



# Assemblée générale

Distr. générale  
26 novembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-huitième session

Points 134 et 147 de l'ordre du jour

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015

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

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

### Huitième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice 2014-2015

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/68/375 et Add.1), présenté en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet Umoja. Le Comité était également saisi du deuxième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/68/151), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. Dans le cadre de l'examen des rapports susmentionnés, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Directeur du projet Umoja et d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements et des éclaircissements avant de lui présenter des réponses écrites le 29 octobre 2013. Il a également échangé des vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

3. Le Secrétaire général signale que, le 1<sup>er</sup> juillet 2013, Umoja-Démarrage avait été mis en service à titre pilote à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et dans les bureaux d'appui de ces missions, au Siège. Alors qu'il achevait l'examen de la question, le Comité consultatif a été informé que, le 1<sup>er</sup> novembre 2013,



Umoja-Démarrage avait également été lancé dans les entités du groupe 1, qui comprend 14 missions de maintien de la paix et le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda). **Le Comité consultatif salue les progrès réalisés jusqu'à présent. Le Comité félicite le directeur exécutif, le Comité de pilotage et l'équipe d'Umoja, ainsi que tous les bureaux et missions qui ont contribué à la gestion ou à l'exécution du projet, des efforts qu'ils ont déployés en vue de la mise en service d'Umoja-Démarrage à titre pilote dans les bureaux et missions de maintien de la paix du groupe 1. Vu les difficultés rencontrées depuis la conception du projet, le Comité estime que le déploiement de ce module marque un grand pas en avant, qui devrait donner aux États Membres un certain degré d'assurance quant à l'efficacité de l'équipe de direction et à la viabilité du système.**

4. Cela étant, le Comité consultatif note, à la lecture des rapports du Secrétaire général et du Comité des commissaires aux comptes, que l'exécution du projet reste exposée à des difficultés et à des risques considérables auxquels il convient de remédier si l'on veut mettre en œuvre toutes les fonctionnalités du progiciel de gestion intégré et tirer pleinement parti de ses avantages qualitatifs et quantitatifs dans les délais et au coût prévus. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de suivre de près la conception, le développement et le lancement des différentes phases d'Umoja, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 67/246, et de faire en sorte que le calendrier et les coûts du projet soient gérés avec la plus grande rigueur. Le Comité recommande en outre que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller à ce que les dispositifs de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du projet et le degré de coopération et de coordination entre les différentes entités du Secrétariat soient adéquats.

## **II. Deuxième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies**

5. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/68/151), qui porte sur la période allant d'avril 2012 à avril 2013, contient les constatations et recommandations formulées par les commissaires aux comptes à l'issue de leur deuxième audit annuel du projet et d'une évaluation de son état d'avancement effectuée en avril 2013. Il tient compte également des nouvelles informations fournies par le Secrétariat jusqu'à la fin de juin 2013. Le Comité des commissaires aux comptes signale qu'il n'a pas évalué le progiciel de gestion intégré après le lancement du projet à titre pilote à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et n'offre donc aucune garantie quant à son fonctionnement et son efficacité.

6. Dans l'ensemble, le Comité des commissaires aux comptes constate que la gouvernance du projet s'est sensiblement améliorée depuis son précédent rapport dans la mesure où les activités de conception et de développement de la solution technique retenue pour Umoja-Démarrage ont été achevées et le système a été mis en service dans deux sites pilotes en juillet 2013, comme prévu. Il note que des

efforts considérables ont été accomplis pendant l'année écoulée pour rattraper le retard accumulé et procéder au déploiement du progiciel.

7. Le Comité des commissaires aux comptes constate en outre que son précédent rapport a suscité une réponse positive de la part du Secrétariat et que celui-ci a pris des mesures pour tenir compte de ses préoccupations. L'état d'avancement de l'application des recommandations qu'il avait formulées pour l'année terminée le 31 décembre 2012 est exposé à l'annexe IV de son rapport (A/67/164). On trouvera également un bilan des progrès réalisés à cet égard dans le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/68/375, par. 9 et 10). Ainsi que le Comité l'indique dans son rapport, sur les 13 recommandations qu'il avait formulées, 3 (23 %) ont été intégralement appliquées, 9 (69 %) sont en cours d'application et 1 n'a pas été appliquée.

8. Le Comité des commissaires aux comptes a continué d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégrée, formulant des conclusions au regard des cinq grands domaines suivants : a) résultats attendus; b) transformation des méthodes de travail; c) gestion du projet; d) assurance du projet; e) gouvernance. Il souligne qu'il faut tout particulièrement : s'attacher à mieux utiliser les données recueillies grâce au progiciel de gestion intégré afin d'en concrétiser les avantages; élaborer des stratégies visant à tirer pleinement parti des possibilités offertes par le progiciel pour rationaliser les processus administratifs et en renforcer l'efficacité; veiller à ce que les responsables qui sont chargés de ces processus disposent de l'autorité ou du mécanisme de gestion voulus pour imposer des méthodes de travail cohérentes malgré la fragmentation et la décentralisation de la structure administrative du Secrétariat; convenir du futur modèle de prestation de services de l'ONU; établir un plan détaillé et véritablement intégré liant l'exécution du budget à la réalisation d'objectifs d'étape et à l'obtention de résultats; élaborer une stratégie commerciale globale permettant de gérer un projet complexe du point de vue de la sous-traitance, sachant qu'il est fait appel à plusieurs développeurs externes; faire en sorte que les principaux aspects du projet, notamment le calendrier révisé et le budget, soient soumis à un examen régulier, systématique et indépendant permettant de fournir l'assurance voulue.

9. Les observations du Comité consultatif sur les conclusions du Comité des commissaires aux comptes figurent dans la section pertinente du présent rapport.

### **III. Cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré**

#### **A. Dispositif de gouvernance et de contrôle**

10. **Le Comité consultatif rappelle que la responsabilité d'Umoja incombe au Secrétaire général adjoint à la gestion en sa qualité de Président du Comité de pilotage et directeur exécutif du projet.**

11. Les mesures prises pour renforcer la direction du projet et mieux définir les responsabilités de chacun sont exposées aux paragraphes 2 à 8 du rapport du Secrétaire général (A/68/375). Ce dernier fait observer que les attributions et responsabilités des différents intervenants ont été clarifiées et qu'il a notamment renforcé le rôle des responsables de processus en demandant à tous les chefs de

département et de bureau, par voie de memorandum, de collaborer avec eux et de donner la priorité aux activités nécessaires à la bonne mise en service d'Umoja. Afin de renforcer l'application du principe de responsabilité des hauts fonctionnaires quant à la réussite du projet, les lettres de mission de ceux-ci ont été modifiées et prévoient désormais que les différents départements et bureaux doivent mener les activités préparatoires au projet dans le respect du calendrier et financeront toutes activités non inscrites au budget du projet au moyen des crédits dont ils disposent pour couvrir leurs dépenses opérationnelles. Le Secrétaire général signale en outre que le fonctionnement du Comité de pilotage s'est amélioré dans la mesure où celui-ci contrôle de près les risques stratégiques, veille à ce que les décisions nécessaires soient prises en temps voulu pour les atténuer, s'efforce de prévoir les problèmes qui pourraient survenir et fait en sorte que les besoins du projet soient dûment pris en compte dans l'ensemble de l'Organisation. On trouvera un organigramme actualisé du système de gouvernance d'Umoja à l'annexe I du rapport du Secrétaire général.

12. Le Comité des commissaires aux comptes trouve encourageant que le Secrétariat ait pris un certain nombre de mesures pour améliorer la gouvernance du projet, notamment : a) la désignation du Secrétaire général adjoint à la gestion comme directeur exécutif; b) la nomination d'un directeur permanent du projet qui a rang de sous-secrétaire général et relève du Secrétaire général adjoint à la gestion; c) l'inclusion des objectifs et des mesures de résultats relatifs à Umoja dans les lettres de mission des hauts fonctionnaires pour 2013; d) la désignation de cinq responsables de processus chargés de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail dans leur domaine de compétence à l'échelle du Secrétariat et de concrétiser les avantages obtenus. Tout en reconnaissant les avancées réalisées, le Comité estime qu'il reste encore des progrès à faire pour que les responsables de processus disposent de l'autorité nécessaire pour imposer des méthodes de travail cohérentes dans l'ensemble du Secrétariat. Le Comité recommande que, pour aider le Comité de pilotage à prendre des décisions informées, l'équipe du projet lui présente des bilans actualisés de l'état d'avancement du projet en mettant en évidence les facteurs d'incertitude susceptibles de compromettre le budget, les délais et la qualité (A/68/151, par. 106 à 112).

**13. Le Comité consultatif prend note des mesures prises pour renforcer le dispositif de gouvernance du projet en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée générale. Le Comité rappelle qu'il est primordial d'assurer la gouvernance et le contrôle effectifs du projet et de faire en sorte que le principe de responsabilité soit dûment respecté, et recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général d'appliquer à titre prioritaire les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes à cet égard. Le Comité souligne qu'il faut veiller à ce que le directeur exécutif du projet et les responsables de processus qui se sont engagés à concrétiser les avantages quantitatifs et qualitatifs que l'Organisation tirera d'Umoja se voient donner l'autorité nécessaire pour apporter les changements voulus aux modes de fonctionnement et aux méthodes de travail, et s'assurer que toutes les entités du Secrétariat apportent leur collaboration et leur coopération au projet.**

14. Le Comité des commissaires aux comptes constate que la coopération entre l'équipe du projet et le Bureau de l'informatique et des communications s'est resserrée, le Bureau ayant fait de la mise en œuvre du projet l'une de ses premières priorités, comme l'a demandé l'Assemblée générale (résolution 67/254, sect. I,

par. 11). Il souligne que cette coopération accrue contribuera grandement à concrétiser les avantages du projet. En effet, une grande partie des ressources du Bureau devra être consacrée à l'appui au progiciel de gestion intégré, tant au lendemain de sa mise en œuvre que pendant le restant de sa durée de vie; d'ailleurs, il sera peut-être nécessaire de redéfinir les priorités pour ce qui concerne l'attribution des ressources du Bureau. **Le Comité consultatif a plusieurs fois souligné le fait que la modification des méthodes de travail entraînée par l'adoption d'Umoja requerrait un appui informatique considérable (voir A/65/576, par. 32, 38 et 41 à 43; et A/67/770, par. 31, 47 à 55 et 71). Le Comité se félicite que l'équipe du projet, le Bureau de l'informatique et des communications et la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions ait renforcé leur coordination et leur coopération et les encourage à collaborer plus étroitement encore.**

## **B. État d'avancement de la mise en service d'Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2**

15. Le calendrier d'exécution d'Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 est exposé dans le détail à la figure I et aux paragraphes 19 à 26 du cinquième rapport d'étape du Secrétaire général (A/68/375). Le Secrétaire général signale que seuls des changements mineurs ont été apportés au calendrier qui figurait dans son quatrième rapport d'étape (voir A/67/360, sect. III), et qu'Umoja-Démarrage a été mis en service à titre pilote le 1<sup>er</sup> juillet 2013 à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban ainsi que dans leurs bureaux d'appui, au Siège, comme prévu et conformément aux spécifications. Il ajoute que le système est entièrement opérationnel dans ces sites et donne toute satisfaction aux utilisateurs. Le Comité consultatif note, à la lecture du résumé du cinquième rapport d'étape, que les enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage à titre pilote à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban seront présentés à l'Assemblée générale à la partie principale de sa soixante-huitième session. À sa demande, il a reçu des précisions sur ces enseignements, qui sont récapitulés à l'annexe I du présent rapport.

16. Dans l'additif à son cinquième rapport d'étape (A/68/375/Add.1), le Secrétaire général dresse le bilan des progrès accomplis dans l'exécution du projet depuis la publication du rapport. Il signale que, compte tenu des enseignements tirés du projet pilote mené à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban, en particulier les difficultés rencontrées dans la conversion des données provenant des anciens systèmes et l'exécution d'autres activités préparatoires, le Comité de pilotage d'Umoja a décidé de repousser de 30 jours, soit jusqu'aux 1<sup>er</sup> novembre 2013 et 1<sup>er</sup> février 2014, respectivement, la mise en service d'Umoja-Extension dans les missions de maintien de la paix (groupe 1) et les missions politiques spéciales (groupe 2), ajoutant que ce report n'aura pas d'incidences sur le calendrier d'exécution du projet dans les autres groupes. Ainsi qu'il est indiqué plus haut, alors qu'il achevait son examen du cinquième rapport d'étape, le Comité consultatif a été informé que la phase Umoja-Démarrage avait été lancée le 1<sup>er</sup> novembre 2013 dans 14 missions de maintien de la paix et au Centre de services régional d'Entebbe. Le Comité a également appris que 3 000 fonctionnaires utilisaient déjà Umoja et que des formations continuaient d'être dispensées. Le

**Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général d'inclure, dans l'exposé qu'il lui présentera au moment où elle examinera la question (voir le paragraphe 15 plus haut), des renseignements sur la mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les opérations de maintien de la paix (groupe 1), qui a eu lieu le 1<sup>er</sup> novembre 2013, ainsi qu'un bilan de l'état d'avancement des activités préparatoires au déploiement dans les missions politiques spéciales (groupe 2), prévu pour le 1<sup>er</sup> février 2014.**

17. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que, dans l'ensemble, les activités liées à la conception, au développement et au lancement des phases suivantes du projet se déroulaient comme prévu, c'est-à-dire que : a) les modules Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seraient entièrement opérationnels dans les entités restantes d'ici à juin 2015, Umoja-Extension 1 devant être mis en service à titre pilote à la MINUSTAH au premier trimestre de 2014, excepté pour ce qui est du traitement des états de paie des agents recrutés sur le plan national dans les bureaux extérieurs (dont l'intégration est prévue pour janvier 2016); b) la conception d'Umoja-Extension 2 serait achevée d'ici à décembre 2015, les phases de développement et d'essai se dérouleraient en 2016, un premier lancement du système aurait lieu au début de 2017 et la mise en service dans l'ensemble du Secrétariat, groupe par groupe, serait achevée à la fin de décembre 2018. Ayant demandé des renseignements complémentaires, le Comité a reçu un calendrier actualisé du projet, qui figure à l'annexe II du présent rapport.

#### **Risques pesant sur l'exécution du projet**

18. Le Comité des commissaires aux comptes fait observer que le calendrier d'exécution est complexe et très ambitieux dans la mesure où plusieurs modules du projet (Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2) doivent être conçus, développés, mis à l'essai puis déployés simultanément dans différents groupes, chacun composé d'un grand nombre de départements et de bureaux, sans compter que les activités de développement des divers modules ont été confiées à plusieurs sous-traitants. Il constate que le calendrier ne comprend guère de marge pour les imprévus, ce qui présente un certain nombre de risques. Il note en outre qu'il faudra du temps pour régler les problèmes antérieurs et les conséquences de décisions peu judicieuses (voir [A/68/151](#), résumé et par. 50 à 52).

19. Parmi les risques les plus élevés, le Secrétaire général cite : a) le calendrier serré établi pour la mise en service dans les groupes 1 et 2, qui ne prévoit pas de délai supplémentaire en cas de besoin; b) l'épuisement de certains fonctionnaires clefs, qui sont soumis à une charge de travail continuellement intense; c) la fragmentation et le manque de coordination globale des structures et des ressources pour ce qui est de l'informatique et des communications au sein de l'Organisation et le fait qu'une multitude d'applications, de services d'assistance, de réseaux et d'outils aient été mis en place, ce qui compromet la pleine valorisation des avantages d'Umoja; d) le retard pris par le sous-traitant chargé du développement du logiciel d'Umoja-Extension 1, qui s'est répercuté sur le calendrier des essais et pourrait retarder la mise en service du module à titre pilote à la MINUSTAH, prévue pour le premier trimestre de 2014 (voir [A/68/375](#), par. 38; voir aussi les paragraphes 61 à 63 plus bas).

**20. Le Comité consultatif constate que des risques considérables pèsent sur le calendrier et le budget du projet. Le Comité souligne qu'il convient de faire preuve de rigueur dans la planification et la gestion du projet et de suivre de**

près les étapes à risque afin de régler les problèmes rapidement et d'éviter tout retard ou coût supplémentaires. Le Comité insiste en outre sur l'importance des responsabilités qui incombent au directeur exécutif et au Comité de pilotage du projet pour ce qui est de guider et de superviser la gestion et l'exécution du projet, d'encourager les départements et bureaux du Secrétariat à coopérer à son exécution, et de faciliter la prise de décisions et le règlement rapide des problèmes.

### État de préparation de l'Organisation

21. Le Secrétaire général aborde la question de l'état de préparation de l'Organisation aux paragraphes 39 à 47 de son rapport (A/68/375). Il signale que le principal obstacle à la mise en service d'Umoja dans les délais et au coût énoncés dans le quatrième rapport d'étape (A/67/360) est le manque de préparation du Secrétariat, aggravé par le fait que les départements et bureaux concernés ont différentes méthodes et conditions de travail et ne sont pas tous également préparés à appuyer et à adopter le progiciel. Le Secrétaire général donne des renseignements complémentaires sur les mesures prises pour faire en sorte que tous soient préparés à la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et sur les efforts déployés pour faciliter la gestion du changement, la communication et le dialogue avec la direction et le personnel afin de les aider à mieux comprendre et à adopter la solution Umoja.

22. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu un tableau indiquant le nombre total prévu d'utilisateurs d'Umoja par groupe d'exécution et phase du projet, reproduit à l'annexe III du présent rapport. Le Comité note qu'après la mise en service, en 2006, d'Umoja-Extension 1 dans l'ensemble du Secrétariat, ce nombre devrait dépasser 50 000. **Compte tenu du nombre de personnes qui utiliseront Umoja, le Comité consultatif insiste sur la nécessité de veiller à coordonner les activités de préparation à la mise en service du progiciel de gestion intégré entreprises dans chaque site afin de faciliter la mise en service du système, de limiter la charge de travail supplémentaire que celle-ci entraînera pour les utilisateurs et de ne pas perturber les activités opérationnelles.**

### C. Gestion du projet

23. Dans le résumé de son rapport (A/68/375), le Secrétaire général signale que, en ce qui concerne la gestion du projet, des avancées ont été enregistrées dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan intégré permettant de contrôler l'exécution du budget du projet en comparant les ressources allouées et les dépenses effectives et en tenant compte de la réalisation d'objectifs d'étape (voir aussi A/68/151, par. 48 à 60). Le Comité des commissaires aux comptes note que, depuis décembre 2012, l'équipe du projet utilise l'outil de gestion de projet NOVA, grâce auquel elle a mis en place un dispositif de communication d'informations lui permettant de calculer le coût de chaque activité à compter de ce mois et de mieux contrôler que les dépenses effectives correspondent aux prévisions. Le Comité signale que cet outil n'est pas pour l'instant utilisé pour prévoir les dépenses ni pour communiquer des informations à ce sujet au Comité de pilotage. Le Comité constate que le nombre d'activités de planification est en hausse mais qu'il n'existe toujours pas de plan intégré décrivant l'ensemble des activités devant être exécutées par

l'équipe du projet, les sous-traitants chargés du développement et l'Organisation dans son ensemble. En ce qui concerne la question de savoir si les progrès réalisés au 31 mars 2013 sont suffisants au regard des 208,8 millions de dollars dépensés, le Comité indique que la majeure partie de ce montant a été consacrée à la conception du système, à l'acquisition de licences logicielles et au développement d'Umoja-Démarrage, mais que l'équipe du projet n'est toujours pas en mesure de déterminer quel devrait être exactement l'état d'avancement du projet après avoir utilisé 55 % du budget.

24. Le Comité des commissaires aux comptes souligne en outre que la nécessité de disposer d'un plan intégré détaillé se fera encore plus sentir après la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les missions de maintien de la paix, lorsque l'équipe du projet devra simultanément concevoir, développer et déployer plusieurs modules du système dans différents sites et travailler avec un éventail de sous-traitants. Il faudra redoubler d'efforts si l'on veut coordonner, gérer et contrôler efficacement l'exécution du projet tout en limitant les coûts. Le Comité recommande de nouveau que l'équipe du projet arrête définitivement une méthode permettant de lier l'exécution du budget à la réalisation d'objectifs d'étape et à l'obtention de résultats afin de faciliter le suivi des progrès au regard des dépenses.

**25. Le Comité consultatif convient avec le Comité des commissaires aux comptes qu'il est indispensable d'établir un plan intégré si l'on veut suivre l'exécution du projet et déterminer les activités restant à entreprendre et les dépenses qu'elles entraîneront. Le Comité insiste de nouveau sur l'utilité de pareil outil et rappelle que, depuis le lancement du projet, il a à maintes reprises demandé que soit défini un plan d'exécution intégré indiquant les objectifs d'étape, les résultats attendus et les coûts du projet, ainsi que les données de référence, afin de permettre à l'Assemblée générale de mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs (voir A/67/565, par. 40). Le Comité note que certaines avancées ont été réalisées dans l'établissement d'un plan de ce type et d'un calendrier plus détaillé. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie instamment le Secrétaire général d'appliquer la recommandation susmentionnée intégralement et dans les plus brefs délais.**

#### **D. Valorisation des avantages**

26. Le Secrétaire général se dit résolu à tirer du projet des gains quantitatifs de l'ordre de 140 millions à 220 millions de dollars d'ici à 2019 (voir A/68/375, par. 30 à 36), qui seront maintenus après la mise en œuvre<sup>1</sup>. Les avantages quantitatifs découleraient, notamment, du perfectionnement des processus métier et de la

<sup>1</sup> Dans le résumé de son quatrième rapport d'étape (A/67/360) dans lequel il décrivait la stratégie d'installation révisée qui a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246 et qui est actuellement en cours d'application, le Secrétaire général a indiqué que, selon la stratégie d'installation révisée d'Umoja, une fois Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 installés dans les cinq groupes de sites désignés, les gains quantitatifs devraient être de l'ordre de 80 millions de dollars à 150 millions de dollars pour l'année 2017. Des gains supplémentaires de l'ordre de 60 millions de dollars à 80 millions de dollars pourraient être dégagés dès la mise en service d'Umoja-Extension 2, de sorte qu'au total les avantages, tels qu'aujourd'hui estimés, seraient de 140 millions de dollars à 220 millions de dollars en 2019. Dans son premier rapport d'étape (A/64/380), le Secrétaire général avait estimé que les avantages quantitatifs annuels pouvant découler d'Umoja seraient de l'ordre de 133,9 millions à 223,5 millions de dollars.

diminution du nombre des procédures manuelles et des doubles emplois. Les avantages qualitatifs potentiels sont les suivants : plus grandes efficacité et rapidité des opérations; meilleure application du principe de responsabilité; renforcement de la transparence; satisfaction plus grande des clients; multiples améliorations des modes de fonctionnement et application de pratiques et normes internationales optimales. Le Secrétaire général indique en outre que les gains commenceront à se manifester pendant la période 2015-2016 mais qu'ils ne produiront probablement tous leurs effets que pendant la période 2017-2019. Il souligne également que les avantages ne sauraient tous être interprétés comme des économies et ne se traduiront pas nécessairement par des réductions budgétaires.

27. Le Secrétaire général indique que le directeur exécutif gère l'ensemble des modalités d'établissement, de validation et de valorisation des avantages du projet, avec l'appui des référents processus. Ces derniers s'engageront à valoriser les avantages qualitatifs et quantitatifs pour l'Organisation; puis, les chefs de département et de bureau au sein de l'Organisation s'engageront aussi à exécuter les plans de valorisation des avantages et les prendront en compte dans les prévisions budgétaires et les rapports sur l'exécution du budget.

28. En ce qui concerne la méthode d'élaboration et de mise en œuvre des plans de valorisation, le Secrétaire général indique que sous la direction du directeur exécutif, les référents processus métier et le Directeur général de l'informatique et des communications collaboreront avec les départements et bureaux pour décider des dispositions à prendre afin de valoriser les avantages quantitatifs au cours des futurs exercices budgétaires et établiront des plans précis de valorisation des avantages en accord avec les chefs de département et de bureau. Avec l'équipe Umoja, ils s'emploient activement à définir précisément les avantages liés aux processus dont ils sont responsables, évalueront en permanence la validation des états les plus récents des avantages liés à ces processus et élaboreront des prévisions concernant la progression projetée des avantages, sur la base des résultats effectifs. Les départements et bureaux indiqueront les gains d'efficacité et de productivité attribuables à Umoja lors de l'établissement des prévisions budgétaires et dans leurs rapports sur l'exécution du budget. Le rapport d'étape sur le projet Umoja comprendra un récapitulatif actualisé et consolidé des gains d'efficacité pour faciliter le suivi des résultats par rapport aux cibles indiquées à l'Assemblée générale dans les précédents rapports.

29. Le Comité consultatif note que d'après le résumé du rapport du Secrétaire général, l'étape suivante, après l'installation du progiciel dans les opérations de maintien de la paix, consiste à élaborer des plans de valorisation des avantages pour le Département de l'appui aux missions. et que cette tâche sera accomplie conjointement par les référents processus métier, Umoja, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Département de l'appui aux missions.

30. Dans son rapport (A/68/151), le Comité des commissaires aux comptes observe qu'il n'y a pas de stratégie claire et cohérente en ce qui concerne l'élaboration de plans de valorisation des avantages et qu'il n'y a pas non plus de mécanismes pour régler d'éventuels désaccords entre les référents processus et les chefs de département et de bureau s'agissant des décisions relatives à l'affectation du personnel ou aux méthodes de travail visant à valoriser les avantages découlant de la rationalisation. Le Comité recommande que le Secrétariat élabore,

communiquer et mettre en œuvre un plan, dans chaque service fonctionnel, aux fins d'exploiter les avantages des données à jour et consolidées du progiciel de gestion intégré, et indique comment il compte valoriser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.

**31. Le Comité consultatif souligne qu'il importe de définir des cibles en matière de valorisation des avantages pour optimiser l'exploitation du progiciel de gestion intégré. Il met également en exergue la nécessité d'élaborer des plans de valorisation des avantages crédibles qui soient pleinement compris par les départements et bureaux devant les appliquer pour que les avantages escomptés soient effectivement obtenus. Il recommande que le Secrétaire général soit prié de veiller à ce que les chefs de départements et de bureaux chargés de l'application des plans soient pleinement associés à ce processus et informés des buts et objectifs d'Umoja. Le Comité compte que des informations concrètes sur les avantages quantitatifs et qualitatifs découlant de l'exploitation d'Umoja seront dès que possible fournies dans les projets de budget ainsi que dans les rapports sur l'exécution des budgets des opérations de maintien de la paix, et dans tous les cas avant la période 2016/17.**

32. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes souligne la nécessité de mieux utiliser les données issues du progiciel de gestion intégré pour en retirer des avantages et d'élaborer des stratégies permettant de réaliser pleinement l'objectif de mise en place de processus administratifs plus rationnels et efficaces. Dans un rapport précédent, le Comité consultatif avait souligné que le progiciel de gestion intégré devrait assurer la disponibilité en temps voulu d'informations utiles pour le suivi des résultats, le contrôle et la prise de décisions (voir [A/60/870](#), par. 16). À cet égard, le Comité consultatif rappelle que dans son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale, le Secrétaire général a déclaré que l'absence de données intégrées et complètes sur les ressources, au Siège comme dans les bureaux extérieurs, nuisait gravement à l'efficacité de la gestion, de la planification et de la prise de décisions ([A/62/510/Rev.1](#), par. 12). Dans son premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général avait en outre indiqué que, doté d'un gisement de données centralisé, Umoja améliorera nettement les moyens de communiquer rapidement aux États Membres et aux hauts responsables des informations sur les dépenses, les engagements et l'état d'avancement des projets ([A/64/380](#), par. 22). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de faire en sorte que le progiciel de gestion intégré facilite l'examen des informations par les États Membres en permettant de fournir rapidement à ces derniers des données complètes, de haute qualité et exactes, ce qui aidera également les États Membres à prendre des décisions sur la base des propositions administratives et budgétaires.**

33. Le Comité consultatif rappelle que dans ses résolutions [60/283](#) et [63/262](#), dans lesquelles elle avait décidé de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération et approuvé le dispositif de gouvernance proposé pour le progiciel de gestion intégré, l'Assemblée générale avait également réaffirmé que l'objectif du projet était d'améliorer l'efficacité et la transparence de l'utilisation des ressources de l'Organisation et, à cet égard, souligné que les gains d'efficacité et de productivité tangibles et mesurables résultant du projet devraient être recensés. **Le Comité insiste sur la nécessité de**

réaliser l'objectif fixé par l'Assemblée générale pour le projet au moment de l'élaboration des plans de valorisation des avantages.

## E. Examen du déroulement de la phase de conception

34. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif a demandé au Comité des commissaires aux comptes d'examiner le déroulement de la phase de conception et de faire le point sur la suite donnée au plan correctif « get to green » (A/67/565, par. 44). Les conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurent aux paragraphes 65 à 68 de son rapport (A/68/151). Le Comité consultatif note qu'il était initialement prévu que la phase de conception se termine au deuxième trimestre de 2010. Le montant plafond du contrat conclu avec le prestataire chargé de la conception était, à l'origine, de 11 millions de dollars. Or en mars 2013, le montant total prévu pour ce prestataire était passé à 60,5 millions de dollars. De plus, le Comité des commissaires aux comptes fait observer que, d'après l'examen effectué par le fournisseur du progiciel et le prestataire chargé de la programmation d'Umoja-Démarrage, la phase de conception n'avait atteint que 40 % des objectifs fixés. Selon les estimations, environ 30 000 heures de travail ont été consacrées aux mesures correctives appliquées (« get to green ») jusqu'à sa clôture le 31 octobre 2012, pour un coût supplémentaire de 5,6 millions de dollars, laissant cependant 25 problèmes de conception irrésolus. Les mesures correctives de même type qui sont actuellement en cours pour la conception d'Umoja-Extension 1 (« get to build ») avaient déjà coûté environ 2,1 millions de dollars au moment de l'audit du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité consultatif a été informé du fait qu'en juin 2013, les taux d'achèvement étaient respectivement de 95 %, 86 % et 40 % pour la conception d'Umoja-Démarrage, d'Umoja-Extension 1 et d'Umoja-Extension 2. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de fournir, dans son prochain rapport d'étape, des précisions sur le calendrier et l'ensemble des dépenses engagées pour mener à bien la conception d'Umoja-Démarrage, d'Umoja-Extension 1 et d'Umoja-Extension 2, ainsi qu'une évaluation des conséquences qu'auront les retards pris dans la phase de conception sur le calendrier et le budget d'ensemble du projet.**

## F. Passation de marchés de services pour le projet

35. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif a prié le Comité des commissaires aux comptes de fournir les assurances que les services pour lesquels des marchés ont été passés dans le cadre d'Umoja l'ont été de la façon la plus économique possible (A/67/565 par. 44). En réponse à cette demande, le Comité des commissaires aux comptes a examiné le marché passé pour la phase de conception ainsi qu'un des deux principaux contrats de réalisation. Les conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurent aux paragraphes 69 à 82 de son rapport (A/68/151). S'agissant de la passation de marchés pour les principaux services de la phase de conception, le Comité des commissaires aux comptes fait observer que le contrat d'origine avait été établi à une valeur maximum estimative de 11 millions de dollars, sur la base d'un devis tenant compte du temps et du matériel nécessaires. En raison des problèmes importants rencontrés et des nombreux retards pris dans le projet, trois

prolongations du contrat d'origine ont été accordées au prestataire, à nouveau sur la base d'un devis calculé selon le temps et le matériel nécessaires, établissant ainsi le montant total du contrat à 60 millions de dollars (ibid., tableau 3). En mai 2011, le Secrétariat a décidé qu'il passerait désormais des marchés à prix forfaitaires (avec montant plafond) pour la majorité des contrats de services concernant le progiciel de gestion intégré, au lieu de calculer les prix selon le temps et le matériel nécessaires. Il a également décidé de s'écarter de la méthode du prestataire unique adoptée pour la phase de conception, et d'appliquer dorénavant une méthode à prestataires multiples, chacun doté d'un contrat séparé pour la gestion du projet, l'assurance qualité, les conseils stratégiques, la gestion du changement institutionnel et les services techniques professionnels. Le Comité des commissaires aux comptes considère que le recours à une proportion plus importante de services d'appui à prix forfaitaire a constitué un progrès, mais il est d'avis que l'argument en faveur du modèle de contrats à tarifs hybrides passés avec des prestataires multiples n'est pas suffisamment élaboré et ne tient pas assez compte des conséquences importantes qu'il aura sur la réalisation du projet. Il fait également observer qu'aucun des contrats passés pour la conception, la réalisation, les essais ou le déploiement n'a été assorti de dispositions liant les paiements à la réalisation des objectifs fixés pour le projet de progiciel de gestion intégré.

36. Sur la base de cet examen de la passation de marchés de services concernant la phase de conception et l'un des deux principaux contrats de réalisation, le Comité des commissaires aux comptes constate que, dès le début du projet, le Secrétariat n'a pas abordé le marché d'une façon efficace lui permettant d'optimiser la valeur des services offerts par les prestataires. Il conclut que les problèmes relatifs à la gestion commerciale du projet de progiciel intégré révèlent une déficience systématique dans les compétences commerciales du Secrétariat, en particulier pour la passation de marchés avec de grands fournisseurs mondiaux pour des services complexes. Dans le résumé de son rapport, le Comité des commissaires aux comptes salue les compétences commerciales considérables dont le directeur du projet a fait preuve dans la gestion des marchés déjà conclus et constate que, depuis l'audit, le Secrétariat a démontré qu'il s'employait activement à remédier à cette situation, notamment à renforcer l'équipe du projet afin d'administrer les nouveaux prestataires auxquels il sera éventuellement fait appel. Le Comité des commissaires aux comptes recommande à l'équipe du projet d'établir une stratégie commerciale globale visant notamment à optimiser la valeur des contrats passés avec les principaux prestataires du projet de progiciel de gestion intégré, et d'examiner la nécessité de renforcer ses compétences commerciales et sa capacité d'appuyer de grands projets.

37. Dans le résumé du cinquième rapport d'étape (A/68/375), le Secrétaire général indique qu'afin de résoudre le problème des prestataires multiples travaillant simultanément sur Umoja, le Comité de pilotage a approuvé une stratégie commerciale révisée, axée sur la passation d'un contrat unique de services d'appui avec un prestataire unique d'ici à 2015 (voir aussi le paragraphe 57 ci-après).

**38. Le Comité consultatif constate avec préoccupation les déficiences qui ont entaché les négociations relatives à la passation initiale du marché de services pour le projet, et qui ont entraîné une utilisation inefficace et peu rentable des ressources y consacrées. Il fait observer que de nombreux contrats de services restent à conclure, notamment pour les activités de conception, de réalisation, de mise à l'essai et de déploiement d'Umoja-Extension 2. Il recommande à**

**l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de s'assurer que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes seront appliquées en priorité et que les futurs contrats de services pour toutes les phases du projet seront passés dans les plus brefs délais et selon les meilleures dispositions possibles pour l'Organisation.**

## **G. Financement des activités préparatoires et coûts indirects**

39. Le Secrétaire général a indiqué, au paragraphe 67 du cinquième rapport d'étape, qu'un groupe de travail chargé d'étudier les coûts indirects avait été créé sous la présidence du Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur afin d'examiner les ressources demandées. Le Comité consultatif a été informé du fait que ce groupe de travail avait repéré certaines activités qui, bien qu'exécutées localement par les départements ou bureaux intervenants, concernaient exclusivement la mise en œuvre d'Umoja et seraient financées par les crédits consacrés à Umoja. Le groupe de travail a également répertorié les activités et ressources demandées en conséquence qui pouvaient être considérées comme des sources de coûts indirects, comme la collecte, le nettoyage et l'enrichissement des données, et les coûts occasionnés par la mise à niveau nécessaire de l'infrastructure du réseau, qui relevaient en principe de la responsabilité opérationnelle des départements utilisateurs exécutant ces fonctions. Le Comité de pilotage a fait sienne la recommandation adressée par le groupe de travail aux départements et bureaux intervenants de financer toutes activités préparatoires au moyen des budgets existants, notamment les activités non récurrentes comme le nettoyage des données, en réaménageant les priorités de leurs activités d'administration et d'appui sans porter préjudice à l'exécution de leur mandat principal. Le Comité a été informé du fait que cette approche s'était révélée efficace et avait produit les résultats escomptés pour l'exécution d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix.

**40. Le Comité consultatif salue l'approche pragmatique adoptée face à la question des coûts indirects et pour définir clairement le rôle et les responsabilités des départements et bureaux, ainsi que les modalités de financement des activités préparatoires. Il renouvelle à l'Assemblée générale sa recommandation de demander au Secrétaire général de recueillir des informations sur les montants et la nature des coûts indirects des activités préparatoires imputés aux départements et bureaux intervenants, et d'en rendre compte.**

## **H. Dotation en personnel**

41. Aux paragraphes 59 à 65 de son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général donne des informations sur la dotation en effectifs. Comme il y est indiqué, le projet Umoja comporte 90 postes (1 poste de sous-secrétaire général, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2 et 13 postes d'agent des services généraux), dont 78 étaient pourvus au 30 juin 2013. Le projet dispose également de crédits ouverts au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions), destinés au recrutement de personnes ressources en fonction des besoins recensés aux différentes étapes du projet.

42. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'après la mise en place d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 auprès du groupe 3 en juillet 2014, l'équipe du projet sera réorganisée pour appuyer le système et achever les opérations de conception, de programmation, de mise à l'essai et de déploiement d'Umoja-Extension 2 d'ici au début de 2017. Il est prévu de réduire les effectifs de base en trois temps : a) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, le nombre de postes sera ramené de 90 à 74, puis il passera à 50 en 2016, et le personnel temporaire (autre que pour les réunions), à savoir les personnes ressources, verra ses effectifs passer de 55 en 2014 à 30 en 2015; et b) en 2016, le nombre de postes sera ramené de 74 à 50, tandis que le personnel temporaire (autre que pour les réunions), à savoir les personnes ressources, verra ses effectifs passer de 30 à 20. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les 74 postes restants au 1<sup>er</sup> janvier 2015 comprendraient 1 poste de sous-secrétaire général, 1 D-2 (sous réserve que l'Assemblée générale approuve la présente proposition), 3 D-1, 18 P-5, 30 P-4, 5 P-3, 1 P-2 et 15 postes d'agent des services généraux.

#### **Proposition de reclassement du poste de directeur adjoint du projet**

43. Dans son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général propose le reclassement du poste de directeur adjoint du projet de la classe D-1 à la classe D-2. Il indique que le Directeur adjoint supervisera le déroulement du programme au quotidien, les échanges avec l'intégrateur de systèmes, la gestion des risques et des progrès et la communication de l'information y relative aux échelons supérieurs; il dirigera également l'équipe de gestion du changement. Le Directeur du projet se concentrera, quant à lui, sur les échanges avec les parties prenantes et la direction des départements et bureaux. Le Secrétaire général précise aussi que la proposition de reclassement prend en compte le fait que l'équipe Umoja devra s'acquitter de tâches plus complexes dans les phases suivantes du projet, comme expliqué au paragraphe 64 du rapport.

44. En réponse à ses demandes de précisions, le Comité consultatif a reçu des renseignements supplémentaires sur les raisons invoquées par le Secrétaire général à l'appui de la proposition de reclassement. Il a également été informé que le reclassement du poste de directeur adjoint de la classe D-1 à la classe D-2 n'avait pas été sollicité mais qu'il serait procédé à une demande formelle de reclassement et à l'établissement d'une définition d'emploi détaillée après l'approbation de l'Assemblée générale. **Compte tenu des éléments qui précèdent et de l'évolution prévue de la situation de l'équipe de projet, le Comité consultatif estime que la proposition de reclassement ne se justifie pas. Il rappelle en outre que l'équipe de projet a récemment été renforcée lorsque l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution 66/263, que le titulaire du poste de directeur du projet Umoja aurait rang de sous-secrétaire général à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012. Le Comité recommande à l'Assemblée générale de ne pas approuver la proposition du Secrétaire général visant à reclasser le poste de directeur adjoint du projet Umoja de la classe D-1 à la classe D-2.**

#### **Compétences relatives au progiciel de gestion intégré**

45. Dans ses précédents rapports, le Secrétaire général avait relevé les difficultés rencontrées dans le recrutement d'un personnel ayant la connaissance voulue du logiciel de gestion intégré choisi, ainsi que le niveau élevé, dans le secteur privé, des tarifs des consultants en la matière [voir [A/67/360](#), par. 108 b)]. Il avait insisté

sur la nécessité de renforcer les capacités internes et de mettre en place des mécanismes de transfert des connaissances des consultants au personnel chargé des programmes et des projets, afin de jeter les bases de l'intégration en interne de l'appui technique à Umoja (A/67/565, par. 57 et 82). Le Secrétaire général indique que le recrutement de membres du personnel dotés du savoir-faire voulu a été au centre des activités de recrutement en 2013 et que le nombre des agents disposant de l'expérience nécessaire a été porté de 10 à 20 durant la période à l'examen (voir A/68/375, par. 63). En réponse à ses demandes de précisions, le Comité consultatif a été informé que l'on mettait en œuvre un programme de formation et de perfectionnement destiné à renforcer, en ce qui concerne le progiciel de gestion intégré utilisé par l'Organisation des Nations Unies, les compétences techniques de 80 agents du projet Umoja, dont les personnes ressources qui regagneraient leurs services d'origine au terme de leur affectation auprès du projet. **Le Comité consultatif se félicite des progrès accomplis dans le renforcement des compétences du Secrétariat en ce qui concerne le projet de gestion intégré. Il recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de poursuivre le développement des compétences internes relatives au progiciel de gestion intégré et d'assurer le transfert des connaissances des consultants au personnel chargé des programmes et des projets, afin de doter l'Organisation de capacités propres qui lui permettront de mettre en place Umoja et d'en assurer les services d'appui et de maintenance de manière autonome, dans toute la mesure possible.**

## I. Future équipe d'appui du projet Umoja

46. Au paragraphe 57 du cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général donne quelques informations sur les modalités d'appui et de maintenance du progiciel de gestion intégré après sa mise en place. Il indique qu'après la mise en service d'Umoja-Extension 2 au début de 2017, une équipe d'appui prendra la relève de l'équipe actuelle et sera chargée d'administrer et d'améliorer le système et d'en assurer la maintenance dans l'environnement d'exploitation. Certains postes essentiels du projet Umoja seront transférés à la future équipe d'appui au projet. Au stade actuel, l'on prévoit que l'équipe d'appui relèvera du Bureau de l'informatique et des communications et exercera ses activités au sein de différents services informatiques. L'équipe devrait compter un effectif compris entre 30 et 40 personnes, qui seraient secondées par des experts processus métiers relevant de responsables de processus, un petit groupe de personnes ressources et un fournisseur indépendant de services d'appui au logiciel. Les prévisions préliminaires concernant les dépenses de personnel et les frais liés aux services contractuels et aux licences des logiciels oscillent entre 25 millions et 30 millions de dollars par an. L'équipe d'appui serait placée sous la tutelle du Comité de gestion, qui en suivrait les résultats d'un point de vue stratégique. Le Secrétaire général indique également que la structure, les mécanismes de gouvernance, les fonctions et les responsabilités ainsi que les règles de fonctionnement de l'équipe d'appui sont mis au point en étroite collaboration avec le Directeur général de l'informatique et des communications afin de définir les modalités de l'appui qui sera proposé à l'issue du déploiement d'Umoja.

47. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général a, pour la première fois, donné une indication des dépenses qu'occasionnerait l'appui au fonctionnement du

progiciel de gestion intégré, y compris les dépenses de personnel et les frais liés aux services contractuels et aux licences des logiciels. Il rappelle que, dans son rapport relatif au premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du projet Umoja (A/64/7/Add.9, par. 87), il avait jugé que les prévisions concernant les dépenses futures liées à la maintenance et à la mise à niveau revêtaient un caractère essentiel pour les décisions à prendre sur les propositions du Secrétaire général relatives à la mise en œuvre du PGI et avait demandé qu'une fourchette des futures dépenses de fonctionnement soit communiquée à l'Assemblée générale. Par la suite, le Comité avait demandé que l'évaluation du coût total du projet Umoja prenne en compte les dépenses futures liées à l'exploitation et à la mise à niveau du progiciel (A/66/7/Add.1, par. 53 à 55).

48. Le Comité consultatif a sollicité un complément d'information sur la durée de vie d'Umoja et les délais d'utilisation prévus avant une mise à niveau. Il a été informé que la durée de vie d'Umoja devrait dépasser 20 ans. La fiabilité du fournisseur, qui disposait d'une expérience de plus de 40 années dans le secteur, avait été l'un des facteurs qui avaient présidé au choix du logiciel Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP). D'autre part, le progiciel devrait être tenu à jour pour pouvoir intégrer les nouvelles fonctionnalités et les améliorations proposées par le fournisseur. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Directeur général de communiquer, dans son prochain rapport d'étape, davantage d'informations sur les modalités de tenue à jour du progiciel et sur la fréquence de sa mise à niveau.**

49. **S'agissant des estimations préliminaires du Secrétaire général qui situent entre 25 millions et 30 millions de dollars par an les dépenses de personnel et les frais liés aux services contractuels et aux licences des logiciels, le Comité souligne la nécessité de fournir également une estimation des ressources dégagées par la mise hors service des systèmes remplacés par Umoja et dont il ne faudra plus assurer l'entretien. Ces ressources pourraient, en principe, compenser les dépenses d'appui qui seront consacrées à Umoja après sa mise en place. Le Comité insiste sur la nécessité de prendre en compte les informations concernant les ressources nécessaires, au titre des postes et des autres objets de dépense, pour l'appui aux systèmes qui doivent être mis hors service, y compris les systèmes appartenant à d'autres départements du Siège, à des missions et à des bureaux hors siège ou entretenus par eux. En outre, le Comité estime qu'à l'avenir le financement des frais d'appui au projet Umoja devraient être calculés selon la formule du partage des coûts, qui est appliquée pour répartir les coûts du projet Umoja entre ressources du budget ordinaire, ressources du maintien de la paix et ressources extrabudgétaires.**

50. **Le Comité consultatif prend note des mesures prises pour procéder à une estimation des besoins et planifier le transfert de l'appui au progiciel de gestion intégré du personnel de projet au personnel de programme et attend avec intérêt de recevoir des informations sur la structure et les fonctions et responsabilités de l'équipe d'appui dans le cadre du sixième rapport d'étape. Il recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de continuer à préciser l'évaluation des besoins d'Umoja pour la phase suivant la mise en place du projet, y compris les possibilités de financement de ces besoins.**

51. Le Comité consultatif s'interroge sur le bien-fondé du remplacement envisagé de l'équipe de projet au début de 2017, au moment où commencera la mise en place d'Umoja-Extension 2. Il réaffirme que l'autorité et la force d'entraînement des organes de gouvernance et d'administration seront nécessaires à la mise en œuvre du projet selon les prévisions et estime qu'une dissolution prématurée de l'équipe de projet risque de nuire à une bonne exécution d'Umoja-Extension 2. D'autre part, le Comité consultatif recommande à nouveau le maintien de l'équipe de projet en place jusqu'à ce qu'Umoja-Extension 2 soit entièrement installé, compte étant tenu, par ailleurs, de la nécessité d'apporter des ajustements à la taille et la composition de l'équipe et de puiser au sein de l'Organisation l'essentiel des compétences nécessaires.

52. À cet égard, le Comité consultatif réaffirme que l'ensemble du projet Umoja, tel qu'il a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/246](#), devra être mis en œuvre – ce qui comprend l'intégralité de la portée et des fonctions d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 (voir également [A/67/565](#), annexe IV), de manière à protéger les investissements déjà consentis par les États Membres et à réaliser les avantages attendus du système. Le Comité met en garde contre toute solution qui entraînerait une réduction de la portée du projet, en particulier Umoja-Extension 2, qui comporte quelques-unes des principales fonctions à informatiser, dont la planification et la programmation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'établissement du budget. Il rappelle que la mauvaise prise en charge de ces fonctions par les systèmes existants est l'une des principales raisons pour lesquelles la décision a été prise de mettre en place un progiciel de gestion intégré<sup>2</sup>. Le fait de ne pas mettre en œuvre l'intégralité du projet Umoja reviendrait essentiellement à remplacer le Système intégré de gestion au prix fort tout en perpétuant les lacunes des systèmes informatiques

<sup>2</sup> Au nombre des arguments qu'il a présentés en faveur de l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré (voir [A/60/846/Add.1](#) et [A/62/510/Rev.1](#)), le Secrétaire général a relevé que les systèmes existants étaient hétérogènes, dépassés et redondants et ne permettaient pas d'assurer les fonctions nécessaires à la mise en œuvre fonctionnelle et technique des réformes de gestion engagées dans le prolongement du Document final du Sommet mondial (voir résolutions [60/1](#) et [60/283](#) de l'Assemblée générale), telles que celles relatives au passage aux normes IPSAS, à la budgétisation et à la gestion axées sur les résultats, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, au renforcement des contrôles internes, à l'amélioration de la communication de l'information et aux mécanismes de gestion de la mobilité du personnel. Sur la base des propositions formulées par le Secrétaire général dans son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale ([A/62/510/Rev.1](#)), l'Assemblée générale avait décidé, par sa résolution [63/262](#), d'autoriser la mise en service d'un progiciel de gestion intégré dans l'ensemble de l'Organisation. Dans son rapport, le Secrétaire général prévoyait que les principales fonctionnalités du nouveau système devraient couvrir, notamment : a) la planification des programmes, l'établissement du budget, la gestion des contributions et l'exécution du budget; b) la gestion et l'administration des ressources humaines; c) la paie, y compris la gestion des prestations et des cotisations aux régimes de retraite et d'assurance, dont l'assurance maladie; d) la gestion de la chaîne logistique, y compris la passation des marchés; e) la gestion des biens et des installations; f) la comptabilité générale, les voyages et diverses tâches administratives; g) l'établissement des rapports destinés à la direction et aux parties intéressées; h) la gestion d'activités propres aux opérations de maintien de la paix, comme celles touchant le soutien logistique, les transports, les carburants et les rations, qui ne sont pas courantes dans les autres organismes des Nations Unies (voir [A/67/565](#), par. 51 et 52).

existants, lesquels sont obsolètes et ne communiquent pas les uns avec les autres.

## J. Ressources nécessaires et dépenses engagées à ce jour

53. Dans la section IV de son cinquième rapport d'étape (A/68/375, par. 68 à 87), le Secrétaire général récapitule les dépenses engagées depuis 2008 et donne des précisions sur les dépenses de 2012, ainsi que sur le montant estimatif des dépenses de 2013, et fournit une estimation révisée des ressources nécessaires pour 2014 et 2015. Il indique que le montant total des dépenses prévues pour la période se terminant le 31 décembre 2015 présenté dans le quatrième rapport d'étape s'élevait à 348 138 500 dollars, et qu'il a été rendu compte de la part à imputer sur le budget ordinaire dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice 2014-2015, au titre du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion).

54. Dans sa résolution 67/246, l'Assemblée générale a approuvé le plan révisé pour la mise en service d'Umoja. Le Secrétaire général indique que, compte tenu de la récente intensification des activités de programmation et de déploiement, les prévisions de dépenses pour la période se terminant le 31 décembre 2015 ont été révisées à la hausse et s'établissent désormais à 360 856 800 dollars, soit une augmentation de 12 718 300 dollars. Tout est fait pour achever le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et mettre la dernière main à la conception et à la configuration de base d'Umoja-Extension 2 dans les limites des prévisions de dépenses présentées dans le quatrième rapport d'étape. Le Secrétaire général ne cherche pas, à ce stade, à obtenir un financement pour le montant supplémentaire indiqué, étant donné que l'on s'efforcera de maîtriser les coûts en 2014. Les prévisions de dépenses actualisées pour 2015 ainsi que les prévisions de dépenses pour 2016 et 2017 seront présentées dans le sixième rapport d'étape, compte tenu de l'évolution du projet.

55. En ce qui concerne l'exercice biennal 2012-2013, le Comité consultatif note, d'après le tableau 5 du rapport du Secrétaire général, que les dépenses se sont élevées à 58,4 millions de dollars en 2012, soit 6,9 millions de dollars (10,5 %) de moins que le montant prévu dans le quatrième rapport d'étape, principalement en raison de retards enregistrés dans l'achat de services d'hébergement (voir A/68/375, par. 83). Le montant révisé des prévisions de dépenses pour 2013 (ibid., tableau 6) s'élève à 80 millions de dollars, soit une augmentation de 10,4 millions de dollars (14,9 %) par rapport aux estimations présentées dans le quatrième rapport d'étape. L'augmentation des dépenses prévues pour 2013 s'explique principalement par : une hausse de 5,4 millions de dollars au titre des services contractuels pour l'achèvement de la conception, du développement et du déploiement d'Umoja-Démarrage, qui a été testé en juillet 2013, et pour la préparation de la mise en service pour le groupe 1; et de 8,9 millions de dollars au titre du mobilier et du matériel pour des services d'hébergement qui étaient auparavant classés à la rubrique Services contractuels. L'augmentation est en partie compensée par des dépenses inférieures aux prévisions au titre des consultants et experts (1,5 million de dollars), des voyages (1,4 million de dollars) et des frais généraux de fonctionnement (0,5 million de dollars). Le montant total des dépenses pour l'exercice biennal 2012-2013 est estimé à 138,4 millions de dollars, soit 3,5 millions de dollars (2,6 %) de plus que le montant prévu (134,9 millions) (ibid., tableau 7).

56. Les montants révisés des prévisions de dépenses pour 2014 et 2015 sont présentés dans les tableaux 8 et 9, respectivement, du cinquième rapport d'étape. Le Secrétaire général propose un montant global de 58,6 millions de dollars pour 2014 et de 45,5 millions de dollars pour 2015, en augmentation respectivement de 7,2 millions de dollars et 2 millions de dollars par rapport aux prévisions précédentes. Ces hausses sont essentiellement imputables à l'augmentation des ressources nécessaires au titre des services contractuels pour la fourniture de compétences spécialisées dans le domaine des progiciels de gestion intégrés, compensée en partie par la baisse des dépenses prévues aux rubriques Consultants (1,2 million de dollars) et Voyages (1,1 million de dollars) pour 2014, et aux rubriques Postes (2,4 millions de dollars), Autres dépenses de personnel (3,9 millions de dollars), Consultants (1,2 million de dollars) et Voyages (1,4 million de dollars) pour 2015. L'accroissement des ressources proposées au titre des services contractuels est destiné à financer : a) les travaux de développement pour les fonctions d'informatique décisionnelle et l'intégration et le test d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, ainsi que les activités de préparation pour le déploiement dans les groupes 2 et 3 en 2014; b) l'achèvement de la phase de développement d'Umoja-Extension 1 et de la conception d'Umoja-Extension 2 en 2015. Le rapport n'aborde pas les ressources nécessaires pour le développement et le déploiement d'Umoja-Extension 2 au cours de la période 2016-2017.

57. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les mesures qui avaient été prises pour contenir la hausse des dépenses prévues en 2014 et en 2015 aux rubriques Services contractuels et Mobilier et matériel. Il a été informé que les montants demandés au titre des services contractuels avaient été soigneusement évalués par rapport au plan de travail et compte tenu de la complexité des travaux nécessaires en 2014 et 2015. En collaboration avec la Division des achats, l'équipe Umoja progresse sur la voie du remplacement des multiples contrats régissant les prestataires de services et intégrateurs de systèmes par un seul contrat avec un seul prestataire, afin de réduire les risques et les frais généraux, et de tirer parti d'économies d'échelle (voir par. 37 ci-dessus).

## **K. Modèle global de prestation de services**

58. Le Comité des commissaires aux comptes continue d'insister sur la nécessité de se mettre d'accord sur un nouveau modèle de prestation de services à l'échelle de l'ONU, qui, à son avis, aurait dû être conçu avant le lancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré. Il souligne que l'absence d'un tel modèle crée non seulement un risque que l'on doive procéder après coup à des adaptations coûteuses du progiciel mais brouille également la responsabilité du Secrétariat en ce qui concerne l'exécution intégrale du projet Umoja dans les délais prévus et dans les limites du budget alloué, ainsi que la fourniture des avantages associés.

59. Le Secrétaire général indique qu'un nouveau modèle de prestation de services sera défini à mesure qu'avance la reconfiguration des méthodes de travail dans le cadre d'Umoja, et que, conformément à la demande de l'Assemblée générale, il présentera une proposition à ce sujet à une session ultérieure (voir [A/68/375](#), par. 37). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la priorité actuelle du Secrétariat était d'exécuter l'intégralité du projet Umoja et qu'il ne se consacrait qu'aux ajustements dans la prestation de services qui sont indispensables à la mise en service d'un progiciel de gestion intégré dans l'ensemble

de l'Organisation. En outre, les avantages, de l'ordre de 140 à 220 millions de dollars, attendus d'ici à 2019 reposaient exclusivement sur le réaménagement et l'harmonisation des méthodes de travail dans le cadre du dispositif actuel de mise en service d'Umoja, et ne comprenaient pas les avantages qui pourraient découler des possibilités offertes par un nouveau modèle de prestation de services. Le Comité a également été informé que le futur modèle de prestation de services comprendrait un regroupement de certaines fonctions d'appui administratif dans des centres de services communs et pourrait nécessiter des transferts de personnel entre lieux d'affectation. **Le Comité consultatif réaffirme que tout nouveau modèle de prestation de services pour l'ONU doit être approuvé par l'Assemblée générale. Le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter dès que possible un rapport contenant des propositions concernant le modèle global de prestation de services.**

## L. Sécurité

60. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les mesures prises pour garantir des conditions de sécurité appropriées pour le nouveau système, les ressources mises de côté à cette fin, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience sur cette question à l'occasion de la première mise en service d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix. Le Comité a été informé que la sécurité de la solution Umoja était assurée à plusieurs niveaux : a) en ce qui concerne les infrastructures physiques, elle était du ressort des pôles informatiques de la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne) et de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie); b) au niveau du réseau, elle dépendait du réseau local de l'ONU et reposait sur les licences existantes relatives aux logiciels de sécurité; c) les droits d'accès des utilisateurs étaient gérés par une équipe de sécurité informatique Umoja, qui faisait partie intégrante de l'Équipe d'appui Umoja. Le Comité a également été informé qu'un certain nombre de mesures avaient été prises dans le cadre du plan d'action visant à renforcer la sécurité informatique dans l'ensemble du Secrétariat (voir [A/68/552](#)). En outre, la mise en service d'Umoja se faisait en totale conformité avec les politiques concernant la sécurité informatique arrêtées par le Bureau de l'informatique et des communications. En ce qui concerne la mise en service initiale d'Umoja dans les missions de maintien de la paix, le Comité consultatif a été informé que le système fonctionnait sans heurts et, qu'à ce jour, les liaisons avec Brindisi et Valence donnaient les résultats attendus, sans susciter aucune préoccupation en matière de sécurité. Il n'y avait pas eu d'entrées non autorisées dans le réseau informatique de l'ONU par l'intermédiaire du progiciel de gestion intégré. Le Comité consultatif a toutefois été informé que, même si Umoja était entièrement conforme aux politiques internes en matière de sécurité, dans la mesure où les systèmes informatiques du Secrétariat étaient interdépendants et devaient de plus en plus fonctionner en réseau, une attaque ou une intrusion, où qu'elle se produise, risquait de mettre en péril l'ensemble des sites, c'est pourquoi tous les systèmes devaient être protégés sur un pied d'égalité (voir [A/68/552](#)).

## M. Coopération avec d'autres organismes des Nations Unies

61. Au paragraphe 24 de son rapport, le Secrétaire général indique que la mise en service d'Umoja-Extension 1 dépend de la réalisation en temps voulu des 54 différents éléments du module de gestion des ressources humaines et des voyages, qui a été fourni quatre mois plus tard que prévu par le prestataire. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur la manière dont ces fonctions étaient assurées dans les versions du progiciel créées pour les autres entités utilisant Umoja, comme le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), et a cherché à savoir si des efforts avaient été faits pour partager ou réutiliser les solutions mises en œuvre par ces organismes, ou pour collaborer avec eux à ce propos. Il a été informé que les procédures du Secrétariat en matière de gestion des ressources humaines, des états de paie et des voyages étaient fort différentes de celles des autres organismes des Nations Unies et que les modifications à apporter étaient plus complexes que prévu au départ par le fournisseur. L'ONU utilisait la composante du progiciel relative à la gestion des ressources humaines et des états de paie pour les organisations à but non lucratif, qui avait été élaborée par le fournisseur pour le compte de l'UNICEF et ne permettait qu'une automatisation limitée pour plusieurs processus de travail de l'ONU. Par la suite, un certain nombre d'améliorations avaient été mises au point pour le PAM, mais cette solution n'était pas disponible pour d'autres organismes des Nations Unies en raison des termes de l'accord entre le fournisseur et le PAM. Seules quelques-unes des améliorations mises au point pour le PAM avaient par la suite été intégrées dans la composante standard de gestion des ressources humaines et des états de paie pour les organisations à but non lucratif utilisée par l'ONU.

62. À cet égard, le Comité consultatif note, d'après le rapport du Corps commun d'inspection (A/68/344 et Add.1) que, bien qu'il n'existe pas de stratégie cohérente au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies concernant les progiciels de gestion intégrés, la mise en œuvre de ceux-ci a conduit à une certaine harmonisation des méthodes de travail entre organismes en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment : a) la mise en service de plus en plus courante de composantes standard du progiciel, plutôt que de solutions personnalisées; b) la convergence des fonctions offertes par les prestataires; c) la mise en commun des progiciels entre certains organismes (Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour la population, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets); d) l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) à l'échelle du système. En outre, il est indiqué dans le même rapport que, sous l'impulsion de l'UNICEF, des efforts sont en cours pour travailler en étroite collaboration avec le PAM et le fournisseur du progiciel en vue d'améliorer les fonctions de base de celui-ci et mettre au point un progiciel standard commun aux Nations Unies qui soit conforme aux normes IPSAS, en s'inspirant d'une solution de paie à l'intention des organismes à but non lucratif. Le rapport du Corps commun d'inspection examine également les questions relatives au renforcement de la collaboration entre organismes en matière d'appui technique aux utilisateurs des progiciels et de renforcement de leur position de négociation vis-à-vis des fournisseurs (voir A/68/344, par. 108 à 123).

**63. Le Comité consultatif continue de souligner la nécessité d'intensifier la collaboration entre le Secrétariat et les autres entités des Nations Unies utilisant le même progiciel de gestion intégré. Il estime que l'harmonisation**

croissante des méthodes de travail au sein du système des Nations Unies évoquée ci-dessus ouvre de nouvelles possibilités pour la mise en place de solutions communes et l'obtention d'un meilleur rapport coût-efficacité dans la mise en service des progiciels, leur maintenance et leur évolution. Le Comité recommande à l'Assemblée générale d'inviter le Secrétaire général à s'entretenir avec les autres entités des Nations Unies utilisant le même progiciel de gestion intégré, ainsi qu'avec les prestataires concernés, concernant les possibilités de collaboration et de partage de solutions informatiques, et à lui faire rapport à ce sujet dans son prochain rapport d'étape.

#### IV. Conclusions et recommandations

64. Les mesures que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 91 du cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré. Sous réserve des observations et recommandations formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée de prendre note du cinquième rapport d'étape. Il lui recommande en outre :

##### *Budget ordinaire*

a) D'approuver le montant de 35 927 900 dollars inscrit au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 [A/68/6 (Sect. 29A)], représentant la part imputée au budget ordinaire des coûts relatifs au projet Umoja;

##### *Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix*

b) De prendre note du fait qu'un montant de 20 054 700 dollars sera imputé au budget du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015;

##### *Ressources extrabudgétaires*

c) De prendre note du fait qu'un montant de 7 439 600 dollars sera financé au moyen des ressources extrabudgétaires de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2015.

## Annexe I

### **Enseignements tirés de la mise en service d'Umoja, à titre de projet pilote, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban (UNSCOL)**

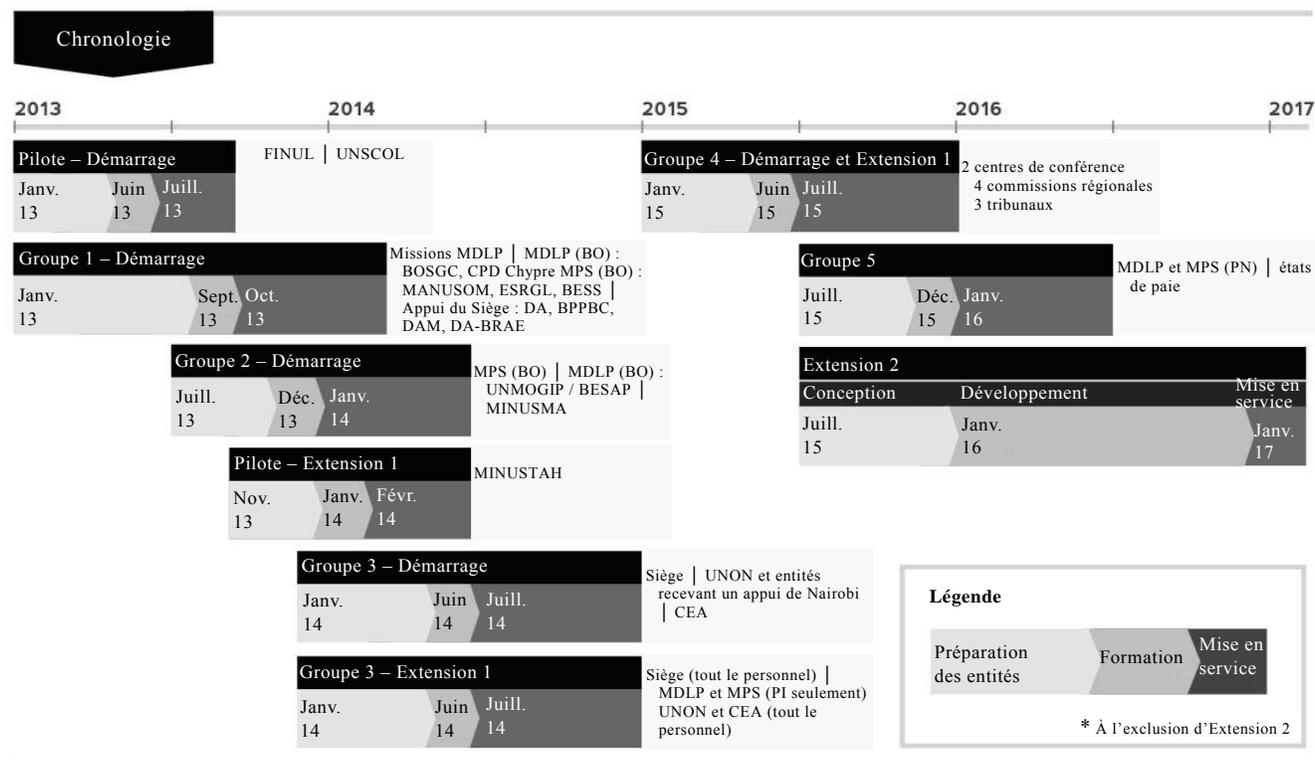
Les principaux enseignements tirés de la mise en service d'Umoja à titre de projet pilote et de la période d'appui qui l'a suivie peuvent se résumer comme suit :

- La solution technique s'avère solide et stable, que ce soit au niveau des processus de travail, des systèmes ou de l'assistance aux utilisateurs. Les incidents qui ont été signalés étaient mineurs par rapport à ceux qui ont été constatés dans des lancements de progiciels de gestion intégrés d'envergure comparable;
- On savait que le passage de différents modèles de fonctionnement à un modèle commun serait complexe mais, dans la pratique, il s'est révélé plus difficile que prévu. Cela a limité les possibilités d'automatisation pour certaines étapes de la migration des données et il a fallu adapter encore les procédures pour chaque mission;
- Il s'est avéré que les principaux problèmes provenaient des méthodes de gestion des données. En effet, en raison du cloisonnement entre unités administratives qui a prévalu jusqu'à présent, le nettoyage des données et leur rapprochement posent des difficultés considérables et exigent parfois une modification des règles existantes. Les missions se consacrent donc à des tâches supplémentaires à forte intensité de main-d'œuvre afin de remplir les conditions requises pour la mise en service d'Umoja. La difficulté provient du fait qu'au sein de chaque opération de maintien de la paix, les services des achats, de la comptabilité, de la logistique et de la gestion des ressources humaines fonctionnent comme autant de silos et mènent leurs activités à l'aide d'applications qui ne communiquent pas entre elles, les différents systèmes comprenant des données qui portent sur les mêmes éléments mais ne sont pas rapprochées. En outre, pour établir les données de référence, il faut aussi rapprocher les éléments concernant les partenaires (fournisseurs, partenaires d'exécution et personnel) pour toutes les opérations de maintien de la paix;
- Des consignes supplémentaires ont été diffusées concernant la nécessité d'enrichir l'information sur les transactions pour permettre une bonne conversion des données avant leur transfert dans Umoja;
- Les plans de préparation ont été affinés et modifiés pour couvrir les groupes 1 et 2, et des ressources dédiées sont maintenant consacrées aux activités de préparation pour les groupes 3 et 4;
- Des ajustements ont été apportés à la composition des équipes locales et à leurs structures de gouvernance pour faciliter le règlement de problèmes transversaux;

- La disparité des normes, des outils et des modèles d'appui en usage dans les différents services chargés de l'informatique et des communications dans tout le Secrétariat a ajouté à la complexité du projet, et plusieurs questions importantes doivent être réglées avant la mise en service d'Umoja;
- De nouvelles mesures doivent être prises pour résoudre les problèmes liés au chevauchement de différentes phases du déploiement et à la fatigue des équipes concernées. Par exemple, au moment où certaines entités se lancent dans la phase de production, qui exige un appui postérieur à la mise en service, d'autres en sont à divers stades de préparation de la mise en service. Une tâche qui reste à l'ordre du jour consiste à trouver les moyens d'assurer le plus rapidement possible une prise en charge de l'appui postérieur à la mise en service par les équipes informatiques.

## Annexe II

## Calendrier d'exécution du projet Umoja au 11 octobre 2013

**Umoja-Démarrage**

Fonctions : finances (gestion des fonds et comptabilité financière), gestion des approvisionnements (immobilier, gestion des installations, logistique et achats), gestion de projet et activités commerciales et de distribution (services d'achat pour le compte de tiers et facturation). Umoja-Démarrage est essentiel pour répondre aux exigences des normes IPSAS.

**Umoja-Extension 1**

Fonctions : gestion institutionnelle et gestion des postes, administration du personnel, droits et prestations, gestion du temps de travail et des présences, états de paie, établissement des autorisations de voyage, remboursement des frais de voyage et réservations

**Umoja-Extension 2**

Fonctions : établissement du budget, planification des forces, gestion des programmes, planification de la chaîne d'approvisionnement, gestion de l'entreposage, gestion des conférences et des manifestations, gestion complète des subventions et activités commerciales

**Préparation des entités**

Phase d'une durée de six mois précédant l'installation pilote qui comprend les activités suivantes :

- Configuration du modèle mondial;
- Analyse des besoins des sites locaux et des sites pilotes pour les modalités de développement des systèmes;
- Réalisation d'un test sur la configuration au regard de l'assurance-qualité;
- Réalisation de tests portant sur la performance des systèmes, l'intégration des utilisateurs et la vérification par les utilisateurs;
- Formation des utilisateurs finaux

*Note* : État d'avancement au 11 octobre 2013 :

- Pour Umoja-Démarrage, la phase de conception a été achevée et la phase de développement en est à 95 %;
- Pour Umoja-Extension 1, la phase de conception est finie à 92 % et la phase de développement en est à 70 %;
- Pour Umoja-Extension 2, la phase de conception en est à 40 %, et il est prévu que la phase de développement commence en janvier 2016.

(Voir abréviations page suivante)

*Abréviations* : BESAP : Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'assistance au Pakistan; BESS : Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel; BO : budget ordinaire; BOSGC : Mission de bons offices du Secrétaire général à Chypre; BPPBC : Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; BRAE : Bureau régional d'achat d'Entebbe (Ouganda); CEA : Commission économique pour l'Afrique; CPD Chypre : Comité des personnes disparues à Chypre; DA : Division des achats; DAM : Département de l'appui aux missions; ESRGL : Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; MANUSOM : Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie; MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; MDLP : maintien de la paix; MPS : missions politiques spéciales; ONUST : Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve; PI : personnel recruté sur le plan international; PN : personnel recruté sur le plan national; UNMOGIP : Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

## Annexe III

### Estimation du nombre d'utilisateurs finaux d'Umoja par phase et par groupe (données d'août 2013)

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Entités ou lieux d'affectation concernés</i>	<i>Nombre estimé d'utilisateurs</i>	<b>Total</b>
1 <sup>er</sup> juillet 2013	Phase pilote (Démarrage)	FINUL, UNSCOL, plus Siège	700	<b>700</b>
1 <sup>er</sup> novembre 2014	Groupe 1 (Démarrage)	Missions de maintien de la paix, plus Siège	3 000	<b>3 700</b>
1 <sup>er</sup> février 2014	Groupe 2 (Démarrage)	Missions politiques spéciales, plus Siège	1 000	<b>4 700</b>
1 <sup>er</sup> mars 2014	Phase pilote (Umoja-Extension 1)	MINUSTAH, plus Siège	1 500 (LS)	<b>6 200</b>
1 <sup>er</sup> juillet 2014	Groupe 3 (Démarrage et U-E1)	Siège, UNON, CEA, plus personnel recruté sur le plan international des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales	25 000	<b>31 200 (LS)<sup>a</sup></b>
1 <sup>er</sup> juillet 2015	Groupe 4 (Démarrage et U-E1)	ONUG, ONUV, CEE, CEPALC, CESAP et CESAO	18 000	<b>49 200 (LS)<sup>a</sup></b>
1 <sup>er</sup> janvier 2016	Groupe 5 (U-E1)	Personnel recruté sur le plan national des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales	1 500	<b>50 700 (LS)<sup>a</sup></b>

*Abréviations* : CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEE : Commission économique pour l'EUROPE; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; ONUG : Office des Nations Unies à Genève; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

<sup>a</sup> Avec le lancement d'Umoja-Extension 1, une fonction de Libre service (LS) sera proposée. Elle permettra aux fonctionnaires d'assurer eux-mêmes le suivi de leurs droits et prestations, ce qui augmentera considérablement le nombre d'utilisateurs finaux d'Umoja.