration;

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

iii) Consultants fonctionnels : il faudra, lors de la phase de développement, faire appel à des compétences extérieures pour épauler les intégrateurs de systèmes contractuels dans des domaines fonctionnels précis, tels que les voyages, les services centraux, les opérations sur le terrain, la logistique et les états de paie. Des consultants qualifiés seront recrutés, qui devront disposer

des compétences et de l'expérience requises dans ces domaines, et notamment d'une expérience auprès d'organismes des Nations Unies ou d'organismes du secteur public;

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

d) Voyages : le montant total demandé (8 651 900 dollars) correspond aux voyages des membres de l'équipe chargés des étapes finales du développement et du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les sites pilotes puis dans les pôles de sites. Un montant de 4 592 380 dollars servira à financer les voyages des formateurs chargés de la formation approfondie des utilisateurs finals au cours de l'exercice biennal 2012-2013. On s'efforcera d'exploiter toutes les possibilités de visioconférence, mais ceci n'est pas le meilleur moyen de former des utilisateurs qui auront besoin de travaux pratiques et d'une formation présentielle;

e) Services contractuels<sup>16</sup> : le montant demandé (34 625 800 dollars) permettra de s'assurer des services de consultation juridique et stratégique ainsi que d'intégration des systèmes. Il comprend des montants destinés à financer la formation au PGI des fonctionnaires et experts fonctionnels de l'équipe, la formation des formateurs et la formation des utilisateurs lors du déploiement d'Umoja-Démarrage. Ces montants se répartissent comme suit :

i) Consultance juridique : le montant prévu (310 000 dollars) correspond aux services requis aux fins de la négociation des clauses du marché relatif à l'intégration des systèmes; il est calculé sur la base des informations communiquées par le Bureau des affaires juridiques, qui prête son concours aux opérations d'approvisionnement du projet;

ii) Consultance stratégique : le montant total prévu (1 979 600 dollars) permettra de s'assurer les services stratégiques et les connaissances spécialisées concernant le PGI. Les consultants en la matière prêteront conseil aux fonctionnaires du projet chargés de la prestation de service, analyseront les moyens et méthodes à retenir pour l'intégration des systèmes et donneront des avis sur l'atténuation des risques. Un montant de 881 500 dollars servira à s'assurer les services de spécialistes des PGI pour les nouveaux modules;

iii) Intégration des systèmes : le montant total prévu (30 140 600 dollars) permettra de s'assurer les services d'intégrateurs de systèmes au début 2012, aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Démarrage. Ces services concerneront notamment la gestion du projet, la consultation fonctionnelle, la consultation infrastructures, le développement des modules relatifs aux flux de travaux et à la génération de rapports, les interfaces, la conversion, les perfectionnements et le développement de boîtes de dialogue. Ils porteront également sur les méthodes d'essai et l'exécution des tests, la maintenance pendant les trois premiers mois de mise en exploitation et la

<sup>16</sup> Les ressources demandées pour l'exercice biennal 2012-2013 au titre des services contractuels comprennent les montants prévus pour le développement et l'essai des fonctionnalités relatives aux ressources humaines et à l'élaboration du budget.

planification ainsi que l'exécution du transfert de connaissances aux membres de l'équipe et aux utilisateurs. Un montant de 2 958 640 dollars servira à acquérir des moyens techniques spécialisés afin d'étayer l'intégration des systèmes;

iv) Formation : le montant prévu (706 800 dollars) correspond à la formation au PGI des membres de l'équipe et des utilisateurs;

v) Centre international de calcul : le montant prévu (673 800 dollars) correspond à l'exploitation, en 2012, d'un bac à sable et à l'hébergement de la solution au centre de données sécurisé du Centre international de calcul;

vi) Infrastructure de production : le montant supplémentaire demandé (455 000 dollars) correspond aux six premiers mois de l'appui à l'infrastructure de production en 2013;

vii) Collaboration avec les organismes des Nations Unies : le montant demandé (360 000 dollars) correspond aux activités de coopération avec les organismes des Nations Unies en ce qui concerne le développement du PGI, y compris la poursuite éventuelle de la collaboration avec le PAM;

f) Frais généraux de fonctionnement : le montant demandé (5 164 700 dollars) correspond à la location des locaux, à la maintenance et à l'appui à l'infrastructure du réseau local et des serveurs centraux nécessaires pour le projet, ainsi qu'à la location et la maintenance du matériel de bureautique;

g) Fournitures et accessoires : le montant demandé (290 400 dollars) correspond à l'achat d'articles de papeterie et de fournitures de bureau (cartouches d'imprimantes, fournitures informatiques, papier, etc.). Ce montant comprend une provision supplémentaire de 104 600 dollars au titre du matériel de formation, calculé sur la base de 10 dollars par stagiaire compte tenu du déploiement par pôle, pour l'ensemble de l'exercice biennal 2012-2013;

h) Acquisition de licences d'exploitation des logiciels, de mobilier et de matériel : le montant demandé (16 499 100 dollars) correspond :

i) À l'acquisition de modules et d'additifs PGI (700 000 dollars) et à la maintenance y relative (5 995 100 dollars);

ii) À l'acquisition de licences d'exploitation Oracle (512 000 dollars) et à la maintenance y relative (450 500 dollars);

iii) À l'acquisition de licences d'exploitation Hewlett-Packard (1 600 000 dollars) et à la maintenance y relative (608 000 dollars);

iv) À l'acquisition d'outils d'essai, de logiciels de collaboration et de logiciels auxiliaires (524 000 dollars);

v) À l'achat de matériel informatique (6 000 000 dollars);

vi) Au remplacement de 64 ordinateurs portables achetés en 2009 et dont la garantie expire en 2013 (109 500 dollars).

### C. Prévisions de dépenses jusqu'à la fin du projet (2015)

Tableau 7

#### Montant total des dépenses effectives et prévues relatives à l'exécution du projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2008-2009	2010-2011 (répartition actuelle)	Prévisions de dépenses 2012	Prévisions de dépenses 2013	Total, Prévisions de dépenses 2012-2013	Prévisions de dépenses 2014	Prévisions de dépenses 2015	Total, Prévisions de dépenses 2014-2015	Total général
	a	b	c	d	e = c + d	f	g	h = f + g	i = (a + b + e + h)
Postes	–	16 662,7	15 432,1	15 432,0	30 864,1	15 432,1	11 614,0	27 046,1	74 572,9
Autres dépenses de personnel	5 614,0	5 070,4	8 896,4	8 896,3	17 792,7	8 896,4	6 728,3	15 624,7	44 101,8
Consultants et experts	72,6	1 050,9	1 742,4	1 742,4	3 484,8	1 742,4	1 306,8	3 049,2	7 657,5
Voyages	964,1	1 682,3	3 745,4	4 906,5	8 651,9	2 899,7	3 571,2	6 470,9	17 769,2
Services contractuels	7 933,3	48 107,1	22 455,9	12 169,9	34 625,8	10 048,1	9 368,3	19 416,4	110 082,6
Frais généraux de fonctionnement	2 344,1	6 613,5	2 655,5	2 509,2	5 164,7	2 509,3	2 509,2	5 018,5	19 140,8
Fournitures et accessoires	606,9	137,7	155,0	135,4	290,4	135,4	101,6	237,0	1 272,0
Mobilier et matériel	164,7	24 311,2	12 800,8	3 698,3	16 499,1	125,3	95,2	220,5	41 195,5
<b>Total</b>	<b>17 699,7</b>	<b>103 635,8</b>	<b>67 883,5</b>	<b>49 490,0</b>	<b>117 373,5</b>	<b>41 788,7</b>	<b>35 294,6</b>	<b>77 083,3</b>	<b>315 792,3</b>

#### Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015

81. Les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015 ont été calculées au plus près en tenant compte des fonctionnalités qui seront développées pour Umoja-Extension et du déploiement de cette version. Actualisées en fonction de l'avancement des travaux, de l'expérience tirée d'Umoja-Démarrage, des décisions prises concernant les besoins nouveaux et d'une analyse complémentaire, elles seront présentées dans le prochain rapport d'étape.

#### D. Prévisions relatives aux dépenses de fonctionnement à venir

82. Le CCQAB ayant recommandé que le Secrétaire général continue d'affiner les prévisions relatives aux dépenses de fonctionnement à venir, à mesure que se préciseront les modalités de déploiement du progiciel et d'autres facteurs de coûts<sup>17</sup>, l'équipe juge que les chiffres présentés aux paragraphes 95 et 96 du deuxième rapport d'étape (A/65/389) sont toujours valables. Toutefois, compte tenu du plan d'exécution révisé, elle procède actuellement à une analyse plus approfondie afin de les vérifier et de les actualiser.

<sup>17</sup> Voir A/65/576, par. 37.

## **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**

83. Le montant global des ressources nécessaires à l'exécution du projet Umoja (315 792 300 dollars), qui demeure inchangé, sera financé, selon la formule actuelle de partage des coûts, à l'aide du budget ordinaire (15 %), du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (62 %) et de fonds extrabudgétaires (23 %).

84. La part imputée au budget ordinaire (17 806 300 dollars) est inscrite au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 [A/66/6 (Sect. 29A)].

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

85. 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;

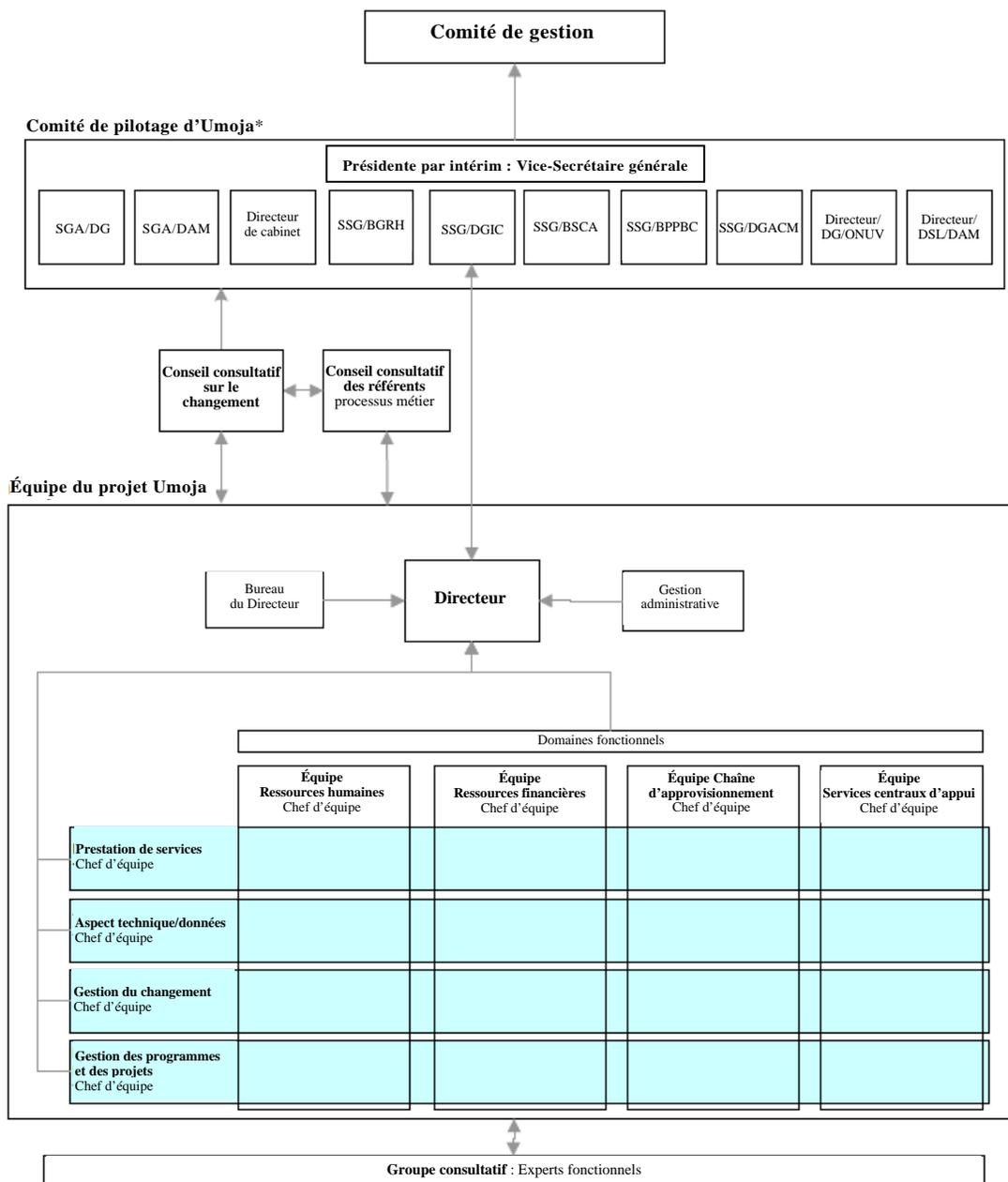
b) Approuver les ressources demandées pour l'exercice biennal 2012-2013, d'un montant net de 17 806 300 dollars, inscrites au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour cet exercice [A/66/6 (Sect. 29A)], représentant la part à imputer au budget ordinaire des dépenses prévues pour l'exécution du projet Umoja;

c) Prendre note du fait que les ressources demandées pour l'exercice biennal 2014-2015, d'un montant net de 13 269 700 dollars, représentant la part à imputer au budget ordinaire des dépenses prévues pour l'exécution du projet Umoja, seront inscrites au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour cet exercice;

d) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir, dont le montant estimatif net s'élève à 56 006 500 dollars, sera imputé au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période commençant le 1<sup>er</sup> juillet 2012.

## Annexe I

### Dispositif de gouvernance du projet Umoja

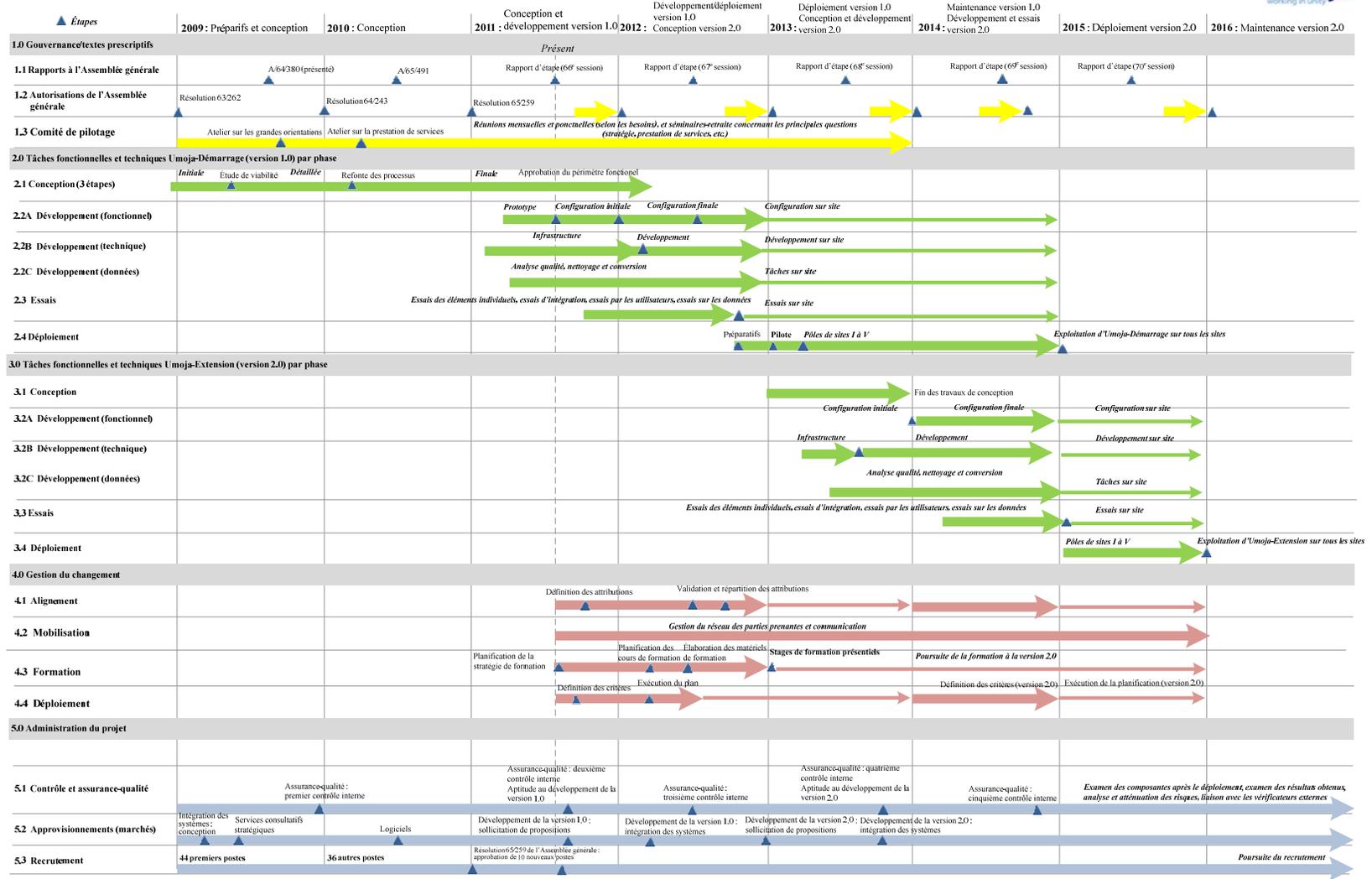


*Abréviations* : BGRH : Bureau de la gestion des ressources humaines; BPPBC : Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; BSCA : Bureau des services centraux d'appui; DAM : Département de l'appui aux missions; DG : Département de la gestion; DGACM : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DGIC : Directeur général de l'informatique et des communications; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne; SGA : Secrétaire général adjoint; SSG : Sous-Secrétaire général.

\* Le Bureau des affaires juridiques et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sont représentés en qualité d'observateur.

## Annexe II

# Calendrier détaillé du plan d'exécution révisé : mise en service d'Umoja-Démarrage (version 1.0) et d'Umoja-Extension (version 2.0)



## 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 dispositif 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. Par sa résolution 65/259, elle a approuvé la création de 10 postes (par redistribution des ressources et donc sans incidences financières) pour l'équipe chargée de la prestation des services, et la mise en place d'une équipe chargée de l'exécution des programmes et projets.
- 1.3 Comité de pilotage Les membres assurent des fonctions de contrôle et prêtent appui et conseils à la Présidente du Comité. Pour des précisions, voir le dispositif de gouvernance du projet.

## 2.0 Tâches fonctionnelles et techniques Umoja-Démarrage (version 1.0)

- 2.1 Conception (3 étapes) Conception initiale, conception détaillée et conception finale : réalisation de l'étude initiale de viabilité; achèvement de l'analyse concordance-écart; documentation approfondie de la solution retenue (schématisation des processus et mise en concordance des données); évaluation et documentation des changements à apporter à l'articulation des tâches, aux attributions et aux responsabilités des fonctionnaires.
- 2.2.A Développement (fonctionnel) Mise au point définitive des prototypes et validations de principe requis; configuration du PGI et des logiciels connexes en fonction des prescriptions découlant des activités de conception ci-dessus; poursuite de l'appui à la configuration pendant et après le déploiement sur site. Les activités relatives aux prototypes et à la configuration sont tributaires de l'existence d'un bac à sable et de l'environnement de développement.
- 2.2.B Développement (technique) Conception, développement et déploiement du matériel et de l'infrastructure réseau nécessaire pour prendre en charge le système; programmation et adaptation du PGI et des anciens logiciels encore en service afin de combler les écarts entre la conception et le périmètre fonctionnel du PGI configuré, et développement d'interfaces entre le PGI et les logiciels anciens; appui technique au perfectionnement et à la poursuite des activités de développement lors du déploiement sur site.
- 2.2.C Développement (données) Analyse des données institutionnelles disponibles, notamment pour ce qui est de leur qualité; collecte et nettoyage de données; détermination et application des règles transformationnelles; chargement des données dans le PGI. L'analyse des données et une partie des opérations de nettoyage y relatives ne sont pas tributaires des autres activités; par contre, les règles transformationnelles, certains aspects du nettoyage et toutes les opérations de chargement dépendent de l'achèvement des activités de conception fonctionnelle et de configuration.
- 2.3 Essais Conception et exécution d'essais spécifiques afin de s'assurer que la configuration et les objets de programmation fonctionnent convenablement; que tous les éléments et perfectionnements du système ainsi que toutes les interfaces sont compatibles entre eux; que les processus système fonctionnent comme il faut et qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs; que tous les systèmes et processus fonctionnent comme prévu après le chargement de données institutionnelles réelles. Ces opérations devront être répétées lors de l'intégration de correctifs, des mises à niveau du système et d'autres activités de développement postérieures au déploiement. Les essais peuvent être planifiés avant que l'infrastructure soit opérationnelle, mais ils ne peuvent être réalisés que si les environnements requis sont en place.
- 2.4 Déploiement La solution sera déployée en un premier temps sur une série de sites pilotes, parmi lesquels des missions de maintien de la paix, des services d'appui aux opérations sur le terrain et des services autres que ceux en rapport avec le maintien de la paix. Le déploiement se poursuivra par étapes, dans des pôles de sites choisis en raison de leur emplacement géographique, mais aussi de critères de compatibilité : opérations de maintien de la paix, bureaux hors Siège et services autres que ceux en rapport avec le maintien de la paix.

### 3.0 Tâches fonctionnelles et techniques, Umoja-Démarrage (version 1.0) et Umoja-Extension (version 2.0), par phase

- 3.1 Conception Comme indiqué à la rubrique 2.1 ci-dessus. De plus, il faudra intégrer les modifications découlant de l'exécution de la phase 1 et des technologies disponibles. Les modules Ressources humaines et Établissement du budget, qui font partie d'Umoja-Extension, seront conçus et développés en même temps que les fonctionnalités d'Umoja-Démarrage, mais ne seront déployés qu'en 2014.
- 3.2.A Développement (fonctionnel) Comme indiqué à la rubrique 2.2.A ci-dessus.
- 3.2.B Développement (technique) Comme indiqué à la rubrique 2.2.B ci-dessus. Il faudra aussi déployer un environnement technique distinct pour les activités de développement de la phase 2.
- 3.2.C Développement (données) Comme indiqué à la rubrique 2.2.C ci-dessus
- 3.3 Essais Outre les étapes indiquées à la rubrique 2.3 ci-dessus, il faudra tester de manière approfondie les systèmes et le développement de la phase 2 afin de pouvoir en intégrer les fonctionnalités à la phase 1.
- 3.4 Déploiement Le déploiement se fera comme pour la phase 1, si ce n'est que les sites et pôles pilotes pourront être différents, si les circonstances l'exigent.

### 4.0 Gestion du changement

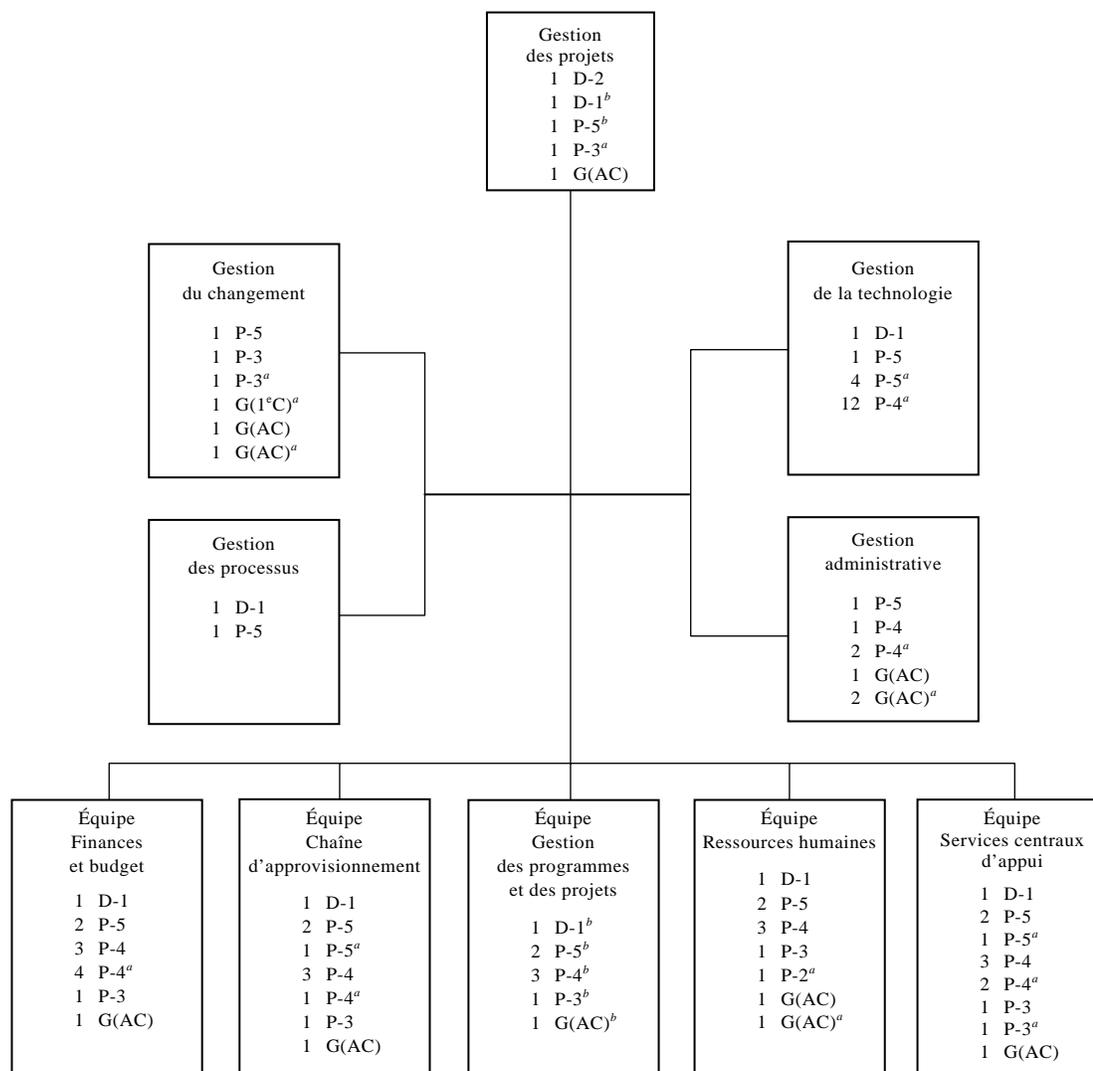
- 4.1 Alignement Les activités d'alignement englobent notamment l'exercice des tâches et responsabilités définies en fonction des nouveaux processus; l'attribution à des utilisateurs finals des tâches en matière de sécurité du PGI afin de déterminer les besoins de formation et les autorisations d'accès au système; le recensement des problèmes que pose l'alignement institutionnel et l'atténuation de leurs incidences; l'évaluation et la gestion de l'état de préparation. Ces activités sont tributaires de l'avancement de la conception des processus métier ainsi que de la réalisation de l'essai des éléments individuels et des essais d'intégration nécessaires pour attribuer définitivement les tâches.
- 4.2 Mobilisation Les activités de mobilisation portent notamment sur l'accélération de certaines activités de communication et manifestations relatives au déploiement; sur l'approfondissement et la consolidation du réseau des utilisateurs d'Umoja, l'objet étant de préparer les utilisateurs à l'exploitation du PGI; et sur le relèvement du niveau des prestations attendues. Ces activités sont tributaires de la définition claire de la mission ainsi que du calendrier et de la portée du projet; il faudrait de plus désigner des utilisateurs « champions » pour chaque site où le PGI est déployé.
- 4.3 Formation La formation et la préparation des utilisateurs finals à l'exploitation des nouveaux systèmes et processus englobent la formulation d'un plan de formation et d'un programme de stages, la production de matériel de formation, le recrutement de formateurs suivi de la formation des utilisateurs de chaque groupe de site choisi pour le déploiement, le remaniement des stages en fonction des résultats des évaluations y relatives, et l'exploitation du modèle d'aide à l'utilisateur. Ces activités sont tributaires de l'état d'avancement de la conception du projet, de la définition claire et définitive de sa portée; de l'achèvement des opérations de développement; de l'existence des salles et infrastructures requises; du recrutement d'experts fonctionnels de la formation; de l'achèvement des opérations d'essai avant la production de matériels de formation; de la sélection des participants; et du financement des voyages aux fins de la formation.
- 4.4 Déploiement Les activités de déploiement concernent tous les aspects de l'exploitation d'Umoja dans l'optique des besoins des utilisateurs finals et des sites sélectionnés; la coordination de la formation; et le basculement technique vers le PGI et d'autres activités sur site, en vue d'assurer une transition en douceur, notamment par des dispositifs d'aide aux utilisateurs (service d'assistance, soutien personnalisé, etc.) et par un suivi rigoureux permettant l'exploitation performante du PGI et la résolution des problèmes rencontrés. Ces activités sont tributaires du développement d'Umoja-Démarrage et de la bonne conversion des données, d'une appréhension claire des responsabilités institutionnelles avant le déploiement et de la mise en place en temps voulu des processus administratifs d'appui au déploiement.

**5.0 Administration du projet**

- 5.1 Contrôle et assurance-qualité Examen des composantes après la mise en service, examen des résultats obtenus, analyse et atténuation des risques, liaison avec les vérificateurs externes.
- 5.2 Approvisionnements (marchés) Le marché relatif aux services d'intégration a été divisé en deux composantes qui correspondent l'une à la phase de conception et l'autre à la phase de développement et déploiement.
- 5.3 Recrutement Recrutement du personnel au moyen d'avis de vacance de poste et d'avis de vacance de poste temporaire, recrutement de consultants indépendants ainsi que d'experts fonctionnels. L'Assemblée générale a, dans sa résolution 65/259, autorisé l'augmentation du nombre de postes, ceux-ci passant de 80 à 90.

## Annexe III

## Organigramme et répartition des postes pour 2012



*Abbreviations* : G(1<sup>c</sup>) = agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe); G(AC) = agent des services généraux (Autres classes).

<sup>a</sup> Approuvé à la soixante-quatrième session.

<sup>b</sup> Approuvé à la soixante-cinquième session.