



Assemblée générale

Distr. générale
21 juillet 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 129 de l'ordre du jour provisoire*

**Rapports financiers et états financiers vérifiés
et rapports du Comité des commissaires aux comptes**

Troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégrée des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir à l'Assemblée générale une lettre du Président du Comité des commissaires aux comptes datée du 30 juin 2014, transmettant le rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en place du progiciel de gestion intégrée (Umoja).

* A/69/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	2
Progiciel de gestion intégré (Umoja) : principaux éléments	4
Troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies	5
Résumé	5
I. Généralités	13
A. Stratégie de mise en œuvre	14
B. Objet du rapport	15
II. Début de l'exécution du projet	16
A. Phase pilote d'Umoja-Démarrage	18
B. Umoja-Démarrage	20
III. Assurer le succès du projet	24
A. État d'avancement	24
B. Enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage	31
IV. Gouvernance et gestion	34
A. Gestion des avantages	34
B. Gouvernance du projet	36
C. Gestion du projet	37
V. Remerciements	38
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations	39

Lettre d'envoi

Lettre datée du 30 juin 2014, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le troisième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès accomplis dans la mise en place du progiciel de gestion intégré.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(Signé) Amyas C. E. **Morse**

Progiciel de gestion intégré (Umoja) : principaux éléments

Coût

348 millions de dollars	Montant total du budget approuvé jusqu'à la fin de 2015 au titre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1
271 millions de dollars	Montant dépensé au 31 mars 2014 (soit 78 % du budget approuvé)
372 millions de dollars	Coût anticipé à la fin de 2015 au titre d'Umoja-Démarrage, d'Umoja-Extension 1 et de la conception d'Umoja-Extension 2
30 millions de dollars	Coût estimatif des services contractuels requis pour le développement, la mise à l'essai et le déploiement d'Umoja-Extension 2

Calendrier

2006	L'Assemblée générale demande que lui soit présentée une proposition de projet.
2009	L'Assemblée générale approuve la proposition de projet.
2018	Date prévue pour la pleine exécution du projet (soit cinq ans plus tard que prévu)

Gains

140 à 220 millions de dollars	Montant des gains récurrents annuels prévus par l'Administration
--------------------------------------	--

Troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies

Résumé

1. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est un projet complexe de grande valeur qui a pour but de moderniser toute une série de modes de fonctionnement et de systèmes à l'importance clef pour l'efficacité de l'Organisation.

2. En juin 2006, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une proposition détaillée concernant un nouveau progiciel de gestion intégré, et en décembre 2009, elle a approuvé la proposition qui lui avait été faite. Depuis lors, le projet a été modifié à plusieurs reprises par rapport à l'approche fixée à l'origine, aux coûts prévus et au calendrier d'exécution. La stratégie de déploiement consiste à lancer le système en différentes parties de l'Organisation (groupes) en trois phases :

a) **Umoja-Démarrage** : Finances (gestion des fonds et comptabilité financière), gestion des approvisionnements, gestion de projet et activités commerciales et de distribution. Le module Umoja-Démarrage est d'une importance essentielle pour l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public;

b) **Umoja-Extension 1** : 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;

c) **Extension 2** : Autres processus administratifs importants : 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.

3. En 2011, dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Comité de lui soumettre des rapports annuels sur la mise en service du progiciel de gestion intégré. Dans son premier rapport (A/67/164), le Comité a souligné que le projet rencontrait de sérieuses difficultés et il a recommandé que l'Administration le réévalue de fond en comble pour veiller à bien gérer les risques. Dans son deuxième rapport (A/68/151), le Comité a reconnu les progrès accomplis par l'Administration pour remédier à certaines des lacunes identifiées, mais il a souligné que les problèmes d'exécution risquaient de s'aggraver et qu'il fallait davantage préparer le terrain et gérer le changement.

4. Depuis le dernier rapport du Comité, l'Organisation des Nations Unies a commencé de lancer le module Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et 17 des 38 missions politiques spéciales. Dans le présent rapport, le Comité expose l'état d'avancement du projet au 31 mai 2014, en mettant l'accent sur son historique, son lancement, les moyens d'obtenir les gains escomptés et la gouvernance et la gestion.

Conclusion générale

5. Le projet relatif au progiciel de gestion intégré représente une occasion unique de moderniser les modes de fonctionnement à l'Organisation des Nations Unies. Le lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix en novembre 2013, et dans les missions politiques spéciales en mars 2014, est un succès considérable compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. Quelque 4 000 membres du personnel exploitent le système dans 300 lieux d'affectation. Il est clair qu'il s'agit d'une solution technique viable pour une partie importante et complexe de l'Organisation des Nations Unies. Toutefois, l'Organisation a beaucoup de mal à intégrer les nouveaux modes de fonctionnement, principalement à cause de l'hétérogénéité des processus en vigueur dans les différents services et du fait qu'ils sont très différents des processus modernes prévus et intégrés dans le nouveau système, et parce que les conditions ne sont pas réunies pour favoriser l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

6. Comme souvent lors de la mise en service de progiciels de gestion intégré à cette échelle, il est inévitable que des problèmes surgissent. L'Administration a prévu une période de stabilisation après l'exécution du module Umoja-Démarrage. Toutefois, si l'ampleur et la gravité des problèmes rencontrés sont le signe qu'il est indispensable de mettre en place le nouveau système, elles montrent aussi qu'il n'est pas aisé de faire adopter de nouveaux modes de fonctionnement normalisés et de nouvelles méthodes de travail dans une organisation extrêmement hétérogène où les habitudes de travail sont profondément ancrées. La manière dont les équipes de direction relèveront ce défi s'avèrera déterminante. L'Administration a fait preuve de persévérance et de pragmatisme face aux risques identifiés et aux problèmes qui pouvaient nuire aux buts et objectifs du système. La situation est cependant loin d'être réglée et les équipes de direction doivent continuer de s'efforcer d'identifier les mesures à prendre pour préparer les unités administratives à mettre en place le système et exploiter au mieux les nouveaux modes de fonctionnement et les technologies connexes, sans sous-estimer le temps et les ressources nécessaires à cet effet.

7. Le lancement initial du module Umoja-Démarrage a révélé qu'il fallait procéder de manière plus efficace à l'avenir. Des efforts concertés devront être déployés dans l'ensemble de l'Organisation pour régler les problèmes rencontrés. Il reste valable d'investir dans le système pour en tirer les gains escomptés à moyen et à long terme, mais pas à n'importe quel prix. L'Organisation doit mettre au point un plan réaliste qui fasse l'objet d'un financement intégral et d'une assurance indépendante et qui tienne compte de sa diversité et de sa complexité intrinsèques. Le Comité compte que l'Organisation continuera de tirer des leçons des phases pilotes et du lancement initial du module pour revoir ses plans concernant le reste du projet, notamment pour ce qui est de l'évaluation de son coût total et du retour probable sur investissement.

Principales constatations

Début de l'exécution du projet

8. **Le lancement d'Umoja-Démarrage à titre pilote à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban en juillet 2013 a été l'occasion de mettre à l'essai les fonctionnalités techniques du système et d'en tirer des leçons importantes qui**

ont permis à l'Administration de mieux préparer le terrain. Cette phase pilote n'a toutefois pas révélé l'étendue des problèmes auxquels il faudrait faire face.

Avant et immédiatement après le lancement d'Umoja-Démarrage le 1^{er} juillet 2013, aucun problème significatif n'a été signalé au comité de pilotage dans les rapports sur l'état d'avancement du projet, qu'il s'agisse de la préparation des services, de la solution technique ou de la capacité du personnel d'utiliser le nouveau système. Un certain nombre de difficultés ont pu être repérées mais il n'était pas possible, au terme d'une phase pilote dans une seule mission, de déterminer si l'ensemble de l'Organisation était suffisamment préparée ni d'identifier les écarts existants entre méthodes de travail dans les différents lieux d'affectation.

9. En août 2013, l'équipe du projet a signalé deux importants problèmes en rapport à la gestion des données auxquels il convenait d'apporter une solution avant que le lancement du module Umoja-Démarrage puisse avoir lieu. Le comité de pilotage a décidé de reporter ce lancement d'un mois pour que ces problèmes puissent être réglés.

10. La décision finale de lancer le module Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et dans 17 missions politiques spéciales a été prise au terme d'une évaluation approfondie de la situation sur le terrain qui a permis de conclure que le personnel était prêt et que les processus et les dispositifs informatiques étaient au point. Le comité de pilotage n'ignorait pas que des problèmes surviendraient mais il a estimé qu'ils seraient gérables et que tout mesuré, il était préférable de lancer le projet pour ne pas toucher au calendrier.

11. Après le lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, l'Organisation a rapidement rencontré des problèmes beaucoup plus nombreux que prévu. Par exemple, le personnel n'adoptait pas les nouveaux modes de fonctionnement et avait recours à des solutions de rechange, en particulier pour les processus financiers critiques. Le manque de formation et de compétences, le fait que les équipes de direction comprenaient mal le projet et l'hétérogénéité des modes de fonctionnement dans les différents lieux d'affectation ont contribué largement aux problèmes rencontrés. Il est à déplorer que les acteurs à qui il incombait de donner leur feu vert une fois vérifié le niveau de préparation technique et opérationnel n'aient pas suffisamment embrassé le projet (et donc assumé leurs responsabilités).

12. En février 2014, à la lumière des problèmes rencontrés, le comité de pilotage a revu le calendrier de déploiement pour pouvoir mieux préparer le terrain et il a constitué une équipe spéciale chargée de régler les problèmes rencontrés dans les opérations de maintien de la paix. Il a ainsi fait preuve de pragmatisme en prenant les mesures nécessaires, en particulier en ce qui concerne le report de juillet 2014 à juin 2015 du lancement du module dans les départements basés à New York, puisque le Secrétariat dans son ensemble n'était pas prêt et que d'importantes ressources étaient affectées à la stabilisation d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix. Au moment de la vérification des comptes, les conséquences de ces modifications sur le coût du projet, son exécution et les avantages qui pourraient en être tirés n'étaient pas encore pleinement mesurées. Le Secrétaire général doit rendre compte de l'évolution de la situation dans son sixième rapport annuel.

13. Des efforts significatifs ont été déployés de manière collective pour régler des problèmes considérables concernant les transactions financières dans les opérations de maintien de la paix. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Administration n'était pas en mesure de procéder aux rapprochements bancaires voulus ni aux rapprochements des états de paie, non plus que de régler les factures en suspens. À la fin du mois d'avril 2014, on pouvait déplorer 58 000 postes non soldés sur les comptes bancaires de l'Organisation des Nations Unies, un solde de 66 millions de dollars sur le compte salaires et plus de 27 000 factures non réglées sur le progiciel de gestion intégré.

14. Le nombre important de transactions ouvertes et non rapprochées (en ce qui concerne les rapprochements bancaires, les dettes et les salaires) hypothèque l'intégrité de la comptabilité des opérations de maintien de la paix et des registres financiers et peut être le signe que des contrôles internes fondamentaux n'ont pu être menés à bien pendant l'exercice. Le Comité évaluera l'impact de l'opinion qu'il a donnée lors de sa vérification des états financiers des opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2014. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'équipe spéciale poursuivait ses travaux et n'avait pas encore fait part de ses conclusions au Comité. On ne pouvait pas dire non plus quand la phase de stabilisation en ce qui concerne le système et les nouveaux modes de fonctionnement serait achevée dans les opérations de maintien de la paix.

15. L'expérience a montré à ce jour à quel point la préparation du terrain, l'adoption rapide des nouveaux processus et systèmes et le passage de relais entre l'équipe du projet et les services concernés étaient importants pour la bonne exécution du projet dans les délais impartis. La mise en place initiale du module Umoja-Démarrage a été plus longue que prévu et elle a soulevé davantage de problèmes et mobilisé plus de ressources qu'on ne l'escomptait. L'équipe du projet a dû consacrer l'essentiel de son temps au règlement des problèmes rencontrés et à la stabilisation de la situation après le déploiement, ce qui l'a empêchée de préparer le terrain pour les prochains lancements.

Assurer le succès du projet

16. En l'absence de liens clairs entre le niveau des dépenses prévues et celui des gains escomptés, le Comité n'est pas en mesure de garantir que les dépenses effectuées à ce jour aient donné les résultats voulus. Au 31 mars 2014, l'Administration avait dépensé 271 millions de dollars au titre du projet, soit environ 78 % du budget approuvé pour l'exercice biennal 2014-2015, d'un montant de 348 millions de dollars. L'Administration estime qu'il lui faudra dépenser 372 millions de dollars pour mener à bien la conception, le développement et l'exécution d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, ainsi que la conception d'Umoja-Extension 2, soit un déficit de financement d'au moins 24 millions de dollars. On ne peut pas prévoir le coût final du projet puisque celui du module Umoja-Extension 2 n'est pas connu.

17. Le Comité ne peut pas garantir l'exactitude des dépenses prévues au titre des modules Umoja-Démarrage Umoja-Extension 1, mais il juge peu probable qu'ils puissent être exécutés dans les limites du budget approuvé. Compte tenu du niveau actuel des dépenses effectuées tous les mois et comme il est probable que les nouveaux lancements nécessiteront un soutien plus important que prévu, le budget approuvé aura sans doute été totalement utilisé au mois de juin 2015 au plus tard.

18. **Le niveau des dépenses connexes reste inconnu.** Les données concernant les dépenses connexes, par exemple celles afférentes au nettoyage des données et aux formations, ne sont pas centralisées, comme le Comité l'avait pourtant recommandé. On ne connaît donc pas le coût total du projet, ni la charge de travail supplémentaire ou les ressources additionnelles qui devront être mobilisées pour exécuter le projet. Faute de pouvoir mesurer les dépenses connexes lors des phases pilotes ou au début des lancements, il s'est avéré difficile de tirer des leçons de l'expérience en vue de prochains déploiements et d'avertir les unités administratives des ressources dont elles auraient besoin pour se préparer et utiliser le progiciel de gestion intégré.

19. **Compte tenu des retards pris qui risquent encore de s'aggraver, le Comité est d'avis que le calendrier de déploiement révisé approuvé en février 2014 ne pourra sans doute pas être tenu.** Au vu du temps et des ressources supplémentaires qu'il a fallu consacrer à la stabilisation du système lors du lancement initial d'Umoja-Démarrage, on peut s'attendre à ce que l'Administration rencontre des problèmes significatifs lors du lancement du projet dans l'ensemble du Secrétariat. Il n'y a pas eu d'assurance indépendante que ce calendrier de déploiement puisse être tenu.

Enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage

20. **L'Organisation n'a pas mobilisé suffisamment de ressources et n'a pas mis l'accent comme il le fallait sur la qualité de la formation dispensée au personnel concerné par le déploiement et l'adoption de nouvelles méthodes de travail.** Les dépenses de formation avaient d'abord été estimées en avril 2008 à 37 millions de dollars, mais elles avaient été réduites en septembre 2011 à 7,4 millions de dollars (2 % du budget d'ensemble du projet). L'Administration prévoyait que de nouveaux coûts devaient être financés au moyen des budgets opérationnels en rapport aux ressources humaines et aux sites faisant l'objet d'un lancement, mais rien n'indiquait que ces fonds aient été alloués ou réservés. Après la constitution de l'équipe spéciale, l'Administration a déployé davantage d'efforts en matière de formation et mis en place un centre de formation à Umoja à l'intention d'un corps de fonctionnaires.

21. **Les critères retenus pour déterminer si les conditions propices à un lancement étaient réunies étaient en principe satisfaisants, mais dans la pratique, ils n'ont pas permis d'appréhender la portée des problèmes qui seraient rencontrés.** L'Organisation n'a toujours pas réussi à déterminer dans quelle mesure elle devait revoir cette approche pour pouvoir vérifier que le terrain était prêt, en fournir la garantie et donner le feu vert avant les prochains lancements.

22. **Le déploiement du module Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix a prouvé qu'un effort collectif au niveau de l'Organisation était indispensable pour assurer le succès du progiciel de gestion intégré.** Les référents processus, l'équipe du projet et les chefs des unités administratives, dans ce cas le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, ont tous un rôle important à jouer et il convient de préciser leurs responsabilités respectives. Si l'Organisation a préparé les missions de maintien de la paix en vue du lancement du projet, elle a sous-estimé l'importance des changements requis. Pour les prochains lancements, les équipes de direction doivent faire le point des ressources et compétences nécessaires, en faisant fond sur les directives et le soutien fournis par les référents processus et l'équipe du projet. Il est impossible qu'elles s'acquittent de ces responsabilités sans des partenariats et une coordination efficaces.

23. L'absence d'un modèle de fonctionnement clair pour l'Organisation des Nations Unies entrave la pleine réalisation des objectifs qui ont présidé à la formulation du projet. Les équipes de direction sont conscientes qu'il convient de combler cette lacune pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Le Comité rappelle toutefois que l'absence d'un tel modèle pourrait entraîner des coûts supplémentaires à l'avenir pour ajuster le système et que l'Administration risque de l'invoquer pour justifier que le projet ne soit pas pleinement exécuté ou ne porte pas tous ses fruits. Les responsables doivent pleinement prendre la mesure des changements qui s'imposent et de leur importance pour l'exécution du projet.

Gouvernance et gestion

24. Si des progrès sont accomplis pour quantifier les avantages que l'on peut tirer de l'adoption de méthodes de travail plus efficaces et rentables, encore faut-il arrêter des plans et des niveaux de référence pour les mesurer. Les référents processus ne suivent pas d'approche systématique pour quantifier les gains autorisés par le projet. Il faut aussi mieux tirer parti des avantages que pourrait présenter l'exploitation des nouvelles données et informations dans l'Organisation et les faire connaître. Les référents processus ont l'occasion de faire fond sur les leçons tirées de l'exécution du projet à ce jour pour affiner les hypothèses concernant les gains envisageables pour les différents départements ou bureaux dans lesquels le projet est mis en place d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

25. Même si elle a revu sa stratégie de déploiement en février 2014, l'Administration compte toujours que le projet portera ses fruits dans les délais prévus. Faute de plans détaillés sur la question, le Comité est dans l'incapacité de se prononcer tant sur les gains prévus que sur le calendrier correspondant. L'Administration a fait savoir au Comité que les projections et le calendrier figurant dans le cinquième rapport annuel du Secrétaire général (A/68/375 et Add.1), avec des gains prévus dès 2017, à commencer par les opérations de maintien de la paix, restaient inchangés. Le Comité est d'avis qu'il sera difficile d'obtenir les gains escomptés comme prévu compte tenu de la nécessité de stabiliser le système dans les opérations de maintien de la paix.

26. Si le comité de pilotage a pris rapidement la décision qui s'imposait d'établir une équipe spéciale pour remédier aux problèmes rencontrés et revoir le calendrier de déploiement du projet, il l'a fait sans s'informer suffisamment de ses répercussions financières. Le comité de pilotage doit mieux étudier les risques et les problèmes rencontrés lorsqu'il prend des décisions, en tenant compte de leurs répercussions mesurables, de la planification des différents scénarios et de l'évaluation du degré d'incertitude des prévisions (coût, temps, qualité et avantages).

27. Des progrès ont été accomplis pour mettre au point un plan qui permette de mieux suivre l'avancée du projet par rapport aux dépenses effectuées, aux objectifs d'étapes et aux facteurs de contrainte dans chaque domaine du projet. L'équipe du projet suit désormais l'évolution des dépenses par rapport aux dates fixées pour la réalisation des principaux objectifs d'étapes.

28. Les mesures prises pour renforcer les capacités de gestion du projet sont sans rapport avec sa complexité croissante et ses exigences. Il faut parvenir à un équilibre entre les efforts consentis aux fins de la planification et du suivi et les résultats actuels, mais si la situation ne s'améliore pas, l'Organisation ne sera pas en mesure de prévoir avec certitude les coûts de la pleine exécution du projet ou les

ressources nécessaires à l'achèvement des phases de développement, de mise en place et de déploiement du projet dans leur intégralité. Le bureau chargé de la gestion du projet reste modeste pour un projet de cette taille et de cette complexité.

Recommandations

29. Le Comité réitère 16 de ses précédentes recommandations qui n'ont pas été appliquées ou seulement partiellement (voir l'annexe). Pour maximiser les chances de succès et favoriser la réalisation des objectifs fixés dans le cadre du projet, le Comité fait aussi les nouvelles recommandations suivantes à l'Administration :

a) **Réévaluer la viabilité du budget et du calendrier révisé du projet approuvé en février 2014, en faisant fond sur les leçons tirées du lancement d'Umoja-démarrage, ainsi que d'Umoja-Extension 1 à titre pilote.** Cette évaluation devrait tenir compte de l'impact potentiel des risques identifiés et des imprévus potentiels, ainsi que des différents modes de fonctionnement ayant cours à l'Organisation, de l'état de préparation des services, du degré d'incertitude quant au temps et aux ressources qu'il faudra consacrer à la stabilisation du système pendant le lancement, et des prévisions concernant le temps et les ressources nécessaires à l'achèvement du projet. Ce nouveau plan doit aussi prévoir davantage de temps et de ressources financières pour préparer le terrain, mener les activités de formation requises avant le lancement et apporter le soutien voulu pour s'assurer que les nouvelles méthodes de travail sont bien intégrées une fois le système en place. Le plan devrait faire l'objet d'une assurance indépendante et les conclusions et propositions pertinentes devraient être portées à l'attention de l'Assemblée générale le plus tôt possible;

b) **Les chefs des unités administratives, les référents processus et l'équipe du projet devraient tous confirmer au comité en charge de la gestion du projet que toutes les conditions voulues pour son lancement sont bien réunies.** Lorsque le feu vert a été donné pour le lancement du module Umoja-Démarrage, il semblait que tout était prêt, mais dans la pratique ce n'était pas le cas. Préparer le terrain doit être une responsabilité collective;

c) **Continuer d'affiner le processus d'appropriation du projet en renforçant les partenariats avec les chefs des unités administratives.** Il faut pour ce faire mettre en place des mécanismes officiels qui permettent la conclusion d'un accord sur les plans relatifs à la réalisation des objectifs fixés et le règlement des désaccords éventuels entre référents processus et chefs d'unités administratives;

d) **Veiller à ce que les chefs des unités administratives aient les ressources et compétences nécessaires pour adopter avec succès les nouveaux modes de fonctionnement normalisés et les nouvelles méthodes de travail.** L'application du progiciel de gestion intégré exige des investissements dans les changements à apporter, la formation et la gestion des données. Pour les prochains lancements, les équipes de direction doivent indiquer clairement les ressources et compétences dont elles auront besoin, en suivant les conseils et les orientations des référents processus et de l'équipe du projet, pour utiliser efficacement les ressources dont elles disposent ou faire connaître les lacunes observées;

e) **Les référents processus doivent tirer des leçons de l'expérience acquise à ce jour pour affiner les hypothèses concernant les gains potentiels sur les plans qualitatif et quantitatif lors de l'établissement des plans relatifs à la**

réalisation des objectifs fixés pour chaque département ou bureau. Cela devrait permettre d'améliorer l'exactitude des projections concernant les gains attendus et d'aider les chefs d'unités administratives à établir les futurs projets de budget.

Suite donnée aux recommandations antérieures

30. Aucune des 13 recommandations qui avaient été faites par le Comité dans son précédent rapport et qui avaient toutes été acceptées par l'Administration n'a été pleinement appliquée : 6 sont en cours d'application, 4 n'ont pas été appliquées et 3 ont été classées par le Comité. Dans son premier rapport d'étape, le Comité avait fait 13 recommandations, dont 3 ont été appliquées en 2012. Sur les 10 restantes, 2 autres ont été appliquées, 5 sont en cours d'application, 1 n'a pas été appliquée et 2 ont été classées par le Comité (voir le tableau ci-dessous).

	<i>Recommandations pleinement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
Total (2012)	–	6	4	–	3
Total (2011)	2	5	1	–	2
Total	2	11	5	–	5
Pourcentage	9	48	22	–	22

Note : Le total pour 2011 ne comprend pas trois recommandations qui ont été appliquées en 2012.

31. Le Comité est conscient qu'à partir du troisième trimestre de 2013, l'Administration s'est essentiellement consacrée au lancement du projet plutôt qu'aux aspects ayant trait à sa gestion et que, dans certains cas, les efforts déployés n'ont pas donné les résultats souhaités. Le Comité craint toutefois que ces lacunes persistantes amoindrissent la capacité de l'Administration de gérer le projet et de prendre des décisions bien informées sur sa stratégie de déploiement. On trouvera plus de détails sur cette question dans l'annexe.

I. Généralités

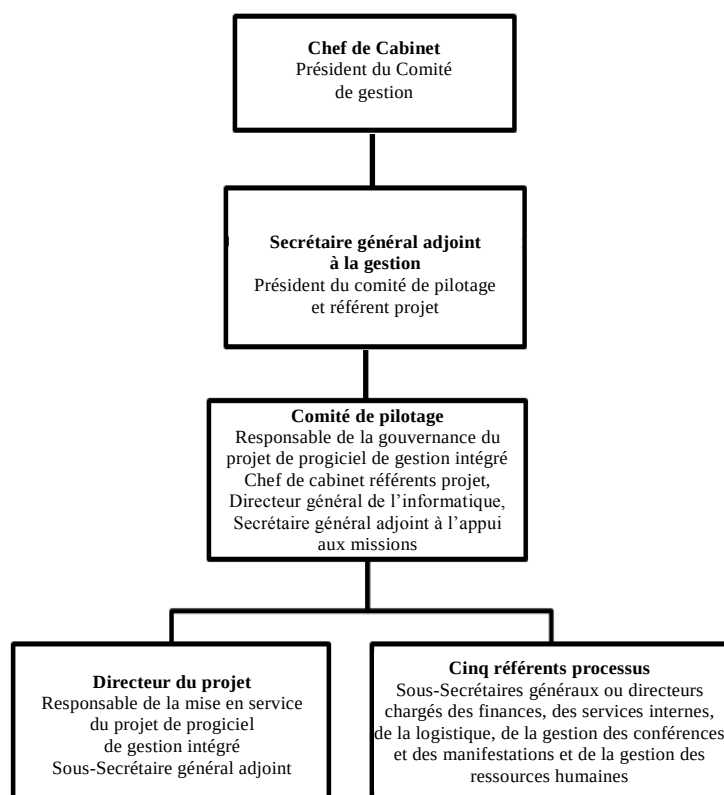
1. La mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est un projet complexe de grande valeur qui a pour but de moderniser toute une série de modes de fonctionnement et de systèmes à l'importance clef pour l'efficacité de l'Organisation. Le nouveau système couvre la plupart des fonctions d'administration et d'appui de l'Organisation dans les domaines suivants : finances, approvisionnement et achats, ressources humaines, services centraux d'appui et gestion des programmes et projets. Il englobe également des entités dans un champ plus large formé par le système des Nations Unies, qui s'étend au-delà des services centraux du Secrétariat. Ces entités ont souvent des structures de gouvernance et de responsabilité, des sources de financement et des méthodes de travail qui leur sont propres.

2. L'Assemblée générale a approuvé le projet en 2006, dans sa résolution 60/283. Dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/64/380), l'Administration a précisé que les grandes ambitions qu'elle s'était fixées pour la mise en service du progiciel de gestion intégré étaient d'améliorer l'information, la définition des responsabilités et l'affectation des ressources pour appuyer la réforme de la gestion, et de revoir les systèmes et les processus en place afin d'instaurer des méthodes de travail plus efficaces et rationnelles. L'Administration a prévu que le projet permettrait des économies d'un montant allant de 140 à 220 millions de dollars par an.

3. En 2009, l'ONU a créé une équipe chargée du projet de progiciel de gestion intégré et nommé un directeur de projet. La structure de gouvernance du projet a été améliorée au fil du temps. Actuellement, le Directeur du projet fait rapport au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui est le référent projet et qui préside le comité de pilotage du projet. Ce dernier se compose également du Chef de cabinet, du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, du Contrôleur, du Directeur général de l'informatique et de cinq référents processus (voir fig. I). Les Secrétaires généraux adjoints aux services de contrôle interne et aux affaires juridiques ont statut d'observateur.

4. En 2013, l'Administration a pris l'heureuse initiative de charger cinq grands référents d'appuyer la réforme dans leurs fonctions respectives, y compris en ce qui concerne la préparation du terrain, l'intégration des processus qu'ils dirigent avec le futur modèle de prestation de services de l'Organisation et l'approbation d'analyses de rentabilité présentant les gains qualitatifs et quantitatifs attendus. Ces cinq référents processus sont les sous-secrétaires généraux ou directeurs désignés en charge des finances, des services internes, de la logistique, de la gestion des conférences et des manifestations, et de la gestion des ressources humaines.

Figure I
Exécution du projet de progiciel de gestion intégré : principaux responsables



5. Les clients du projet sont les chefs des unités administratives et leur personnel, qui s'en serviront pour s'acquitter de leur mandat avec plus d'efficacité. Ceux-ci sont de plus en plus appelés à jouer un rôle fondamental dans le succès des méthodes de travail plus efficaces que prévoit le nouveau système. L'Assemblée générale compte également que le projet viendra faciliter l'exécution des mandats, libérer des ressources grâce à la mise en place de méthodes de travail plus efficaces et rationnelles et améliorer l'information et la transparence pour appuyer la prise de décisions.

A. Stratégie de mise en œuvre

6. La stratégie de mise en œuvre a été revue au fil du temps. En particulier, il est devenu manifeste, dès 2011, que le délai initialement fixé pour l'achèvement du projet ne serait pas respecté, et ce pour des raisons énoncées par le Comité dans son premier rapport d'étape (A/67/164). C'est ainsi qu'il a fallu reporter de 2013 à 2018 la date d'achèvement, et revoir à la hausse – de 248 millions de dollars à 348 – les coûts prévus.

7. En 2011, le comité de pilotage a décidé d'adopter une stratégie de mise en œuvre par étapes afin de donner une assise plus réaliste au projet et d'appuyer le plus possible le passage aux Normes comptables internationales pour le secteur

public (normes IPSAS) dans les opérations de maintien de la paix dès 2013, puis dans l'ensemble du système des Nations Unies, à partir de janvier 2014. Le progiciel de gestion intégré sera désormais déployé au sein de cinq groupes de départements, bureaux et entités, selon les trois phases fonctionnelles ci-après :

a) **Umoja-Démarrage** : Finances (gestion des fonds et comptabilité financière), gestion des approvisionnements, gestion de projet et activités commerciales et de distribution. Le module Umoja-Démarrage est d'une importance essentielle pour l'application des normes IPSAS;

b) **Umoja-Extension 1** : Gestion des ressources humaines : gestion institutionnelle et gestion des postes, administration du personnel, prestations et avantages, gestion du temps, y compris états de paie, établissement des autorisations de voyage, remboursement des frais de voyage et réservations;

c) **Umoja-Extension 2** : Autres processus administratifs importants : 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.

8. Depuis le dernier rapport du Comité et au terme d'une étape pilote, le projet est entré dans une phase de mise en œuvre complète marquée par le déploiement intégral d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix en novembre 2013, et dans 17 des 38 missions politiques spéciales en mars 2014. Cette opération a mis en lumière un certain nombre de lacunes importantes, qui ont motivé la création d'une équipe spéciale pluridisciplinaire chargée d'adopter de vastes mesures correctives, ainsi que l'élaboration d'un plan de déploiement révisé. Les répercussions des problèmes rencontrés sur le budget, le calendrier d'exécution et le succès du projet, ainsi que sur les gains que l'on peut escompter en tirer, sont étudiées dans le présent rapport.

B. Objet du rapport

9. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a souhaité que le Comité lui présente des rapports d'étape annuels sur l'exécution du projet de progiciel de gestion intégré. Dans son premier rapport (A/67/164), le Comité a souligné que le projet avait rencontré de sérieuses difficultés et que les plans définissant la portée, le budget et le calendrier d'exécution du projet étaient extrêmement optimistes et souffraient d'un manque de rigueur. Les commissaires aux comptes ne pouvaient pas donner l'assurance que le projet serait exécuté dans les délais prévus, sans dépassements de coûts et conformément aux spécifications établies. Bon nombre des problèmes rencontrés dans le cadre du projet révélaient des faiblesses au niveau de sa gestion et de la direction des opérations, ainsi que des lacunes plus graves et plus étendues dans la gouvernance et la gestion de la transformation des modes de fonctionnement.

10. Dans son deuxième rapport (A/68/151), le Comité a reconnu que l'Administration avait pris des mesures pour remédier à certaines des lacunes recensées et qu'elle avait donné une assise plus solide au projet. Il y soulignait toutefois que les problèmes rencontrés iraient croissant à mesure que le projet serait mis en œuvre par phases sur plusieurs lieux d'affectation, qu'il s'agisse des

opérations de maintien de la paix ou du Secrétariat dans son ensemble, en ayant recours à de multiples sous-traitants, et qu'il restait encore beaucoup à faire pour aider l'Organisation à se préparer. Le Comité a constaté, en particulier, des problèmes systémiques auxquels il faudrait remédier, notamment le manque d'aptitude de l'Organisation à gérer le changement et le caractère très ambitieux des hypothèses de planification retenues dans le cadre du projet.

11. Dans le présent rapport d'étape, le troisième du genre, le Comité a choisi de mettre l'accent sur les points suivants :

a) **Le début de l'exécution du projet** : Lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales; problèmes rencontrés et efficacité des mesures prises par l'Administration pour les résoudre;

b) **La gestion du projet pour en assurer le succès** : État d'avancement du projet et mesures requises pour appliquer les enseignements tirés de la mise en place d'Umoja-Démarrage et profiter de l'occasion pour moderniser le fonctionnement de l'ONU;

c) **La gouvernance et la gestion** : Mesures prises par l'Administration pour donner suite aux recommandations antérieures du Comité concernant les avantages présentés par le projet, sa gouvernance et la gestion des risques, la planification intégrée du projet et sa stratégie pour la gestion des prestataires privés.

12. Le Comité continue de travailler en étroite coordination avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour mettre à profit les résultats de son programme de travail en ce qui concerne la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, y compris son audit de la phase pilote d'Umoja-Démarrage. Le Comité note qu'il est arrivé aux mêmes constatations que le BSCI et qu'il partage son point de vue quant aux problèmes qui seront rencontrés dans le cadre du projet.

II. Début de l'exécution du projet

13. Dans la présente section, le Comité examine les questions qui se sont posées à la suite du lancement d'Umoja-Démarrage, à titre pilote, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), puis dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Umoja-Démarrage a nécessité la mise en place d'importants processus financiers et autres (voir tableau 1) pour :

a) Le site pilote : 370 membres du personnel de la FINUL et du Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et de leurs bureaux d'appui à New York, en juillet 2013;

b) Le Groupe 1 (missions de maintien de la paix), en novembre 2013;

c) Le Groupe 2 (17 missions politiques spéciales sur 38), en mars 2014.

Tableau 1
Domaines d'activités couverts lors de la phase Umoja-Démarrage

Services centraux d'appui	Services destinés au public et au personnel
	Chiffre d'affaires (services d'achats pour le compte de tiers et facturation des services clients)
	Gestion des installations
Gestion des programmes et des projets	Administration des biens immobiliers
	Planification des biens immobiliers
	Amorce des projets
Finances et budget	Planification des projets
	Exécution des projets
	Gestion financière
	Utilisation des crédits
	Gestion des subventions
	Comptabilité analytique et comptabilité de gestion
	Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes
	Comptabilité des frais généraux
	Comptabilité analytique
	Comptabilité financière
	Comptabilité des actifs
	Grand livre
	Créances
	Dettes
	Fiscalité et primes d'assurance
	Gestion de l'encaisse et de la trésorerie
	Gestion des opérations bancaires
	Gestion de l'encaisse et des liquidités
	Comptabilité des investissements
	Gestion de la trésorerie et des risques : investissements

Chaîne d'approvisionnement,
passation de marchés,
logistique

Réception et distribution

Demandes d'achat et passation des commandes

Achats de faible valeur

Gestion des contrats

Collaboration avec les fournisseurs

Réception et inspection

Traitement des entrées

Traitement des sorties

Entreposage et stockage

Entretien du matériel

Attribution et gestion du matériel

Maintenance et exploitation du matériel

Mise hors service et liquidation

Ressources humaines

Source : Site Web du projet.

A. Phase pilote d'Umoja-Démarrage

14. Le Comité a souligné par le passé que la phase pilote d'Umoja-Démarrage devait permettre d'évaluer la fonctionnalité technique du système et la stratégie de mise en place, mais n'indiquait pas comment adopter des méthodes de travail plus efficaces. Il a également souligné que lors de l'élargissement d'Umoja-Démarrage à l'ensemble du système, il ne serait pas possible d'offrir des services d'appui aussi importants que ceux qui avaient pu être prodigués pendant la phase pilote, et que trois mois à peine séparaient la phase pilote de celle du déploiement dans l'ensemble des missions de maintien de la paix, si bien que l'on disposerait de très peu de temps pour régler les problèmes qui pourraient voir le jour.

15. Pendant la période précédant le lancement d'Umoja-Démarrage, le 1^{er} juillet, et immédiatement après, il n'a pas été fait état de difficultés importantes en rapport à la préparation des services, aux solutions techniques ou à l'aptitude du personnel à utiliser le nouveau système dans les rapports de situation qui ont été présentés au comité de pilotage. Ainsi, aux mois de mai et juillet 2013, le Contrôleur, en sa qualité de référent pour les finances, indiquait que la situation était satisfaisante pour 10 des 11 catégories retenues (donnant ainsi son feu vert)¹, même s'il s'est toutefois inquiété, en juin 2013, de retards possibles par suite des problèmes rencontrés lors de l'établissement de données de référence relatives aux partenaires

¹ Mobilisation et information, formation, changement de processus, politique, gestion des rôles, alignement de l'Organisation, gestion des données, essais, modèle des avantages, informatique décisionnelle et modèle de prestation de services.

commerciaux² et du basculement du système existant à de nouveaux systèmes pour les créances et dettes et le grand livre. Un mois plus tard, ces questions étaient considérées comme en passe d'être réglées. De même, trois autres référents processus (services institutionnels, gestion des ressources humaines et logistique) ont appelé l'attention sur le fait que les données voulues risquaient de ne pas être prêtes à temps.

16. En août 2013, l'équipe chargée du projet a signalé un certain nombre de problèmes critiques : problèmes d'utilisation du système, « impasses » rencontrées au niveau des modes de fonctionnement, données incomplètes concernant les fournisseurs et renseignements bancaires manquants. Ces problèmes majeurs, et les 512 signalements d'incidents auxquels ils ont donné lieu, révèlent l'étendue des difficultés auxquelles se heurtent les personnes qui doivent mettre le progiciel en service.

17. Il est inévitable que des problèmes surgissent lors de la mise en service des progiciels de gestion intégrés, en particulier lors des phases pilotes. L'Organisation a profité de la phase pilote et des activités préparatoires de toutes les autres missions de maintien de la paix pour mettre ses hypothèses à l'épreuve de la réalité. En août 2013, l'Administration avait recensé les enseignements ci-après :

a) L'implication précoce des équipes de direction et du personnel et l'évaluation en continu des activités entreprises sur le terrain sont essentielles pour mener à bien des activités essentielles telles que la collecte de données et leur conversion;

b) Une préparation approfondie des données de référence et des restrictions d'accès est indispensable;

c) La révision des modes de fonctionnement doit faire partie intégrante de la conception et de l'exécution du programme;

d) Il faut déterminer la marche à suivre pour chaque entité afin de faciliter la mise en service du système, puisque chaque entité est unique et a ses propres modes de fonctionnement, systèmes et structures de gouvernance.

18. S'ils sont corrects, ces enseignements valent toutefois pour la plupart des processus de mise en service des progiciels de gestion intégrés. Le Comité déplore que l'Organisation n'ait pas pu améliorer en conséquence l'approche adoptée dans les délais impartis, alors qu'elle savait ce qu'elle avait à faire. Qui plus est, si la phase pilote d'Umoja-Démarrage a permis d'identifier des problèmes existants ou potentiels, elle était de portée limitée et n'offrait qu'une représentation trop partielle du contexte dans lequel aurait lieu la mise en place complète du système pour qu'on puisse se faire véritablement une idée des problèmes que l'on risquerait de rencontrer. L'Organisation n'avait donc pas été à même d'appréhender à sa juste mesure l'importance des différences existant entre les nombreux sites au niveau des méthodes de travail, ni l'ampleur des problèmes qui se poseraient par la suite.

19. Le BSCI a procédé à un audit de l'exécution de la phase pilote du projet à la FINUL en mettant l'accent sur les questions relatives au système et aux données et sur le respect des critères fixés. Il a conclu que « les processus examinés touchant à

² Le terme « partenaire commercial » désigne toute entité ou personne interne ou externe à l'Organisation dans une relation commerciale avec celle-ci.

la gouvernance, à la gestion des risques et au contrôle étaient partiellement satisfaisants en ce qu'ils offraient une garantie raisonnable d'efficacité s'agissant de la gestion et de la mise en œuvre du système Umoja à la FINUL ». L'audit a révélé de graves motifs de préoccupation, notamment un dysfonctionnement de la fonctionnalité utilisée pour opérer les rapprochements bancaires en fin de mois; le nombre important de documents non traités et mis de côté; une inadéquation entre les responsabilités assumées et les autorisations; et des problèmes d'interface entre les anciens systèmes et le nouveau. Le BSCI a également fait observer que l'Administration aurait pu être plus efficace dans sa manière de faire rapport sur les progrès en matière de préparation du terrain. Les conclusions du Bureau sont venues conforter les équipes de direction dans leur inquiétude face aux problèmes rencontrés.

20. En août 2013, le comité de pilotage a décidé que la mise en place du système serait reportée d'un mois (à novembre 2013 pour les missions de maintien de la paix et à février 2014 pour les missions politiques spéciales), car deux éléments essentiels manquaient : la simulation de fin de mois au moyen de données complètes et les données de référence. Ce report a permis de disposer de plus de temps pour améliorer l'état de préparation des missions, en particulier pour préparer les données en vue de leur transfert au progiciel de gestion intégré. Les efforts considérables qu'ont dû déployer les membres du personnel des missions de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Bureau du Contrôleur et de l'équipe du projet pour préparer les missions laissent présager de l'ampleur des problèmes auxquels se heurtera l'Administration. En novembre 2013, le comité de pilotage a décidé de reporter d'encore un mois (soit à mars 2014) le lancement dans les missions politiques spéciales.

21. L'Administration était consciente que tout retard supplémentaire pris au-delà de novembre 2013 reviendrait à reporter d'une année encore la mise en place du système dans les opérations de maintien de la paix, puisqu'on aurait manqué l'occasion d'appuyer la mise en œuvre des normes IPSAS. Il a donc fallu faire preuve de davantage de discipline dans la gestion du projet, y compris en organisant des réunions hebdomadaires entre les secteurs d'activité, l'équipe du projet et les référents processus, et resserrer la surveillance pour pouvoir rattraper rapidement tout retard de plus de 48 heures par rapport au calendrier révisé.

B. Umoja-Démarrage

22. À la fin du mois d'octobre 2013, l'Administration a indiqué que les 76 critères fixés dans les neuf domaines retenus pour déterminer l'état de préparation opérationnelle avaient tous été remplis³. Les référents et le Directeur du projet ont donc donné leur feu vert pour que le projet soit exécuté comme prévu et qu'Umoja-Démarrage soit lancé dans les opérations de maintien de la paix le 1^{er} novembre 2013. Le système a été mis en place sur quatre continents, desservant 4 000 membres du personnel sur 300 lieux d'affectation, avec l'appui de services d'assistance à l'échelle locale, régionale et centrale. Le déploiement d'une solution technique viable sur un ensemble aussi vaste et complexe que les opérations de

³ Les neuf domaines examinés dans le rapport sur l'état de préparation opérationnelle étaient les suivants : gestion, opérations, organisation, partenaires extérieurs, usagers, application, infrastructure, appui et données.

maintien de la paix représentait un succès considérable pour l'Organisation des Nations Unies.

Problèmes rencontrés et réponse de l'Administration

23. L'Organisation a jugé qu'il serait moins compliqué de lancer d'abord le projet dans les missions de maintien de la paix plutôt qu'au Secrétariat en raison du caractère relativement homogène des missions, qui étaient aussi censées se plier plus aisément à une approche de commandement et contrôle. Cette hypothèse s'est toutefois révélée incorrecte lors de la phase pilote et des préparatifs menés dans les missions de maintien de la paix. Dès le mois d'août 2013, l'équipe du projet faisait part au comité de pilotage des problèmes considérables qu'elle rencontrait à cause de l'hétérogénéité des méthodes de travail dans les missions de maintien de la paix. C'est bien le signe qu'il est urgent d'adopter des modes de fonctionnement normalisés et de nouvelles méthodes de travail au moyen du progiciel de gestion intégré.

24. En février 2014, l'équipe du projet a signalé au comité de pilotage qu'en de multiples cas, Umoja n'avait pas été utilisé, en soulignant que l'intégrité des états financiers risquait de s'en trouver compromise. L'ampleur des problèmes rencontrés, leur portée et leur complexité étaient beaucoup plus importantes que prévu. De son avis, la source de ces problèmes résidait essentiellement dans le manque de formation du personnel, qui n'était pas à même de mener à bien les tâches requises, et dans la difficulté qu'il y avait à s'assurer que les modes de fonctionnement dans tous les lieux d'affectation étaient bien compatibles avec le système.

25. En février 2014, l'Administration a constitué une équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet, présidée par le Contrôleur en sa qualité de référent, pour essayer de comprendre et de s'attaquer aux racines des problèmes rencontrés. Le comité de pilotage a approuvé l'évaluation de haut niveau menée par l'équipe spéciale, qui a recensé 24 problèmes graves (voir tableau 2), en proposant des mesures pour y remédier.

Tableau 2
Grands problèmes, par catégorie, et leurs répercussions possibles, exemples à l'appui

<i>Nombre de grands problèmes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Exemple</i>	<i>Répercussions possibles identifiées par le Comité</i>
6	Principe de responsabilité et appropriation du projet	Les rôles et responsabilités de chacun et la procédure de clôture mensuelle n'ont pas été définis.	Les procédures de clôture mensuelle, comme par exemple les rapprochements bancaires, ne seront pas menées à bien, ou sans la systématité voulue.
5	Orientations	Les orientations et procédures opérationnelles permanentes ne sont pas alignées sur Umoja.	L'adéquation des nouvelles méthodes ne sera pas vérifiée/les orientations en vigueur donneront lieu à des tâches inutiles.

<i>Nombre de grands problèmes</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Exemple</i>	<i>Répercussions possibles identifiées par le Comité</i>
4	Formation et échange d'informations	Les usagers finals ne connaissent pas toutes les fonctionnalités d'Umoja.	Le personnel fera des erreurs/posera des questions/trouvera des solutions de rechange.
4	Technique	Il n'est pas possible de télécharger les relevés de comptes ou de faire des rapprochements bancaires.	Les procédures de clôture mensuelle, comme par exemple les rapprochements bancaires, ne pourront pas être menées à bien; le personnel devra trouver des solutions de rechange pour gérer le quotidien.
2	Gestion du changement et communications	Les modes de fonctionnement et de gouvernance ne sont pas alignés sur le nouvel outil.	Les nouveaux processus ne correspondent pas aux besoins opérationnels. Toutes les missions devront consentir des efforts pour améliorer les processus.
1	Processus	Les processus complets proposés aux consultants et aux vacataires ne correspondent pas aux besoins opérationnels.	Le personnel devra trouver des solutions de rechange pour gérer le quotidien.
1	Analyse décisionnelle et communication de l'information	Les capacités d'analyse décisionnelle et de communication de l'information ne répondent pas aux besoins.	Cette fonctionnalité fait défaut.
1	Appui	Les arrangements en place ne donnent pas satisfaction.	Cette fonctionnalité fait défaut.

Source : Analyse soumise au comité de pilotage par le Comité.

26. Face à la gravité des problèmes recensés et de leurs conséquences, il fallait trouver un large éventail de solutions et déployer rapidement d'importants efforts pour affiner les orientations et préciser les rôles de chacun, les procédures opérationnelles et les responsabilités en matière d'établissement de rapports, prendre des mesures pour s'occuper des postes non soldés, notamment pour ce qui est des rapprochements bancaires, des dettes et des états de paie, régler les problèmes d'interface avec les applications critiques mises au point à l'échelon local, et mieux faire comprendre au personnel et aux équipes de direction le nouveau modèle de fonctionnement et les procédures opérationnelles. Si la constitution de l'équipe spéciale est une initiative bienvenue, il n'est toutefois ni possible ni viable de la renouveler lors des prochains démarrages, au vu du nombre d'experts qui ont dû être mobilisés. Ainsi, 20 experts s'emploient actuellement à régler les problèmes de rapprochements bancaires alors qu'ils devraient normalement s'occuper de préparer les prochains démarrages.

27. Les progrès accomplis pour régler les problèmes relevés par l'équipe spéciale ont été plus lents que prévu. On n'est toujours pas venu à bout de problèmes financiers majeurs alors qu'ils ont été identifiés il y a plusieurs mois et qu'il était prévu qu'ils soient réglés à la fin du mois de mars 2014. À l'heure de

l'établissement du présent rapport, il apparaissait peu probable qu'on y trouve une solution avant la fin de l'exercice, ce qui laissait craindre qu'il faille reporter la clôture des livres de comptes. Au mois d'avril 2014, les principaux problèmes en suspens étaient les suivants :

a) On estimait à 58 000 le nombre de rapprochements bancaires qui devaient être effectués, contre 30 000 lorsque le problème a été soulevé pour la première fois en janvier 2014;

b) Plus de 27 000 factures étaient non réglées;

c) Il y avait 359 000 écritures de paie en souffrance et les états de paie laissaient apparaître un solde de 66 millions de dollars, qui a été ramené à 42 millions de dollars une fois le service de la paie assuré au mois de mai et après l'adoption de mesures correctives.

28. L'Administration a informé le Comité qu'au 11 juillet 2014, la situation s'était améliorée. Les chiffres n'avaient pas été vérifiés, mais le Comité réexaminerait la question à l'occasion de la vérification des comptes des opérations de maintien de la paix. D'après l'Administration, il restait :

a) 8 579 postes non soldés au total sur les comptes bancaires de l'Organisation des Nations Unies;

b) Au total 17 322 dettes non réglées;

c) Au total 49 662 écritures de paie en souffrance, avec un déséquilibre de 21 millions de dollars sur le compte salaires.

29. Les problèmes rencontrés sont le symptôme d'un manque de respect des procédures en vigueur, d'un défaut de contrôle interne et d'une piètre gestion des procédures financières. Ils sont aussi le signe que certains des scénarios possibles décrits au tableau 2 se sont déroulés comme le Comité le craignait, en particulier pour ce qui est des stratégies de rechange auxquelles les membres du personnel ont dû avoir recours pour gérer le quotidien. De l'avis du Comité, les mesures préconisées par l'équipe spéciale ont peu de chance de garantir le contrôle financier requis qu'un progiciel de gestion intégré assurerait automatiquement. Le Comité attend que des mesures plus ambitieuses soient prises pour revoir les modes de fonctionnement, le système et les rôles de chacun.

Conséquences pour la vérification des états financiers des opérations de maintien de la paix par le Comité

30. S'ils ne sont pas réglés, les problèmes identifiés auront des répercussions sur la vérification de la première série d'états financiers des opérations de maintien de la paix établis selon les normes IPSAS pour l'exercice clos le 30 juin 2014, ainsi que sur l'avis émis par le Comité. Le nombre important de transactions ouvertes et non rapprochées (en ce qui concerne les rapprochements bancaires, les dettes et les salaires) hypothèque l'intégrité de la comptabilité des opérations de maintien de la paix et des registres financiers. Il est aussi clair que des contrôles internes fondamentaux comme les rapprochements bancaires n'ont pu être menés à bien pendant tout ou partie de l'exercice. Comme susmentionné, la lenteur des progrès accomplis pour régler les problèmes fait craindre des retards dans la clôture du grand livre général et dans l'établissement des états financiers des opérations de maintien de la paix.

31. Tout retard pris pour apurer les comptes et établir des projets d'états financiers aura un impact sur le calendrier serré qui a été fixé aux fins de la vérification des comptes des opérations de maintien de la paix et de l'établissement de rapports sur la question. Le Comité continuera de collaborer étroitement avec l'Administration pour suivre les progrès accomplis afin de régler les problèmes de comptabilité entraînés par le lancement du progiciel de gestion intégré et il en évaluera l'impact sur son avis lorsqu'il achèvera sa vérification des états financiers des opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2014.

Incidents toujours non réglés

32. Lors de la mise en place de tout progiciel de gestion intégré, il est impératif que le personnel reste en mesure de gérer le quotidien. Les demandes d'assistance sont inévitables, et c'est la raison pour laquelle il est essentiel de mettre en place un système fiable qui permette de signaler et de régler les problèmes (« incidents ») rencontrés pendant la phase de démarrage à l'échelle locale, régionale et mondiale. Depuis le démarrage d'Umoja, le nombre d'incidents non résolus est en constante augmentation et les délais pour y répondre sont de plus en plus longs. Au 31 mars 2014, 1 300 incidents n'avaient toujours pas été réglés par le personnel local ou régional en charge. L'équipe du projet se voyait donc contrainte de répondre à des problèmes (par exemple des questions d'aide aux usagers) auxquels auraient dû normalement remédier les équipes locales ou le bureau régional depuis Brindisi (Italie).

33. En plus de nuire à la bonne marche des services, l'incapacité à régler des problème même sans urgence peut entraîner un sentiment de frustration chez les usagers, les conduisant à qualifier tous les problèmes de graves ou au contraire à ne plus faire appel du tout aux services d'assistance et à trouver des solutions de rechange pour gérer le quotidien à l'échelle locale. Comme le personnel à l'échelon local ne fait pas nécessairement remonter les problèmes qu'il rencontre jusqu'à l'équipe du projet, ses membres risquent de manquer de temps pour préparer comme il se doit les prochains démarrages. Au 30 juin 2014, l'Administration faisait état de 933 incidents n'ayant toujours pas reçu de réponse, mais elle jugeait que la situation s'améliorait.

III. Assurer le succès du projet

34. Dans la présente partie, le Comité expose l'état d'avancement du projet et les leçons qui peuvent en être tirées pour sa gestion, en faisant fond sur l'expérience acquise par l'Administration lors de la phase pilote et de la phase de démarrage et en s'appuyant sur les procès-verbaux et les documents du comité de pilotage, l'inventaire des risques et les entretiens qu'il a pu avoir avec les principales parties prenantes.

A. État d'avancement

Dépenses

35. Au 31 mars 2014, l'Administration avait dépensé 271 millions de dollars au titre du projet (voir tableau 3), soit environ 78 % du budget approuvé pour la

période allant jusqu'à décembre 2015. Faute d'une méthode efficace pour lier les budgets et les dépenses aux produits obtenus (voir les commentaires du Comité à ce sujet dans la quatrième partie), le Comité est dans l'incapacité d'indiquer si le projet est en bonne voie pour atteindre les résultats escomptés par rapport au niveau des ressources utilisées. Il est toutefois probable que l'état d'avancement du projet est moindre que ce que l'on pourrait en attendre compte tenu des dépenses effectuées à ce jour (voir le tableau 4).

36. Selon la ventilation des dépenses par catégorie (voir le tableau 3), les dépenses moyennes mensuelles (« le taux d'épuisement des fonds ») se sont élevées à 4,2 millions de dollars en 2015 (prévisions de dépenses pour 2015 divisées par 12 mois). Sur cette base, et dans l'hypothèse d'un taux d'épuisement soutenu, le budget approuvé aura été entièrement utilisé à la mi-juin 2015, environ six mois avant la fin de l'exercice biennal. Le budget pourrait même être épuisé encore plus tôt si des fonds supplémentaires s'avéraient nécessaires en cas de révision du calendrier du projet ou s'il fallait davantage de ressources pour prendre des mesures correctives.

Tableau 3

Ventilation des dépenses et frais prévus jusqu'en décembre 2015, par catégorie

<i>Objet de dépenses</i>	<i>Dépenses effectives au 30 avril 2012</i>	<i>Dépenses effectives au 31 mars 2013</i>	<i>Dépenses effectives au 31 mars 2014</i>	<i>Prévisions : décembre 2014</i>	<i>Prévisions : décembre 2015</i>	<i>Description</i>
Dépenses de personnel	20,5	33,3	49,2	61,9	76,8	Coût de l'équipe du projet
Autres de dépenses de personnel	10,9	15,5	24,1	31,7	38,9	Dépenses temporaires de personnel (personnel temporaire (autre que pour les réunions) et experts)
Consultants et experts	0,9	1,6	1,	2,4	2,9	Services de conseil concernant la gestion des projets, les achats et les questions juridiques
Voyages	2,0	2,7	3,3	4,6	5,9	Visites des sites aux fins de la gestion du changement et de la préparation du terrain
Services contractuels	54,5	101,8	132,1	154,9	170,6	Y compris le paiement des concepteurs et développeurs pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1
Frais généraux de fonctionnement	9,0	13,2	15,6	16,5	19,4	Y compris les dépenses relatives aux locaux à usage de bureau et les frais de communication
Fournitures et matériel de bureau	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	Fournitures et matériel de bureau
Mobilier et matériel	24,6	39,9	44,0	49,0	56,3	Y compris les licences d'exploitation des logiciels et les frais de gestion
Total	123,2	208,8	271,1	321,9	371,8	

Source : Analyse par le Comité des données relatives au projet.

Tableau 4
État d'avancement de la conception, du développement et du démarrage
du projet au mois de mai 2014

(En pourcentage)

<i>Phase</i>	<i>Umoja-Démarrage</i>	<i>Umoja-Extension 1</i>	<i>Umoja-Extension 2</i>
Conception	91	84	40
Développement	86	74	—
Démarrage	50	—	—

Source : Estimations de l'équipe du projet.

Coût final anticipé et budget du projet

37. Le Comité a déjà fait état de problèmes et retards au début du projet qui ont donné lieu à une augmentation significative du coût final estimatif. L'Administration prévoit que d'ici à la fin de l'exercice biennal 2014-2015, elle consacrera 371,8 millions de dollars à la conception, au développement et à l'exécution d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et à la conception d'Umoja-Extension 2, soit un déficit de financement de 23,8 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 348 millions de dollars (voir tableau 5).

38. L'Administration a indiqué par le passé à l'Assemblée générale qu'un montant supplémentaire d'au moins 30 millions de dollars serait nécessaire pour financer les services contractuels requis pour développer, tester et déployer le module Umoja-Extension 2 entre 2016 et 2018. Si ce montant n'a pas encore été approuvé par l'Assemblée, il porterait le coût final anticipé à 401,8 millions de dollars. L'Administration n'a pas encore fourni d'estimations concernant les autres dépenses afférentes au déploiement d'Umoja-Extension 2, de sorte qu'on doit sans doute s'attendre à ce que le montant total soit encore plus élevé.

Tableau 5
Budget du projet et coût final estimatif

(En millions de dollars des États-Unis)

Coût estimatif pour l'exercice biennal 2014-2015 (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1)	371,8
Coût estimatif pour l'exercice biennal 2016-2017 (Umoja-Extension 2).	30
Coût total estimatif	401,8
Budget approuvé pour l'exercice biennal 2014-2015 (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1)	348
Budget nécessaire pour Umoja-Extension 2 (services contractuels uniquement)	30
Budget total requis	378
Écart entre le montant total estimatif des coûts et le budget approuvé (2014-2015)	(23,8)

(Voir notes page suivante)

(Notes du tableau 5)

Source : Analyse par le Comité des données relatives au projet.

Notes : L'Administration a d'abord estimé le budget à un montant de 248,3 millions de dollars jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2014-2015. Le budget approuvé a été porté par la suite à 348 millions de dollars, soit une augmentation de 29 %.

Le module Umoja-Extension 2 a été reporté jusqu'à 2016-2017. L'Administration a estimé à 30 millions de dollars les services contractuels nécessaires à la conception, à la mise à l'essai et au déploiement de ce module, mais un budget n'a toujours pas été approuvé. Ce chiffre ne couvre que les seuls services contractuels, de sorte que le coût total du module serait probablement plus élevé.

39. Au vu de l'escalade des coûts par le passé, de la vitesse d'épuisement des fonds à l'heure actuelle et des problèmes considérables qui restent à régler, il est peu probable que le projet puisse être exécuté dans son intégralité dans les limites des fonds prévus. L'Administration sera sans doute amenée à demander une augmentation du budget alloué ou à solliciter davantage les budgets départementaux pour qu'ils appuient l'exécution du projet.

Dépenses connexes

40. Comme indiqué précédemment, ni le budget du projet ni ceux des départements ne comprennent les dépenses connexes liées à la mise en place du progiciel de gestion intégré, comme le nettoyage des données, la formation, les tests réalisés auprès des usagers et le changement du processus. Tout en notant que des efforts ont été déployés pour définir les principes permettant de déterminer les dépenses connexes, le Comité a recommandé que l'Administration estime précisément les coûts et qu'elle formule des directives sur la manière dont les dépenses connexes pouvaient être gérées et suivies par domaines d'activité. Cette recommandation n'a pas été appliquée, ce qui limite la capacité de l'Administration de prévoir les ressources nécessaires pour préparer le terrain en vue des futurs déploiements et de financer les activités voulues par la suite.

41. Au début de 2013, le Contrôleur a donné pour instruction aux bureaux et départements que pour l'exercice biennal 2014-2015, les dépenses connexes soient financées à partir des budgets des différents départements. Ces dépenses seront sans doute importantes, mais comme elles seront absorbées par les budgets des départements, cela revient simplement à les déplacer plutôt que d'augmenter le budget en termes réels. Par ailleurs, il n'y a pas de crédits budgétaires prévus pour le temps que le personnel devra passer à modifier les modes de fonctionnement. Si ces activités n'auront pas nécessairement de coût financier, le personnel en verra sa charge de travail augmentée ou devra sacrifier d'autres tâches.

42. Compte tenu du caractère limité de l'information disponible sur la gestion, il est difficile de mesurer l'ensemble des dépenses consacrées à l'informatique par l'Organisation des Nations Unies (voir A/67/651), mais d'après les estimations de l'Administration, elles s'élevaient à un montant supérieur à 250 millions de dollars pour l'exercice biennal 2012-2013 [voir A/68/6 (Introduction)]. L'Administration a également estimé que le niveau des dépenses nécessaires dans le domaine de l'informatique à l'appui du déploiement du projet dans les missions de maintien de la paix serait de 38,2 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015 : plus de 20 millions de dollars pour l'achat du matériel, des services et des licences

nécessaires dans 15 missions de maintien de la paix à l'appui du démarrage du système et 17,1 millions de dollars au titre de l'exécution (1,2 million pour les voyages et 15,9 millions pour le matériel de communications). Aucune estimation n'a pour l'instant été faite pour les autres lieux d'affectation de l'Organisation des Nations Unies.

43. Les dépenses de formation seront financées à partir des budgets de formation en tant que frais connexes. Rien n'indique toutefois qu'une analyse des besoins en la matière ait été réalisée, que les budgets aient été alloués ou les fonds réservés ni qu'on ait étudié si les budgets de formation actuels étaient adéquats. Le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines confirme que le budget prévu à cet effet sera suffisant pour former convenablement les effectifs voulus, mais il ne semble pas qu'une telle analyse ait été menée.

Calendrier du projet

44. Le projet doit normalement être achevé en 2018, soit cinq ans plus tard que prévu. Le calendrier a considérablement été revu depuis le lancement du projet et de nouveaux retards ont été pris pendant l'année écoulée (voir tableau 6).

Tableau 6

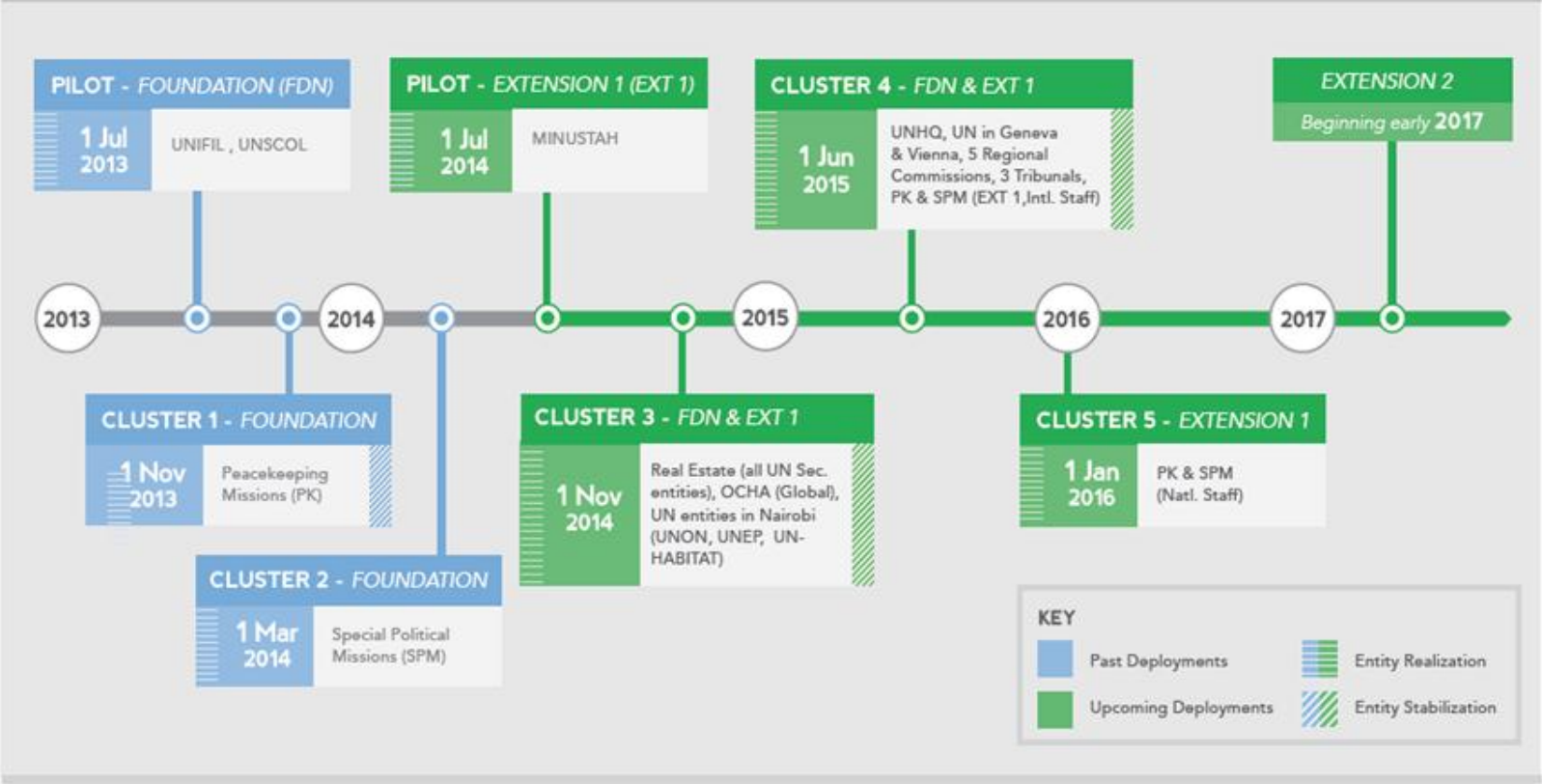
Changements apportés au calendrier prévu pour le déploiement d'Umoja de juillet 2013 à février 2014

<i>Date ciblée</i>	<i>Date réelle</i>	<i>Phase</i>
Juillet 2013	Juillet 2013	Achèvement du module Umoja-Démarrage à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban
Octobre 2013	Novembre 2013	Achèvement du module Umoja-Démarrage dans les missions de maintien de la paix (groupe 1)
Janvier 2014	Mars 2014	Achèvement du module Umoja-Démarrage dans les missions politiques spéciales (groupe 2)
Février 2014	Juillet 2014	Exécution du module Umoja-Extension 1 à titre pilote

Source : Analyse par le Comité des données relatives au projet.

45. En mars 2014, le comité de pilotage a dû revoir le calendrier de déploiement compte tenu de l'étendue des problèmes rencontrés à la suite de la phase de démarrage dans les opérations de maintien de la paix et des efforts requis pour y remédier, des ajustements techniques à apporter au système et du manque de préparation au Secrétariat, en particulier pour les unités administratives basés à New York. Le retard déjà pris dans l'ensemble du Secrétariat a été aggravé par le fait que les ressources qui devaient servir à préparer les différentes unités administratives ont dû être utilisées pour régler les problèmes rencontrés dans les opérations de maintien de la paix. On trouvera à la figure II le calendrier de déploiement révisé de l'Administration, mais le Comité déplore que le retard prévu pour le démarrage dans chaque unité n'y soit pas indiqué.

Figure 2



UMOJA FOUNDATION (FDN)

Finance (funds management and financial accounting), supply chain (real estate, plant maintenance, logistics execution, and procurement), project management, and sales & distribution (third-party procurement services and billing).

UMOJA EXTENSION 1 (EXT 1)

Organizational and position management, personnel administration, entitlements, benefits, time management, payroll, travel initiation, travel expenses, and online booking.

UMOJA EXTENSION 2

Budget formulation, force planning, programme management, supply chain planning, warehouse management, conference and event management, full grants management and commercial activities.

ENTITY REALIZATION

A 6-month phase preceding Go-Live that includes configuration, testing, quality assurance and training.

ENTITY STABILIZATION

A 12-month period following cluster 1, 3 & 4 Go-Live, during which the entity measures the change between as-is and to-be.

46. Le nouveau calendrier vient modifier les dates et l'enchaînement des démarrages, avec un déploiement intégré d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 à compter du 1^{er} juillet 2014. Le déploiement du système au Bureau de la coordination des affaires humanitaires se ferait plus tôt que prévu, de même que le module gestion de l'immobilier au Secrétariat, à la fin de 2014. Le lancement d'Umoja-Extension 1 dans les autres entités est reporté de juillet 2014 à juin 2015 (voir le tableau 7).

Tableau 7

Principaux éléments du calendrier de déploiement révisé

Pilote – Umoja-Extension 1 (juillet 2014)	Déploiement d'Umoja-Extension 1 à titre pilote (ressources humaines, voyages et droits et prestations) à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti. L'objectif est de vérifier que le système et Inspira sont bien intégrés, ainsi que de mettre à l'essai le nouveau portail Ressources humaines, ainsi que de procéder au déploiement initial des portails à destination du personnel et des équipes d'encadrement.
Groupe 3 (novembre 2014)	Déploiement intégré d'Umoja-Démarrage (achats, finances, chaîne d'approvisionnement et logistique) et d'Umoja-Extension 1 (ressources humaines, voyages et droits et prestations) à Nairobi (Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Programme des Nations Unies pour les établissements humains) et au Bureau de la coordination des affaires humanitaires à New York et Genève.
Groupe 4 (juin 2015)	Déploiement intégré d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans tous les bureaux des Nations Unies à New York et Addis-Abeba (auparavant compris dans le groupe 3), tous les bureaux hors Siège et les autres entités du Secrétariat, et élargissement d'Umoja-Extension 1 au personnel recruté sur le plan international des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales dans lesquelles le module Umoja-Démarrage est déjà en place.

Source : Analyse par le Comité des données relatives au projet.

47. Compte tenu des retards pris qui risquent encore de s'aggraver, le Comité est d'avis que le calendrier de déploiement révisé approuvé en février 2014 ne pourra sans doute pas être tenu. Au vu de l'expérience acquise lors du lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix, qui était censé être moins complexe que dans l'ensemble du Secrétariat, et du temps et des ressources qui ont dû être consacrés à la stabilisation du système, on peut s'attendre à ce que l'Administration rencontre des problèmes significatifs lors du lancement des phases Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 à New York et dans l'ensemble du Secrétariat.

48. Le Comité fait une recommandation en rapport au calendrier et au budget du projet au paragraphe 29 a) du résumé.

49. L'Administration reste confiante que le projet commencera de porter ses fruits comme prévu. Faute de plans détaillés à examiner (comme indiqué dans la quatrième partie), le Comité n'est pas en mesure de se prononcer sur le réalisme des

gains attendus et des délais prévus. Si les modes de fonctionnement en vigueur sont peu efficaces et réclament énormément de ressources, les attentes décrites par le Secrétaire général dans son cinquième rapport d'activité, avec d'importants gains prévus dès 2017, semblent manquer de réalisme.

50. Le Comité reste préoccupé que le projet ne fasse pas l'objet d'une assurance indépendante et systématique, comme il l'a recommandé par le passé⁴. Il a déjà souligné qu'il est indispensable que l'Administration prenne les arrangements voulus pour s'assurer que le Comité de pilotage et l'Assemblée générale soient tenus au courant de l'évolution de la situation et aient la possibilité de remettre en question certains scénarios qui risquent d'avoir des répercussions sur les résultats obtenus à courte ou longue échéance (par exemple des examens de l'état d'avancement du projet, des prévisions de dépenses ou des délais prévus par d'autres entités des Nations Unies à des moments clefs de l'exécution du projet). Il reste de cet avis, en particulier à la lumière du fait qu'il est nécessaire d'évaluer de manière réaliste l'impact du lancement du module Umoja-Démarrage sur les coûts du projet et les délais d'exécution et d'en tirer des leçons.

B. Enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage

51. Il importe que les enseignements tirés de la mise à l'essai et du premier lancement d'Umoja-Démarrage permettent d'améliorer la façon dont seront organisés les futurs lancements. Le Comité définit ci-après les principaux domaines dans lesquels il considère que des mesures doivent être prises.

Formation

52. Le Comité avait déjà exprimé sa préoccupation face à la réduction des budgets de formation, intervenue à un moment où le projet subissait une pression financière, et à ses effets potentiels sur la réussite des futurs déploiements. De fait, un des principaux enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage est que l'Organisation n'avait pas mobilisé suffisamment de ressources ni mis l'accent comme il le fallait sur la qualité de la formation dispensée au personnel concerné par l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Afin d'y remédier, l'Organisation a renforcé ses activités dans ce domaine en créant un centre dédié à la formation de 50 spécialistes qui auront pour mission d'aider le personnel à adopter les nouvelles méthodes de travail et de lui donner les moyens de gérer les nouveaux modes de fonctionnement.

53. La création du centre de formation est une initiative louable mais encore faut-il que les ressources et capacités voulues soient disponibles pour assurer la formation des spécialistes en temps voulu. Il faut apporter le plus grand soin à l'affectation des spécialistes d'Umoja et à leur maintien en fonctions car tout manque ou retard nuirait à la stabilisation des futures mises en service.

54. Les formations sont financées à partir des budgets attribués aux départements à cet effet. L'Organisation des Nations Unies dispose d'un budget de formation

⁴ L'assurance indépendante des projets est une composante courante de l'exécution des projets. Il s'agit d'une évaluation menée pour le compte de ceux qui administrent et financent un projet par des experts indépendants qui ne prennent pas part à son exécution et qui sont chargés de déterminer si les principaux éléments concourant à son succès sont bien en place.

annuel de 1 778 dollars par membre du personnel (formations linguistiques et formations à la sécurité non comprises), ce qui signifie qu'il faut évaluer avec soin l'ordre de priorité des investissements en matière de formation au progiciel de gestion intégré. Indépendamment du budget auquel les dépenses seront imputées et compte tenu de l'ampleur des problèmes de compétences et des ressources importantes qui seront nécessaires pour les régler, le Comité considère la formation comme un investissement clef et porteur d'économies sur le long terme dans le cadre de la mise en service du progiciel et de la hiérarchisation des besoins.

Évaluations de l'état de préparation

55. Les critères retenus pour évaluer si les conditions propices à un lancement sont réunies sont exhaustifs et en principe fiables, mais dans la pratique, ils n'ont pas permis de mesurer l'ampleur des problèmes qui devaient être réglés avant le lancement. Il faut revoir les méthodes d'évaluation pour qu'elles permettent par exemple de déterminer si le personnel est prêt à adopter de nouvelles méthodes de travail, et non pas seulement s'il y a eu des formations. Juste avant le déploiement d'Umoja-Démarrage, l'Administration avait jugé que les usagers principaux et les autres usagers avaient reçu une formation adéquate et la certification nécessaire à la mise en service, et leur niveau de préparation avait été qualifié d'acceptable. Les problèmes mis en évidence par la suite par l'équipe spéciale démontrent que tel n'avait pas été le cas. On pourrait éviter des déconvenues à l'avenir en examinant si la formation dispensée permet aux membres du personnel d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour faire leur travail, compte tenu de l'expérience et du savoir-faire existants.

56. Le Comité fait une recommandation relative à l'évaluation de l'état de préparation à l'alinéa b) du paragraphe 29 du résumé.

Responsabilité collective et gestion du changement

57. Le déploiement du module Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix a montré qu'un effort collectif s'impose, à l'échelle de l'Organisation, pour que la mise en service du progiciel de gestion intégré soit un succès. Le Comité avait déjà souligné les difficultés qu'il y avait à faire accepter une approche axée sur les référents, en soulignant en particulier la nécessité d'instaurer un véritable partenariat entre les référents et les chefs des différentes unités administratives. Il avait encouragé l'Administration à créer un processus concerté de règlement des désaccords avant et pendant le lancement, ce qui n'a pas été fait. Toutefois, le Comité note, une amélioration de la prise de décisions collective par le référent projet, les référents processus, les chefs d'unités administratives et l'équipe du projet dans le cadre du Comité de pilotage.

58. Le rôle du référent processus consiste notamment à faire en sorte que les transformations soient entreprises en temps et en heure et que le niveau de préparation opérationnelle soit satisfaisant dans les domaines concernés par les changements de processus dont il/elle s'occupe. Il est impossible qu'il/elle y parvienne sans partenariat ni coordination avec les chefs des unités administratives, qui ont eux-mêmes les moyens d'instaurer de nouvelles méthodes de travail dans leurs services respectifs et qui doivent en rendre compte. En préparant les opérations de maintien de la paix au lancement d'Umoja, l'Organisation a sous-estimé les modifications à apporter à des activités telles que la formation, le

nettoyage des données, la gestion des données et du changement et les communications. Dans le cadre des futursancements, les hauts responsables devront clairement définir les ressources et compétences nécessaires, en s'appuyant sur les orientations et l'aide fournies par les référents processus et l'équipe du projet.

59. Le Comité fait une recommandation relative aux référents processus à l'alinéa c) du paragraphe 29 du résumé.

60. Le Comité avait déjà déploré l'absence d'une approche normalisée aux fins de la gestion et de l'amélioration des opérations dans le système des Nations Unies, et le manque de compétences et connaissances spécialisées dans ces domaines. Le projet représente par définition un saut qualitatif d'une durée de vie limitée, ce qui signifie que les chefs d'unités administratives doivent développer les capacités et les aptitudes requises pour faire adopter de nouvelles méthodes de travail et les améliorer continuellement. Le Comité prend acte de la façon dont les opérations de maintien de la paix tentent actuellement de remédier aux problèmes rencontrés à la suite du lancement du projet, et il estime plus justifiée que jamais sa précédente recommandation tendant à ce que l'Administration adopte une approche normalisée relative à la gestion et à l'amélioration continue des opérations.

61. Le Comité fait une recommandation relative à la gestion du changement à l'alinéa d) du paragraphe 29 du résumé.

Essoufflement de la dynamique du changement

62. Il existe un risque que l'Organisation n'ait pas la capacité d'entreprendre les multiplesancements prévus dans le cadre de l'exécution du projet par étapes, et que l'équipe du projet, déjà sous pression, soit face à des exigences intenable. La réaffectation du personnel en charge du projet à la stabilisation du lancement dans les opérations de maintien de la paix n'a fait qu'augmenter la pression. Au cours des six derniers mois, la lassitude susceptible de gagner l'équipe du projet a été régulièrement mentionnée au Comité de pilotage comme étant l'un des risques les plus graves.

63. Le lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix illustre également la difficulté que représente pour les services fonctionnels la gestion des retombées de projets mis en œuvre de façon concomitante. Ainsi, dans les opérations de maintien de la paix, le personnel des services financiers est aux prises avec la mise en œuvre des normes IPSAS, de la stratégie globale d'appui aux missions et du progiciel de gestion intégré tout en continuant à gérer le quotidien.

Modèle opérationnel visé

64. Un modèle opérationnel est la façon dont une organisation articule l'utilisation de ses ressources en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques, en répartissant les tâches entre les membres de son personnel sur ses différents lieux d'activité. L'Organisation des Nations Unies n'ayant pas encore de modèle opérationnel consensuel et clair, le comité de gestion a jugé indispensable d'y remédier car un tel modèle est un élément important d'atténuation des risques dans le contexte de la transformation des modes de fonctionnement. Le risque existe que des initiatives spécifiques telles que le progiciel de gestion intégré fassent obstacle aux futures structurations organisationnelles de l'ONU. Plus concrètement, l'équipe

du projet décide des tâches à entreprendre par chacun sur les différents lieux d'activité. Chargée à la fois de régler des questions stratégiques d'ordre général liées aux transformations et de fournir des solutions techniques aux problèmes de fonctionnement, elle devra inévitablement, compte tenu de l'étendue de sa mission, faire face à des risques et à des difficultés.

Gestion du changement

65. Le Comité avait précédemment souligné que la mise en service du progiciel de gestion intégré devait être considérée comme un élément de la transformation générale des modes de fonctionnement qui visait à moderniser la gestion de l'Organisation, une fois les solutions techniques en place. L'Administration compte sur le fait que la mise en service du progiciel s'accompagnera de transformations du cadre de gestion, dont la réforme de son modèle opérationnel et la révision de son dispositif de responsabilisation (voir A/67/651, par. 57 à 59, et fig. III). Le projet est à un stade critique. Pour que ses objectifs puissent être atteints, les équipes de direction devront redoubler d'efforts dans trois grands domaines : l'articulation du lien existant entre le projet et la réforme administrative générale de l'Organisation des Nations Unies, notamment la définition d'un modèle opérationnel; la gestion d'ensemble de tous les projets d'amélioration, selon un calendrier clairement défini; et les efforts déployés collectivement en vue des futurs déploiements pour s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles et que les activités voulues ont été menées, en véhiculant un message clair et cohérent et en prenant les mesures d'appui voulues.

IV. Gouvernance et gestion

66. Le Comité avait précédemment reconnu les progrès accomplis par l'Administration dans la valorisation des avantages du projet, ainsi que dans sa gouvernance et sa gestion. Il avait toutefois souligné que plus d'efforts étaient nécessaires compte tenu de la difficulté croissante de la tâche à accomplir. Dans la présente section, il fait le point des nouveaux progrès réalisés au cours de l'année écoulée.

A. Gestion des avantages

67. Le Comité avait précédemment fait des observations sur les progrès à réaliser pour tirer parti des avantages présentés par le progiciel, à savoir l'exploitation d'informations financières et de résultats de meilleure qualité et compilés dans les délais prescrits et l'introduction de méthodes de travail plus efficaces et plus rentables qui accélèrent les opérations de traitement et simplifient les processus.

Exploitation de données de meilleure qualité

68. L'Administration est consciente qu'il faut redoubler d'efforts pour faire mieux comprendre les avantages qualitatifs que l'on peut espérer tirer du progiciel, notamment en matière d'exploitation d'informations et de données. Il s'agit, pour y parvenir, de comprendre les possibilités qu'offre l'existence de données, d'être apte à les utiliser et d'avoir la volonté d'agir sur la base de données. Le Comité note que faute de ressources disponibles, l'Administration n'a pu exécuter son projet de

confier les tâches susmentionnées et l'amélioration de l'informatique décisionnelle à 60 personnes appelées à recevoir une formation à cet effet. L'Administration a récemment ramené à 50 le nombre de personnes nécessaires à l'entreprise, lesquelles ont commencé de suivre une formation en mai 2014.

Mesure des avantages à retirer de méthodes de travail plus efficaces et plus économiques

69. Le Comité avait précédemment recommandé à l'Administration d'adopter une démarche cohérente pour valoriser les avantages tirés du progiciel et de concevoir une méthode fiable qui permettrait de définir clairement l'état effectif de l'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle en ce qui concernait les délais, les coûts et la qualité des produits; le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet; l'approche à adopter et l'investissement à effectuer pour obtenir les résultats visés à terme; et la façon dont les avantages obtenus auraient été évalués et notifiés. L'Administration a adopté une méthode plus cohérente d'évaluation des avantages en définissant, par exemple, le mode de calcul des catégories d'avantages. Au moment de l'établissement du présent rapport, elle n'avait pas établi d'états des avantages ni de plans de valorisation, et elle n'avait pas fixé de valeurs de référence à partir desquelles évaluer les progrès.

70. C'est le Bureau de la gestion des ressources humaines qui a accompli les progrès les plus importants dans le domaine de l'évaluation concrète des effets du progiciel de gestion intégré sur chaque entité. La méthode, mise à l'essai dans quatre lieux d'affectation, donne un moyen d'évaluer les plans de valorisation des avantages prévus en fonction du nombre et de la catégorie des membres du personnel, ainsi que de la quantité d'opérations à traiter dans un lieu d'activité ou par une entité donnés. Elle devrait être utilisée pour calculer les avantages que peuvent escompter toutes les entités dont les bureaux sont à New York, en préparation du déploiement de la mi-2015, et être appliquée à plus large échelle.

71. L'Administration n'a toujours pas donné d'estimation révisée des gains que l'on peut de manière réaliste espérer tirer du projet chaque année. Les référents processus ont l'occasion d'utiliser les enseignements tirés à ce jour de la mise en œuvre du projet, afin d'établir des hypothèses plus fines dans le cadre des plans de valorisation des avantages pour chaque département ou bureau. Il appartient à l'Administration de fixer des valeurs de référence claires et d'élaborer des méthodes de calcul adéquates afin de démontrer en toute objectivité que les avantages du projet sont plus importants que son coût (baisse des contributions des États Membres ou ressources transférées vers d'autres activités à valeur ajoutée), ce qui fait partie intégrante du déploiement d'un progiciel de gestion intégré. En attendant, l'Administration reste déterminée à tirer du projet des bénéfices annuels d'un montant allant de 140 à 223 millions de dollars d'ici à 2019, grâce à la révision des modes de fonctionnement, à l'automatisation, à la réduction des chevauchements d'activité et à la simplification des processus administratifs.

72. Le Comité fait une recommandation relative aux plans de concrétisation des avantages à l'alinéa e) du paragraphe 29 du résumé.

B. Gouvernance du projet

Comité de pilotage

73. Le Comité a noté une amélioration constante de la qualité de l'information fournie au Comité de pilotage, mais il avait auparavant souligné que le rôle de supervision joué par ce dernier devait être renforcé dans certains domaines et qu'il restait des progrès à accomplir, notamment en ce qui concernait le suivi des dépenses par rapport aux résultats prévus, et l'analyse des coûts et des hypothèses liés aux risques.

74. Le Comité prend acte de l'intervention rapide du Comité de pilotage en vue de régler les problèmes apparus peu de temps après le déploiement d'Umoja-Démarrage; ainsi, ce dernier a pris d'importantes décisions d'ordre pratique en révisant le calendrier initialement prévu et en créant une équipe spéciale chargée de l'examen de l'exécution du projet. À mesure que les pressions budgétaires s'exerçant sur le projet s'accroissent, il faudra accorder plus d'attention aux conséquences financières des décisions. Ainsi, le Comité a approuvé une série de mesures présentées par l'équipe spéciale en mars 2014 dont le coût n'a pas été chiffré. En outre, les décisions concernant la révision des phases de mise en œuvre ont été prises à l'origine sans considération de l'augmentation des coûts qui en découleraient ni de leurs conséquences sur la concrétisation des avantages attendus. Par ailleurs, le Comité ne dispose d'aucun élément indiquant que le Comité de pilotage aurait examiné des questions de long terme telles que la planification et la vérification d'hypothèses concernant les futurs déploiements et la mise en fonction après 2015, et qu'il aurait passé en revue les perspectives et les risques afin d'écarter les obstacles au succès du projet à moyen terme.

Gestion des risques

75. Le contrôle et l'administration du processus de gestion des risques ont été améliorés. Un inventaire des risques est régulièrement dressé et actualisé par le bureau de gestion du projet. Les rubriques redondantes ont été supprimées et un traitement plus rapide des risques et des problèmes prioritaires a permis de réduire le nombre de dossiers ouverts (voir tableau 8). L'Administration évalue également depuis combien de temps les risques toujours existants sont ou non en cours d'atténuation, ce qui est un meilleur indicateur de progrès que le nombre de risques ayant disparu, puisqu'il est inévitable que certains d'entre eux subsistent toujours.

Tableau 8

Réduction du nombre de risques et de problèmes en suspens

<i>Rubrique</i>	<i>Nombre en avril 2013</i>	<i>Nombre en mars 2014</i>
Risques	199	38
Problèmes	491	41
Total	690	79

Source : Inventaire des risques inhérents au projet.

76. Des cartes recensant les points critiques et des informations concernant les risques les plus pressants sont présentées tous les mois au Comité de pilotage, mais il ne dispose d'aucune information sur les répercussions financières possibles de ces risques. De telles informations permettraient pourtant de décider plus efficacement de l'ordre de priorité à leur accorder et de la façon de les atténuer. Le déploiement du projet fait apparaître des risques en rapport avec le niveau de préparation des services fonctionnels, qui ne peuvent être atténués que dans le cadre du partage des responsabilités liées à la gestion des risques avec lesdits services.

C. Gestion du projet

Planification intégrée

77. Le Comité a souligné la nécessité d'établir un calendrier et un plan de mise en œuvre clairs pour le déroulement du projet, qui tiennent compte des crédits alloués aux diverses tâches requises et prévoient notamment une réserve permettant de faire face aux risques potentiels, ainsi que la nécessité de définir clairement les chemins critiques du projet et de prévoir des points d'examen à intervalles réguliers pour aider à gérer les surcoûts et les retards, aléas inévitables et fréquents dans les projets de grande envergure. Le Comité était particulièrement préoccupé par le fait que la complexité croissante du projet au cours du second semestre de 2013 rendrait nécessaire l'établissement d'un plan intégré décrivant l'ensemble des activités devant être entreprises par l'équipe du projet, les sous-traitants et l'Administration au sens large.

78. L'équipe du projet a commencé à utiliser un plan directeur plus détaillé et intégré qui rassemble les plans concernant la mise en service à titre pilote d'Umoja-Extension au sein de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (prévue pour juillet 2014), les fonctions liées aux biens immobiliers (délai fixé : juillet 2014) et du groupe 3 (délai fixé : novembre 2014); ce plan est ventilé par tâches à accomplir, et précise pour chacune le taux d'achèvement ainsi que la date butoir fixée. Cependant, ce plan ne met pas en rapport ces informations avec le niveau de ressources nécessaire, pas plus qu'il ne décrit les plans de travail dans leur ensemble, c'est-à-dire qu'il n'est pas intégré au sens où le Comité l'avait recommandé. Par exemple, il ne mentionne pas les autres travaux en cours, comme les activités d'appui après la mise en œuvre, la formation à la généralisation du système et les services d'appui aux prochaines phases de mise en service.

Suivi des dépenses et mise en rapport de celles-ci avec les progrès accomplis et les résultats attendus

79. L'équipe du projet n'est toujours pas en mesure de dire exactement ce que l'utilisation d'un pourcentage donné du budget aurait dû lui permettre d'obtenir. Contrairement à ce qui avait été recommandé, elle n'a pas achevé ses travaux visant à établir un lien entre budgets, grandes étapes intermédiaires et résultats attendus. Elle a informé le Comité qu'elle n'était toujours pas en mesure de relier de façon précise les coûts et les budgets aux résultats attendus et aux grandes étapes intermédiaires, car elle n'avait pas les moyens de déterminer de façon exacte le temps de travail consacré par le personnel à l'obtention de tel ou tel résultat attendu; de ce fait, elle estimait qu'il était impossible d'établir un lien entre les efforts déployés, la valeur et les produits. Par ailleurs, on ne trouve pas d'analyse de

ment les ressources restantes seront utilisées pour achever les aspects techniques du projet; on ne sait pas non plus quelles autres ressources de l'ensemble de l'ONU seront nécessaires pour assurer la capacité opérationnelle. Les prévisions budgétaires concernant le projet sont fondées sur les effectifs, mais d'autres prévisions ne s'appuient sur aucun critère particulier, étant donné qu'on ne dispose pas de données historiques à partir desquelles faire des estimations, ni d'une analyse allant du plus simple au plus complexe ou décomposant les tâches à accomplir qui permette d'estimer les ressources nécessaires.

Stratégie de gestion des prestataires privés

80. Dans une recommandation précédente, le Comité avait engagé l'Administration à mettre au point une stratégie commerciale globale pour la gestion des prestataires privés qui lui permette d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de la part des principaux sous-traitants et de parvenir à un équilibre entre les coûts et les risques qui pèsent sur l'exécution. L'Administration n'a pas encore élaboré ladite stratégie, mais elle a fait montre d'un esprit plus commercial dans sa gestion des passations de marchés restant à effectuer. Le 10 février 2014, l'Organisation a décidé de regrouper au sein d'un seul marché, qui devrait être attribué au cours du troisième trimestre de 2014, les dépenses prévues à long terme au titre des frais d'entretien et des services d'intégration et de mise en œuvre destinés à appuyer le projet. Dans l'intervalle, les services de base continuent à être fournis dans le cadre des marchés existants et avec les intégrateurs de systèmes actuels. L'Administration prévoit qu'à l'avenir l'ensemble des activités nécessaires au titre d'Umoja-Extension 2 et tous les autres besoins et améliorations résultant des déploiements actuels seront conçus, développés et testés par le nouveau prestataire, qui assurera également l'assistance technique correspondante.

V. Remerciements

81. Le Comité tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Directeur du projet et leurs équipes de leur esprit de coopération et du concours qu'ils ont apporté à son personnel.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Signé) Sir Amyas C. E. **Morse**
(Vérificateur principal)

Le Vérificateur général des comptes de la Chine
(Signé) Liu **Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(Signé) Ludovick S. L. **Utouh**

30 juin 2014

Annexe

État d'avancement de l'application des recommandations

	Condensé de la recommandation (A/68/151)	Paragraphe du rapport	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité	Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)
1	Le Comité recommande que l'Administration élabore, communique et mette en œuvre un plan, dans chaque service fonctionnel, aux fins d'exploiter les avantages des données à jour et consolidées du système PGI et, notamment, qu'elle indique comment elle compte concrétiser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.	16	2012		X				L'Administration a prévu de former des superutilisateurs à l'analyse de données, mais la formation n'a pas encore eu lieu et par conséquent le plan n'est pas encore mis en œuvre. L'Administration a également créé un centre de formation à Umoja.
2	Le Comité recommande que l'Administration adopte une approche cohérente en ce qui concerne la matérialisation des avantages, incluant les éléments suivants : a) une définition claire des catégories d'avantages qualitatifs et quantitatifs; b) une indication de la manière selon laquelle les avantages des différentes catégories seront mesurés; c) un plan de matérialisation des différents avantages; et d) un processus de suivi et de validation des	19	2012		X				L'Administration a défini des catégories potentielles d'avantages qualitatifs et quantitatifs ainsi que la façon dont ces avantages peuvent être mesurés. Ces éléments n'ont pas été approuvés et adoptés par tous les référents processus et aucun plan de suivi et de validation des avantages n'a été porté à la connaissance du Comité.

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
avantages lorsque ceux-ci ont été obtenus.								
3 Le Comité recommande que l'Administration continue d'intégrer le concept de prise en charge des processus, notamment en arrêtant les modalités de règlement des désaccords entre les référents processus et les chefs de département ou de bureau, préalablement à la mise en service du PGI et à la suite de celle- ci.	21	2012					X	Le Comité a classé cette recommandation car elle constitue un sous- ensemble d'une nouvelle recommandation formulée dans le présent rapport [résumé, par. 29 d)].
4 Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode robuste qui permette de définir précisément : a) l'état actuel de l'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle en ce qui concerne les délais, les coûts et la qualité des produits; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet; c) l'approche à adopter et l'investissement à effectuer pour obtenir les résultats visés à terme; et d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés.	26	2012			X			Le Comité n'a vu aucune indication que cette méthode avait bien été mise au point.

	<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
5	Le Comité recommande que le référent processus chargé des finances utilise les résultats du projet pilote mis en œuvre à la FINUL pour affiner les éventuelles hypothèses concernant les avantages qualitatifs et quantitatifs potentiels lorsqu'il élabore des plans de concrétisation des avantages pour chaque département ou bureau.	32	2012					X	Cette recommandation a été classée et une nouvelle recommandation a été formulée dans le présent rapport [résumé, par. 29 e)].
6	Le Comité recommande également que les autres référents processus adoptent cette même approche lorsqu'ils élaborent des plans de concrétisation des avantages à l'occasion de l'application du projet, à titre pilote, à leurs processus métier respectifs.	33	2012					X	Cette recommandation a été classée et une nouvelle recommandation a été formulée dans le présent rapport [résumé, par. 29 e)].
7	Le Comité recommande que le Bureau de la gestion des ressources humaines confirme que les ressources budgétaires actuellement prévues au titre de la formation seront suffisantes pour qu'une formation adéquate puisse être dispensée au nombre de fonctionnaires requis.	44	2012		X				Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas pu confirmer ce point. Il a élaboré une stratégie révisée d'apprentissage et d'accompagnement des carrières et l'a présentée au Comité de gestion qui l'a approuvée en mars 2014.

	Condensé de la recommandation (A/68/151)	Paragraphe du rapport	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité	Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)
8	Le Comité recommande que l'Administration donne des instructions aux départements et aux bureaux sur la façon de mesurer, gérer et suivre les coûts connexes du projet.	64	2012			X			Comme indiqué dans la section III du présent rapport, aucune suite n'a été donnée à cette recommandation. L'Administration estime que réunir ces informations exigerait des processus manuels et des efforts supplémentaires que selon elle on ferait mieux de mettre au service d'activités de développement de la capacité opérationnelle et de formation.
9	Le Comité recommande que l'équipe du projet établisse une stratégie commerciale globale pour la gestion des prestataires privés qui lui permette : a) d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de la part des principaux sous-traitants associés au projet et de parvenir à un équilibre entre le coût et les risques qui pèsent sur l'exécution; et b) de définir les paramètres à utiliser pour toute nouvelle passation de marché.	81	2012		X				L'Administration n'a pas mis au point de stratégie commerciale globale pour la gestion des prestataires privés dans le cadre du projet Umoja. Toutefois, elle a fait montre d'un esprit plus commercial dans sa gestion des passations de marchés restant à effectuer.
10	Le Comité recommande aussi que l'Administration examine la nécessité de renforcer de façon générale sa connaissance des aspects	82	2012		X				Comme indiqué dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes concernant l'Organisation des Nations Unies [A/69/5 (Vol.1)],

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
commerciaux et son aptitude à appuyer des projets de grande envergure.								l'Administration a pris des mesures visant à améliorer la formation du personnel chargé des achats dans un certain nombre de domaines.
11 Le Comité recommande que l'équipe du projet mette sans plus tarder la dernière main aux activités visant à établir : a) un plan détaillé et véritablement intégré; b) des modalités de gestion de projet améliorées qui l'aideraient à prévoir les coûts et le calendrier de façon plus détaillée et à mieux maîtriser les risques et qui prévoiraient le scénario à suivre et un plan de secours.	84	2012		X				Certaines phases du plan du projet sont combinées, mais les chemins critiques n'ont pas été définis pour l'ensemble des tâches requises. Le suivi des progrès accomplis par rapport aux dépenses effectuées s'est quelque peu amélioré.
12 Le Comité recommande que l'Administration conçoive et mette en œuvre un dispositif d'assurance approprié qui permette au comité de pilotage et à l'Assemblée générale de remettre en cause des aspects du projet susceptibles d'avoir une incidence sur la performance actuelle et sur l'exécution future.	105	2012			X			L'Administration n'a pas mis en place de dispositif d'assurance indépendant permettant de remettre en question les informations communiquées par les personnes chargées de la mise en œuvre du projet (référénts processus et équipe du projet). Comme indiqué dans le rapport précédent, l'équipe du projet a mis en place un dispositif d'examen par les pairs et d'assurance technique assuré par un

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
								cabinet de services spécialisés.
13 Le Comité recommande que, pour favoriser l'adoption de décisions plus avisées, l'équipe du projet présente au comité de pilotage des mises à jour sur l'état d'avancement du projet qui indiquent les incertitudes liées aux coûts, au calendrier et à la qualité (par exemple, en indiquant le scénario le plus favorable, le scénario le plus défavorable et le scénario probable).	112	2012			X			Le Comité note une amélioration des informations communiquées au comité de pilotage, mais rien n'indique que ce comité ait régulièrement demandé des renseignements sur le niveau d'incertitude ou les prévisions, notamment sur le scénario le plus favorable, le scénario le plus défavorable et le scénario probable.
14 Le Comité recommande que le Directeur du projet : a) examine les lacunes relevées par le Comité et réévalue à la lumière de cet examen le modèle mis au point pour les avantages attendus du PGI, en consultation avec les référents processus; b) fixe, en accord avec chaque référent processus, des valeurs de référence et des objectifs chiffrés à atteindre pour les avantages identifiés; c) détermine le montant effectif des économies pécuniaires qui seront réalisées; d) attribue des responsabilités aux référents processus pour	19	2011					X	Le Comité considère cette recommandation comme classée, l'Administration en ayant appliqué les parties a) et b), comme indiqué dans les rapports précédents. La partie d) a depuis été appliquée. Quant aux parties c) et e), le Comité les considère comme classées car il a l'intention de suivre séparément cet aspect de la concrétisation des avantages (résumé, par. 16, 19, 21 et 26).

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
la réalisation des économies et des avantages convenus et l'élaboration de plans à cette fin; et e) porte à la connaissance de l'Assemblée générale les changements qu'il propose d'introduire au sein de l'Organisation pour concrétiser les avantages attendus du projet chaque année.								
15 Afin de rendre possibles une planification et une communication transparentes sur la concrétisation des avantages attendus de la mise en service du PGI, et afin que l'on puisse déterminer clairement si, pour obtenir ces effets positifs, il faudra libérer ou redéployer des postes, le Comité recommande à l'Administration de consulter l'Assemblée générale au sujet de ses plans relatifs à la concrétisation des avantages.	21	2011		X				Cette recommandation ne sera appliquée qu'à la suite de la mise au point définitive des plans détaillés de valorisation des avantages. L'Administration établit actuellement ces plans et se propose de faire le point sur ce sujet auprès de l'Assemblée générale dans le cadre du sixième rapport d'étape.
16 Le Comité recommande également que l'Administration : a) répartisse clairement les responsabilités pour toutes les tâches liées à l'élaboration de propositions visant à	23	2011	X					Le Secrétaire général adjoint à la gestion a été chargé de gérer le futur modèle de prestation de services.

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
dégager des gains supplémentaires par des changements dans les modes de prestation des services; et b) publie un calendrier pour la planification de ces propositions.								
17 Le Comité recommande que l'Administration : a) indique clairement comment elle entend gérer le changement et ancrer des méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans l'ensemble de l'Organisation; et b) élabore des plans indiquant comment elle aidera le personnel à développer les compétences et les capacités requises pour l'adoption de méthodes de travail différentes.	31	2011		X				L'Administration a fait des progrès, mais doit réévaluer sa stratégie de formation. Le classement de cette recommandation dépendra de la capacité des chefs d'unités fonctionnelles, travaillant en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, l'équipe du projet et les référents processus, à utiliser les enseignements tirés de la mise en service d'Umoja-Démarrage pour évaluer les besoins actuels de formation et planifier la façon dont ils amèneront le personnel à adopter et à intégrer des méthodes de travail rationalisées et standardisées dans toute l'Organisation. Ce point est à mettre en rapport avec la recommandation ci-dessus (A/68/151, par. 44) et avec les nouvelles recommandations formulées aux paragraphes

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
								29 b), c) et d) du résumé du présent rapport.
18 Le Comité recommande également que l'Administration établisse une stratégie officielle pour la gestion et l'amélioration des processus-métier de façon que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du PGI.	32	2011			X			Les unités fonctionnelles n'ont pas mis en place de stratégie officielle visant à poursuivre la démarche de réforme et d'amélioration engagée. Le Comité note cependant qu'un véritable système d'amélioration continue peut mettre plusieurs années à s'ancrer véritablement dans la pratique.
19 Le Comité recommande que l'Administration : a) établisse un plan détaillé reliant le budget à des étapes intermédiaires et à des produits déterminés; b) indique clairement quels sont les référents pour les différentes parties du budget et les produits correspondants; c) mette en place des dispositifs de saisie des informations relatives aux dépenses et à la progression des travaux qui lui permettront de mieux suivre les avancées, d'assurer une meilleure maîtrise des coûts et d'améliorer les choix opérés pour les engagements de dépenses futures.	52	2011		X				Contrairement à ce qui avait été recommandé, l'équipe du projet n'a pas achevé ses travaux visant à établir un lien entre budgets, grandes étapes intermédiaires et résultats attendus. Elle a informé le Comité qu'elle n'était toujours pas en mesure de relier de façon précise les coûts et les budgets aux produits et aux grandes étapes intermédiaires, car elle n'avait pas les moyens de déterminer de façon exacte le temps de travail consacré par le personnel à l'obtention de tel ou tel résultat attendu; de ce fait, elle estimait qu'il était impossible d'établir un lien entre les efforts déployés, la valeur et les produits.

	Condensé de la recommandation (A/68/151)	Paragraphe du rapport	Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	Recommandation classée par le Comité	Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)
20	Le Comité recommande que le comité de pilotage détermine si l'Administration dispose d'un personnel en nombre suffisant avec les compétences voulues en matière de droit commercial et de gestion des marchés pour pouvoir gérer les contrats conclus avec les multiples parties chargées d'exécuter différents travaux pour des éléments interdépendants du projet.	57	2011	X					Le Comité a constaté que le comité de pilotage avait pris en compte ses observations.
21	Le Comité recommande que le Directeur du projet et le comité de pilotage : a) réévaluent la viabilité du calendrier et du budget du projet, en tenant compte de l'éventualité d'une propension à l'optimisme et de l'incidence des risques identifiés et établissent des prévisions solides pour le coût intégral du projet et les délais requis pour son achèvement dans le cadre du périmètre actuellement défini; et b) fassent rapport à l'Assemblée générale, le plus tôt possible, sur les conclusions de cette évaluation et sur les solutions proposées pour les problèmes éventuels	72	2011					X	Le Comité considère cette recommandation comme classée. L'Administration a présenté à l'Assemblée générale un calendrier et un budget révisés dans les quatrième et cinquième rapports périodiques, et le Comité s'attend à ce qu'il en soit de même dans le sixième rapport périodique. Le Comité estime que les modalités de budgétisation retenues ne prennent pas suffisamment et expressément en considération la propension à l'optimisme et l'incidence des risques recensés dans le cadre des prévisions d'ensemble.

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
diagnostiqués, liés à une éventuelle hausse des coûts ou à un allongement des délais.								Le Comité a classé cette recommandation, dont il a réaffirmé les principaux éléments dans le présent rapport.
22 L'Administration a accepté que, comme le Comité le recommandait, les hauts fonctionnaires mettent en place des mécanismes de contrôle appropriés afin de pouvoir démontrer clairement à l'Assemblée générale que l'on peut se fier aux indications données sur le calendrier ainsi que sur les coûts prévus et les dépenses effectives engagées pour le projet PGI.	75	2011		X				Étant donné la méthode actuelle de prévision des coûts, cette recommandation ne peut être considérée comme intégralement appliquée.
23 Le Comité recommande que le Président du comité de pilotage et le Directeur du projet : a) attribuent explicitement la responsabilité de la prise en charge des risques à des personnes qui sont habilitées à les gérer; b) évaluent et documentent, pour chaque risque, la probabilité d'occurrence, y compris l'impact chiffré; et c) instituent une surveillance régulière des	80	2011		X				Le Comité prend note de la poursuite des progrès accomplis en matière d'amélioration de la gestion des risques dans le cadre du projet, tout en soulignant que les risques ne sont pas quantifiés et pris en compte dans l'établissement du budget.

<i>Condensé de la recommandation (A/68/151)</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (juin 2014)</i>
risques dans le cadre des arrangements relatifs à l'établissement des budgets et des dotations.								
Total (2012)	–	–	–	6	4	–	3	Trois recommandations formulées en 2013 (A/68/151, par. 46, 60 et 101) ne figurent pas dans le tableau parce qu'elles reprennent, en partie ou en totalité, des recommandations antérieures.
Total (2011)	–	–	2	5	1	–	2	Déduction faite de trois recommandations appliquées en 2012
Total			2	11	5	–	5	
Pourcentage du total			9	48	22	–	22	