



Assemblée générale

Distr. générale
31 octobre 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Points 132 et 148 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015

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

Sixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le sixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/69/385), présenté en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet Umoja. Le Comité était également saisi du troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/69/158), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. Dans le cadre de l'examen des rapports susmentionnés, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Directeur du projet Umoja et d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 28 octobre 2014. Il a également échangé des vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

3. Le Secrétaire général indique qu'Umoja-Démarrage est entré en fonctionnement dans 14 opérations de maintien de la paix, à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) (groupe 1), le 1^{er} novembre 2013. Par la suite, cette version du progiciel a également été installée dans 14 missions politiques spéciales, à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et au Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (groupe 2), le 1^{er} mars 2014. En outre, Umoja-Extension 1 a été intégré à Umoja-Démarrage dans



une version qui a été mise en service, à titre expérimental, le 1^{er} juillet 2014 à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti. Selon les indications données aux paragraphes 27 à 29 du rapport d'étape, au 12 août 2014, le progiciel comptait environ 5 000 usagers-opérateurs dans 250 sites répartis entre 32 pays. Le Comité consultatif a été informé que les états financiers des opérations de maintien de la paix avaient été publiés le 30 septembre 2014, comme prévu.

4. D'après les informations fournies dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes et du Secrétaire général, le Comité consultatif constate que l'Organisation a rencontré beaucoup plus de problèmes qu'elle ne l'avait prévu pour adopter un progiciel de gestion intégré imposant des modes de fonctionnement normalisés et une harmonisation des méthodes de travail. Qui plus est, la stabilisation postérieure à la mise en service du progiciel nécessite plus de temps et d'efforts que prévu du fait de l'ampleur, de la portée et de la complexité des problèmes recensés, ce qui entraîne des retards et des dépenses supplémentaires pour l'exécution des phases restantes du projet.

5. **Le Comité consultatif note que, avec le déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales (groupes 1 et 2), le progiciel a commencé à fonctionner concrètement à l'ONU. Il considère que, malgré les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la nouvelle solution adoptée, ce premier déploiement d'Umoja à grande échelle représente un succès considérable et rend hommage aux efforts qui ont été fournis pour cette réalisation. Le Comité continue de penser que le progiciel de gestion intégré est un instrument essentiel pour moderniser les procédures administratives de l'Organisation et accroître l'efficacité des opérations des Nations Unies, ainsi que pour réduire les disparités dans les méthodes de travail du Secrétariat.**

6. Il est néanmoins préoccupé par l'étendue et la gravité des problèmes rencontrés après le déploiement, l'ampleur des efforts à fournir pour les résoudre et les retards et les coûts supplémentaires qui devraient en résulter pour les phases restantes du projet. Il note que des obstacles et des risques importants subsistent et qu'il faut agir de façon dynamique pour les affronter. Il souligne également la nécessité de respecter le calendrier révisé approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246 pour que l'ensemble du projet soit achevé en décembre 2018 au plus tard et pour obtenir les avantages qualitatifs et quantitatifs prévus. Il fait observer que ce calendrier révisé implique un retard de plus de six ans par rapport à l'objectif qui avait été initialement fixé pour la conception, le développement et le déploiement du progiciel, à savoir la fin de 2012 (voir A/62/510/Rev.1, par. 40).

7. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de suivre de près la conception, le développement et le lancement des phases restantes du projet et de faire en sorte que le calendrier et les coûts de ce projet soient gérés avec la plus grande rigueur. Il recommande en outre que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller constamment à ce que les dispositifs de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques du projet et le degré de coopération et de coordination entre les différentes entités du Secrétariat soient adéquats.**

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

8. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/69/158) contient les constatations et recommandations formulées par les commissaires aux comptes à l'issue de leur troisième audit annuel. Il expose l'état d'avancement du projet au 31 mai 2014 et tient compte également des informations actualisées fournies par le Secrétariat à la date du 11 juillet 2014.

9. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes évalue la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales et présente des constatations sur les points suivants : a) le début de l'exécution du projet; b) la gestion du projet pour en assurer le succès, y compris la prise en compte des enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage; et c) la gouvernance et la gestion du projet et la gestion des avantages. **Le Comité consultatif félicite le Comité des commissaires aux comptes d'avoir établi, une fois encore, un rapport d'excellente qualité, et exhaustif, sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies. Il estime que les appréciations indépendantes que le Comité présente sur les principales questions soulevées par le projet et les mesures prises par le Secrétariat sont très utiles pour aider l'Assemblée générale à prendre des décisions sur ce projet complexe.**

10. Les observations du Comité consultatif sur les constatations du Comité des commissaires aux comptes figurent dans les sections pertinentes du présent rapport.

III. Sixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré

A. Gouvernance et contrôle

11. Les questions de gouvernance et de contrôle sont abordées aux paragraphes 2 à 19 du rapport d'étape. Il est indiqué que le Secrétaire général continue de diriger énergiquement le projet Umoja et que celui-ci a bénéficié du renforcement du modèle de gouvernance présenté dans le cinquième rapport d'étape, lequel comprend : a) le Comité de gestion de l'ONU, qui est présidé par le Directeur de cabinet et chargé de veiller à l'harmonisation du projet avec les autres réformes entreprises au Secrétariat; b) le Comité de pilotage, qui est présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion et référent projet, et est chargé de superviser la gestion stratégique et opérationnelle du projet; et c) les contrats de mission dans lesquels les hauts fonctionnaires prennent des engagements vis-à-vis du Secrétaire général afin de veiller à ce que les départements et bureaux mettent tout en œuvre pour assurer le succès de la mise en service d'Umoja et en exploiter les avantages potentiels. Il est également précisé que le système des référents processus et le partenariat entre l'équipe chargée d'Umoja et les chefs de département et de bureau ont été renforcés durant la période considérée et que, dans ce contexte, on avait notamment utilisé des fiches de synthèse pour le suivi des progrès accomplis par les parties prenantes et

organisé des réunions périodiques entre les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications.

12. Le Comité des commissaires aux comptes fait observer que, 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 d'exécution du projet, il l'avait fait sans s'informer suffisamment de ses répercussions financières. Il continue de mettre l'accent sur la nécessité d'améliorer l'information et les analyses des risques pour étayer les décisions prises par le Comité de pilotage (A/69/158 par. 73 et 74).

13. **Le Comité consultatif insiste sur le fait qu'il faudra instaurer une coopération étroite dans l'ensemble du Secrétariat si l'on veut atteindre pleinement les objectifs fixés dans le cadre du projet quant à la transformation des modes de fonctionnement. Étant donné les répercussions que pourrait avoir le manque de préparation de l'Organisation sur le calendrier et le coût du projet, il réaffirme la nécessité de définir clairement les attributions et responsabilités pour les activités liées à la préparation des unités administratives. Il insiste en particulier sur le fait qu'il importe que les hauts fonctionnaires restent déterminés à contribuer au bon déroulement des opérations liées à la mise en service d'Umoja dans leurs domaines respectifs, notamment en assumant et en exerçant effectivement la responsabilité qui leur incombe de veiller à la préparation des unités administratives, à l'adoption de modes de fonctionnement normalisés, à l'application de toutes les décisions connexes prises au niveau central et à la valorisation des avantages. À cet égard, il rappelle que les contrats de mission des hauts fonctionnaires incluent des objectifs, des réalisations escomptées et des mesures de résultats spécifiques qui ont trait à la mise en service d'Umoja.**

14. Le Comité consultatif rappelle en outre que, dans sa résolution 67/246, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de suivre de près la question de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de gouvernance, de prise de décisions et de gestion des risques du projet et celles de la coopération et de la coordination dans l'ensemble du Secrétariat, et de prendre des mesures correctives sans tarder si la situation l'imposait. **Le Comité recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de prendre des mesures, s'il y a lieu, pour renforcer encore la prise en charge des responsabilités liées à la bonne exécution du projet et l'obligation de rendre compte de leur exercice.**

Application des recommandations des organes de contrôle

15. Les paragraphes 11 à 18 du rapport d'étape présentent un état actualisé des suites données aux recommandations des organes de contrôle. Il est indiqué que, sur les 13 recommandations qui avaient été faites par le Comité des commissaires aux comptes dans son premier rapport, 5 avaient été appliquées (3 en 2012 et 2 en 2013), 5 étaient en cours d'application, 1 n'avait pas encore été appliquée et 3 avaient été classées par le Comité. Sur les 13 recommandations formulées dans le deuxième rapport du Comité, 6 étaient en cours d'application, 4 étaient en voie d'être appliquées et 3 avaient été classées par le Comité. Le Comité des commissaires aux comptes fait des observations sur l'état d'avancement de l'application de ses recommandations dans l'annexe à son rapport (ibid., par. 30 et 31 du résumé). Il note que des mesures ont été prises pour donner suite à ses

recommandations antérieures 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. Dans son dernier rapport, le Comité réitère 16 de ses précédentes recommandations qui n'ont pas été appliquées ou seulement partiellement, et fait 5 nouvelles recommandations relatives au calendrier et au budget du projet, à l'évaluation de l'état de préparation, aux référents processus, à la gestion du changement et aux plans de concrétisation des avantages (ibid., par. 29 du résumé).

16. Le Secrétaire général indique en outre que deux des principales recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne n'avaient pas été complètement appliquées à la fin juin 2014.

17. Le Comité consultatif souligne qu'il importe de donner suite aux recommandations des organes de contrôle pour combler les lacunes persistantes et assurer la bonne exécution du projet et la réalisation de ses objectifs. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'appliquer promptement les recommandations formulées par les organes de contrôle.

B. Mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales

Difficultés et enseignements tirés de l'expérience

18. Le Comité des commissaires aux comptes indique que, 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. Les problèmes relevés sont récapitulés aux paragraphes 23 à 33 du rapport du Comité. Il est dit, par exemple, que 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, ce qui entraînait une accumulation de documents financiers en souffrance concernant des rapprochements bancaires à effectuer, des dettes à régler et des écritures de paie à régulariser. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les solutions de rechange avaient été utilisées principalement pour la création de comptes créditeurs ou de documents de paiement en raison de difficultés découlant de la gestion centralisée de données de référence concernant les partenaires qui doivent être créés dans le système pour chaque type d'entité ou d'intervenant qui travaille pour l'ONU ou avec l'ONU, notamment des fonctionnaires, les prestataires de services extérieurs, les sous-traitants, les fournisseurs, les États Membres, les autorités locales et les partenaires d'exécution. Du fait que la décision de centraliser la gestion des partenaires n'a été prise que peu de temps avant le déploiement, les missions de maintien de la paix n'étaient pas prêtes à appliquer la procédure correspondante pour la création de fiches sur ces agents dans Umoja. En outre, les missions ne savaient pas qu'il existe des procédures plus rapides pour créer un grand nombre de factures à régler au moyen de téléchargements à partir de feuilles de calcul plutôt que par le biais d'opérations individuelles. Ayant conclu, à tort, que la procédure Umoja prendrait trop de temps, elles ont cessé d'imposer la création de fiches sur les partenaires.

19. Les paragraphes 41 à 46 du rapport du Secrétaire général contiennent de plus amples informations sur les difficultés rencontrées après le déploiement d'Umoja-

Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Il est dit que les difficultés tenaient principalement à la mesure dans laquelle l'Organisation est à même d'adopter aisément un modèle opérationnel commun. Étant un système partagé, Umoja impose des modes de fonctionnement harmonisés impliquant des méthodes de travail normalisées. Cependant, avant la mise en service d'Umoja, il n'existait pas de modèle opérationnel uniforme applicable à l'ensemble du Secrétariat, chaque entité évoluant différemment au fil des ans avec des chaînes de processus et des modes opératoires distincts, des divergences dans l'application des règles et les pratiques comptables, des spécificités dans le choix des outils informatiques et des disparités dans la qualité des données. L'hypothèse faite par le Secrétariat selon laquelle il serait moins compliqué de lancer le projet d'abord dans les missions de maintien de la paix en raison de leur caractère relativement homogène s'est révélée inexacte.

20. Le Comité des commissaires aux comptes distingue quatre principaux enseignements à tirer du lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales : a) 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; b) la méthode employée pour déterminer si les conditions propices à un lancement étaient réunies n'a pas permis d'appréhender la portée des problèmes qui seraient rencontrés; c) un effort collectif au niveau de l'Organisation est indispensable pour assurer le succès du progiciel de gestion intégré; d) 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 (ibid., par. 20 à 23 du résumé).

21. Le Secrétaire général indique que deux grandes initiatives ont été prises au début de 2014 pour remédier aux difficultés rencontrées et prendre en compte les enseignements tirés du lancement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales : a) la constitution d'une équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, chargée d'examiner régulièrement les progrès de l'adoption d'Umoja-Démarrage, de prendre les mesures correctives nécessaires et d'indiquer des mesures préventives de nature à améliorer l'exécution du plan de mise en service; b) la création d'un centre de formation à Umoja en vue d'améliorer la connaissance du projet dans l'ensemble du Secrétariat (voir par. 33 à 38 ci-dessous). Le Comité consultatif a également été informé que l'équipe spéciale a fait porter ses efforts sur la réduction de l'arriéré des postes non soldés à rapprocher ainsi que sur la détection des causes profondes des dysfonctionnements et la mise au point de solutions générales, afin d'éviter la répétition des mêmes problèmes.

22. Le tableau 2 du rapport du Comité des commissaires aux comptes présente les résultats de l'évaluation de haut niveau menée par l'équipe spéciale, qui a recensé 24 problèmes graves et proposé des mesures pour y remédier (voir également par. 23 à 29 de ce rapport). Ces problèmes sont classés dans les grandes catégories suivantes : principe de responsabilité et appropriation du projet, orientations, formation et échange d'informations, technique, gestion du changement et communications, et processus. Le Comité a indiqué que les problèmes recensés et leurs conséquences étaient graves et qu'il fallait déployer rapidement d'importants efforts pour mettre en œuvre les solutions nécessaires. À cet égard, il a mentionné la nécessité d'affiner les orientations et préciser les rôles de chacun, les procédures

opérationnelles et les responsabilités en matière d'établissement de rapports; de prendre des mesures pour s'occuper des postes non soldés; de régler les problèmes d'interface avec les applications critiques mises au point à l'échelon local; et de mieux faire comprendre au personnel et aux équipes de direction le nouveau modèle de fonctionnement et les procédures opérationnelles.

23. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que 18 des 24 problèmes graves recensés par l'équipe spéciale avaient été entièrement résolus. Des travaux étaient en cours sur les six problèmes restants, à savoir l'élaboration de solutions pour combler les lacunes en matière de communication d'informations; la formation des experts chargés des processus qui assureront, au Siège et dans les opérations hors Siège, les fonctions d'appui au système de production précédemment exercées par l'équipe Umoja; et l'examen de l'ensemble des schémas de programmation des droits d'accès des usagers pour assurer le respect des règles relatives à la séparation des fonctions et à la délégation des pouvoirs. En outre, plus de 180 tâches liées à la révision des modes de fonctionnement ont été répertoriées.

24. Le Comité consultatif demeure préoccupé par la gravité et le caractère systémique des problèmes qui sont apparus dans la phase postérieure à la mise en service, mais il note que le Secrétariat a adopté une approche méthodique pour régler les problèmes de fond, ce qui devrait faciliter les déploiements ultérieurs du progiciel (voir par. 29 plus bas). Il recommande que le Secrétaire général fournisse, dans son prochain rapport d'étape, des renseignements détaillés et actualisés sur l'état des questions recensées et les dispositions qui auront été prises pour les régler.

25. Ayant demandé des précisions, le Comité a reçu des informations plus détaillées sur les résultats de l'enquête de satisfaction menée en mars 2014 auprès des utilisateurs d'Umoja affectés aux opérations de maintien de la paix afin d'évaluer leur expérience depuis le 1^{er} novembre 2013 (voir A/69/385, par. 30). Elles sont résumées à l'annexe I du présent rapport.

C. Calendrier de déploiement révisé

26. Le Comité consultatif a été informé que les spécialistes des processus qui avaient été formés étaient trop peu nombreux dans bien des missions et que l'équipe Umoja et les référents processus devaient donc continuer à épauler les activités de stabilisation faisant suite au déploiement dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales au lieu de préparer la suite du déploiement. En outre, il a fallu trouver des solutions concernant des changements fonctionnels relatifs à l'intégration et aux préparatifs menés par les unités fonctionnelles avant de poursuivre le déploiement du système. Le Secrétaire général indique qu'au vu de la situation, le Comité de pilotage était parvenu à la conclusion qu'il fallait revoir le calendrier de déploiement d'Umoja dans les entités du Secrétariat autres que les opérations de maintien de la paix.

27. Le Secrétaire général fournit des renseignements sur le calendrier révisé aux paragraphes 53 à 57 de son rapport (voir également le tableau 1). En résumé, le module de gestion des biens immobiliers serait mis en service dans tous les bureaux et départements en novembre 2014; Umoja-Démarrage et Umoja-Extension I seraient rassemblés pour former Umoja-Intégration, lequel serait déployé dans les

entités du groupe 3¹ en juin 2015, puis dans les entités du groupe 4² en novembre 2015; Umoja-Extension 1 serait déployé en avril 2016 dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel en uniforme. Le Secrétaire général signale également que le nouveau calendrier de déploiement prend en considération le report de la réduction des effectifs de l'équipe chargée du projet et a une incidence sur les prévisions de dépenses pour 2015 et sur le montant global du budget approuvé (voir par. 80 à 82).

28. S'étant renseigné, le Comité consultatif a reçu les prévisions de dépenses ventilées par année, qui figurent à l'annexe III du présent rapport.

29. **Le Comité consultatif note avec préoccupation que le projet continue de subir retard sur retard et que les coûts ne cessent d'augmenter année après année et souligne qu'il faut éviter tout nouveau retard et toute nouvelle hausse des coûts. Sinon, l'échéance de décembre 2015 fixée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246 pour l'achèvement des phases de conception, de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 risquerait de ne pas être respectée. Le Comité compte que le Secrétaire général veillera à ce que les enseignements tirés du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et dans les missions politiques spéciales seront pleinement appliqués dans le cadre des préparatifs des prochains déploiements de sorte que les unités fonctionnelles soient véritablement prêtes et que les cadres et le personnel opérationnel soient dotés du savoir-faire nécessaire et aient suivi la formation voulue en vue d'adopter des processus métier normalisés et de se s'adapter à des modalités de travail harmonisées. Le Comité souligne également qu'il faut prendre en considération les difficultés propres aux entités des groupes 3 et 4 en ce qui concerne le déploiement d'Umoja, car elles peuvent différer de celles rencontrées par les opérations de maintien de la paix, et estime qu'il faudra ajuster les mesures correctives en conséquence (voir par. 24). Il rappelle le constat du Secrétaire général selon lequel aucun ajustement substantiel du progiciel ne devrait être nécessaire (A/65/389, par. 44) et recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général de continuer à limiter les adaptations à apporter au progiciel (voir les paragraphes 12 à 15 de la section II de la résolution 63/262 de l'Assemblée)³. Le**

¹ Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Bureau de la coordination des affaires humanitaires (y compris au Siège et à l'Office des Nations Unies à Genève, en tant que prestataires de services) et Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.

² Siège, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique pour l'Europe, et greffe des tribunaux internationaux, et mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales pour le personnel recruté sur le plan international.

³ Dans son deuxième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que le progiciel de gestion intégré pouvait être complété par des programmes externes, dénommés extensions. Ces extensions se greffaient sur le programme principal sans pour autant le modifier, ce qui permettrait à l'Organisation de disposer de fonctions supplémentaires et d'une solution optimale dans des domaines dans lesquels les fonctionnalités du progiciel n'étaient pas adaptées à ses besoins. Cette solution n'avait aucune incidence sur les mises à niveau du progiciel et était moins onéreuse que celle consistant à adapter le programme principal (voir A/65/389; A/65/576).

Secrétaire général devrait également être prié de veiller à ce que les unités fonctionnelles appliquent des processus métier normalisés et évitent de recourir à d'autres solutions, ainsi que cela s'est produit dans les opérations de maintien de la paix après le déploiement d'Umoja (voir par. 18).

30. Le Comité consultatif souligne à nouveau qu'il faut veiller à ce que les fonctions, les responsabilités et les délégations de pouvoir soient clairement définies, à ce que des processus métier normalisés étayent les besoins opérationnels des entités et à ce que les politiques et directives générales concordent avec Umoja.

31. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de suivre de près les risques pesant sur le calendrier et le budget du projet afin de veiller à ce que tous les problèmes soient décelés suffisamment tôt et des mesures correctives prises sans tarder et à ce qu'il n'y ait pas de hausse des coûts.

32. Le Comité consultatif note que selon le calendrier révisé, la date d'achèvement de la phase de conception d'Umoja-Extension 2, qui comprend 133 processus, reste fixée à la fin 2015. Il rappelle qu'Umoja-Extension 2 porte sur des processus particulièrement complexes, tels que l'établissement du budget, la gestion de la chaîne logistique et la planification et la programmation, pour lesquels les activités de gestion du changement, d'harmonisation et de transformation seront aussi plus délicates à mettre en œuvre (voir A/67/565, annexe IV). Compte tenu de ce qui précède et des difficultés et retards rencontrés lors de la conception d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 (voir par. 78), le Comité insiste sur le fait que la conception d'Umoja-Extension 2 doit s'achever dans les délais fixés afin que le projet soit mené à terme avant décembre 2018, date qui a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246, et qu'il n'y ait pas une nouvelle dérive des coûts. **Il recommande donc que l'Assemblée prie le Secrétaire général de veiller à ce que la phase de conception d'Umoja-Extension 2 commence dans les délais et soit fondée sur une analyse approfondie des processus métier à réorganiser et lui demande de rendre compte des progrès accomplis dans son prochain rapport d'étape.**

D. Centre de formation à Umoja

33. Comme mentionné plus haut, le Comité des commissaires aux comptes a estimé que l'un des principaux enseignements à tirer de la mise en service d'Umoja-Démarrage était que l'Organisation n'avait pas mobilisé suffisamment de ressources et n'avait pas suffisamment mis l'accent sur la qualité de la formation dispensée au personnel concerné par l'adoption de processus métier normalisés et de nouvelles méthodes de travail. Il a noté que les dépenses de formation avaient d'abord été estimées en avril 2008 à 37 millions de dollars, mais qu'elles avaient été réduites en septembre 2011 à 7,4 millions de dollars (2 % du budget d'ensemble du projet). L'équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja a recensé quatre problèmes cruciaux liés à la formation et à la mise en commun des connaissances et a noté que les usagers finals ne connaissaient pas bien les fonctionnalités d'Umoja.

34. Le Secrétaire général indique que le Centre de formation à Umoja a été créé en vue de remédier aux lacunes qui avaient été recensées et d'améliorer la prise en main du progiciel dans l'ensemble de l'Organisation. Une stratégie globale de

formation a été établie afin de proposer des programmes de formation adaptés aux besoins des cadres et des spécialistes des processus à différents niveaux (voir A/69/385, par. 51 et 52). Il est également proposé d'augmenter de 7 425 100 dollars le montant des ressources consacrées aux autres dépenses de personnel en 2015 afin que les experts fonctionnels puissent participer au programme de formation et de prévoir un montant de 3 570 000 dollars pour que 20 autres spécialistes des processus puissent aussi bénéficier du programme de formation.

35. Ayant demandé un complément d'information, le Comité consultatif a été informé que l'augmentation de quelque 11 millions de dollars au titre des autres dépenses de personnel qui est proposée aux fins d'activités d'information et de formation porterait à 26 millions de dollars le budget de formation et celui du Centre de formation à Umoja jusqu'à la fin de 2015, montant qui était jugé suffisant pour les activités envisagées. Outre l'augmentation du budget, l'équipe Umoja révisait la stratégie de formation afin de remédier aux lacunes qui avaient été recensées lors des déploiements précédents et de prendre en considération les enseignements tirés de l'expérience. Ainsi, il était envisagé de prévoir un plus grand nombre d'activités de formation pratique et d'associer plus étroitement les usagers et les formateurs aux activités précédant le déploiement, telles que les tests et le nettoyage des données, ce qui permettrait aux uns et aux autres de mieux se familiariser avec Umoja. L'équipe Umoja envisageait d'organiser deux séries de formation : la première aurait lieu avant le déploiement et la seconde quelques mois après pour laisser le temps aux usagers finals de se familiariser avec le système.

36. Le Comité consultatif a également appris que l'augmentation du budget de formation permettrait d'élargir les activités du Centre de formation à Umoja et d'améliorer les programmes de formation comme suit : a) la formation de spécialistes appelés à exercer des fonctions de formation dans les départements et bureaux des référents processus recevrait la priorité; b) des programmes d'apprentissage axés sur les cadres, les spécialistes des processus et les spécialistes locaux des processus seraient mis au point; c) la formation sur l'enchaînement des processus serait renforcée de façon à mieux faire comprendre la notion d'intégration et les relations entre les domaines fonctionnels; d) l'accent serait mis sur les spécialistes locaux des processus de façon à les associer aux activités de déploiement, par exemple aux tests visant à vérifier si les données sont prêtes, avant de leur apprendre à former d'autres usagers; et e) un programme de certification fondé sur des tests d'évaluation rigoureux serait mis en place.

37. Le Comité consultatif a été informé que le programme de formation destiné aux cadres visait à mieux informer ceux-ci et à emporter leur adhésion de sorte qu'ils appuient l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement. Des sessions de formation d'une semaine avaient déjà été organisées à titre expérimental à Entebbe à l'intention de 38 cadres et des sessions d'une journée avaient été proposées à 18 cadres à New York; elles devaient être complétées par des séances de perfectionnement. Le Directeur du projet Umoja avait également prévu d'organiser des séances de formation bilatérale avec les hauts dirigeants des entités dans lesquelles Umoja serait déployé, dans le cadre du Centre de formation à Umoja.

38. Le Comité consultatif souligne qu'il importe de veiller à ce que des activités de formation soient proposées à tous les usagers selon les modalités les plus adaptées et de la façon la plus économique possible. Il accueille favorablement les mesures prises pour tirer les enseignements des déploiements

précédents, améliorer la qualité et l'efficacité des programmes de formation et élargir l'offre de formation à un public plus vaste. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui rendre compte des activités de formation de façon détaillée dans son prochain rapport d'étape et de faire figurer dans celui-ci des renseignements sur les besoins en formation, la stratégie et les programmes de formation et les activités de formation menées à bien. Le Secrétaire général devrait aussi être prié d'évaluer l'efficacité des programmes de formation, notamment en ce que ceux-ci aident à remédier aux lacunes relatives à l'état de préparation et à l'adoption de processus métier normalisés et de nouvelles modalités de fonctionnement qui ont été recensées à l'issue du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les missions de maintien de la paix, et être invité à faire rapport sur la question.

E. Gestion du projet

39. Le Secrétaire général affirme que la gestion du projet et la planification intégrée se sont améliorées et que le suivi des résultats et des objectifs d'étape au regard des dépenses et des prévisions budgétaires a progressé. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que des progrès avaient été faits en ce qui concernait l'établissement d'un plan qui facilitait le suivi des progrès au regard des dépenses (A/69/158, par. 77 à 79). Il a également noté que les mesures prises pour renforcer les modalités de gestion du projet étaient sans commune mesure avec la complexité croissante et les exigences de celui-ci.

40. **Le Comité consultatif accueille favorablement les progrès accomplis et souligne l'importance qu'il y a à appliquer des modalités et des principes de gestion de projet bien pensés afin de garantir une utilisation efficace des ressources. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de continuer à renforcer la planification et la gestion du projet Umoja, en prenant en considération les observations et les recommandations du Comité des commissaires aux comptes (voir par. 67 à 70).**

F. Valorisation des avantages

41. La mise en service d'Umoja devrait apporter des avantages qualitatifs et quantitatifs, comme expliqué dans les rapports antérieurs du Secrétaire général⁴. D'autres initiatives de réforme de la gestion devraient aussi procurer des avantages; il s'agit d'initiatives en cours, telles que la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), et d'initiatives qui seront prochainement proposées, comme le modèle de prestation de services centralisée.

Avantages qualitatifs

42. Aux paragraphes 39 et 40 du rapport d'étape, le Secrétaire général donne des renseignements sur les améliorations procurées par les premiers déploiements d'Umoja et sur les progrès accomplis au regard d'objectifs à plus long terme. Selon le Secrétaire général, les améliorations qui ont déjà été constatées sont les

⁴ Voir A/64/380, sect. II; A/65/389, sect. II; et A/66/381, sect. IV.D.

suivantes : a) adoption d'une formule centralisée et simplifiée en vue de nettoyer, de consolider et de normaliser les données de référence extraites des anciens systèmes et bases de données de tout le Secrétariat; b) utilisation d'un répertoire central des biens et des services qui permet de rationaliser les achats et la chaîne logistique; c) établissement d'un plan comptable détaillé et centralisé, qui permet d'analyser de façon systématique et cohérente tous les programmes de l'Organisation; d) lancement anticipé du module de gestion des biens immobiliers, qui facilite l'application des normes IPSAS; et e) mise en place d'une structure décentralisée d'aide aux usagers d'Umoja concernant l'appui fonctionnel et l'appui technique. Le Secrétaire général fait également état des progrès accomplis dans la réalisation d'objectifs à plus long terme, tels que l'amélioration de la transparence, la normalisation des procédures administratives, l'accès à une meilleure information, l'existence d'un organigramme actualisé pleinement aligné sur la structure du budget et comprenant des données sur tous les fonctionnaires du Secrétariat, et la réduction des besoins en formation des membres du personnel qui changent d'emploi grâce à la normalisation du modèle opérationnel.

43. Le Comité consultatif note avec intérêt les renseignements relatifs aux améliorations qualitatives observées depuis le déploiement d'Umoja. **Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer dans les plans de valorisation des avantages des renseignements détaillés sur les avantages qualitatifs à obtenir, notamment sur l'utilisation de données et d'éléments d'information de nature à améliorer la prise de décisions et sur les améliorations relatives aux activités de l'Organisation et à l'exécution des programmes.**

Avantages quantitatifs

44. Les paragraphes 58 à 62 du rapport d'étape sont consacrés aux avantages quantitatifs. Le Secrétaire général indique que la révision du calendrier de déploiement n'aura aucune incidence sur le montant et l'échelonnement des avantages quantitatifs qui avaient été prévus. Il indique également que les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications restent résolus à obtenir des gains quantitatifs de l'ordre de 140 à 220 millions de dollars entre 2017 et 2019. Au paragraphe 61 du rapport d'étape, il signale que les gains de 30 millions de dollars prévus pour 2017 seront présentés dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 et qu'il sera tenu compte des gains de 51,4 millions de dollars prévus pour les opérations de maintien de la paix dans les budgets respectifs de ces opérations.

45. Le Comité consultatif rappelle que les avantages quantitatifs ont été chiffrés pour la première fois en 2009 et présentés dans le premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/64/380) et a demandé des estimations actualisées aux prix courants concernant ces avantages. Il a été informé que les estimations initiales reposaient sur la méthode présentée à l'annexe I du premier rapport d'étape (A/64/380) et que les référents processus élaboreraient des plans de valorisation des avantages précis, réalistes et à échéances définies en partenariat avec les entités concernées par la mise en service d'Umoja, sur la base de plans de transformation des activités (voir par. 48).

46. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), le Secrétaire général a présenté une stratégie de déploiement

révisée et a renforcé le dispositif de gouvernance de façon à confier aux référents processus la responsabilité de la valorisation des avantages. Le Secrétaire général a indiqué que les avantages avaient été estimés en fonction d'hypothèses qui devraient être validées au fur et à mesure parce qu'elles étaient fondées sur des données de base incomplètes tenant à l'existence de différents modes opératoires dans les entités du Secrétariat (voir A/67/565, par. 60; et A/67/360, par. 47). Il a également signalé que chaque entité qui s'apprêtait à déployer Umoja procéderait à une analyse approfondie des changements à apporter dans le cadre de son plan de préparation six mois avant le déploiement, et affinerait et quantifierait les avantages qu'elle compte obtenir, sous la direction des référents processus. Dans son deuxième rapport consacré à Umoja (A/68/151), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le Secrétariat adopte une démarche cohérente concernant les avantages, qui comprendrait les éléments suivants : a) une définition claire des catégories d'avantages qualitatifs et quantitatifs; b) la méthode selon laquelle les avantages des différentes catégories seraient mesurés; c) un plan de valorisation des différents avantages; et d) un mécanisme de suivi et de validation des avantages lorsque ceux-ci auraient été obtenus. Dans sa résolution 67/246, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de réévaluer les avantages attendus, d'établir dès le début des activités de mise en œuvre des plans précis de concrétisation des avantages et de lui rendre compte à ce sujet dans son prochain rapport d'étape annuel.

47. Dans son rapport le plus récent (A/69/158), le Comité des commissaires aux comptes note que le Secrétariat n'a pas encore établi les listes d'avantages ni les plans de valorisation et qu'il n'a pas fixé de valeurs de référence à partir desquelles évaluer les progrès. Il insiste à nouveau sur le fait que l'Organisation doit se doter d'une démarche cohérente et d'une méthode fiable en vue d'estimer les avantages. Le Comité des commissaires aux comptes constate également que c'est le Bureau de la gestion des ressources humaines qui a le plus progressé en ce qui concerne l'élaboration d'une méthode concrète d'évaluation des retombées du progiciel de gestion intégré sur chaque entité, méthode qui sera utilisée pour calculer les avantages que peuvent escompter toutes les entités dont les bureaux sont à New York.

48. De l'avis du Comité consultatif, il est que préoccupant que l'élaboration des plans de valorisation des avantages n'ait pas suffisamment progressé et que l'information demandée par l'Assemblée générale n'ait pas été présentée (voir par. 46). Des renseignements sur les avantages escomptés dans chaque domaine auraient dû être présentés à l'Assemblée avant qu'elle examine les incidences budgétaires liées à la valorisation des avantages de sorte qu'elle dispose de suffisamment de temps pour examiner la question et de suffisamment d'éléments d'information pour prendre des décisions en connaissance de cause. Le Comité recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'accélérer l'élaboration des plans de valorisation des avantages et de lui présenter pour examen des renseignements sur les avantages quantifiés escomptés dans chaque domaine, y compris sur la façon dont les avantages seront valorisés et sur la méthode utilisée pour estimer ces avantages. L'information doit montrer sans doute possible que les avantages sont directement liés à la mise en service d'Umoja (voir par. 41). Le Comité recommande également que l'Assemblée prie le Secrétaire général de chiffrer les avantages sur la base des dépenses effectives aux prix courants (voir par. 45).

49. En ce qui concerne la diminution de 30 millions de dollars dont il est question dans l'esquisse du projet de budget programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (A/69/416) du fait de la concrétisation des avantages liés à Umoja, diminution qu'il est proposé de répartir entre les différents titres du budget, le Comité consultatif formule ses observations dans son rapport correspondant.

G. Dispositifs de contrôle interne et gestion des risques

50. Le Comité des commissaires aux comptes constate que la procédure de gestion des risques a été améliorée, et notamment que l'inventaire des risques est régulièrement revu et actualisé, que les problèmes sont traités plus rapidement et que le nombre de dossiers ouverts a sensiblement diminué. Il signale cependant que si le Comité de pilotage reçoit tous les mois des informations sur les risques demandant une attention immédiate, il ne dispose néanmoins d'aucune information sur les éventuelles incidences financières de ces risques. Il indique en outre que l'exécution du projet fait apparaître de nouveaux risques relatifs au niveau de préparation des services fonctionnels qui ne peuvent être atténués que si les responsabilités liées à la gestion des risques sont partagées avec lesdits services (A/69/158, par. 75 et 76).

51. Le Comité consultatif se félicite des mesures prises pour améliorer la gestion des risques. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de continuer à renforcer les procédures de gestion des risques, et notamment de donner au Comité de pilotage les informations dont il a besoin pour prendre les décisions qui s'imposent. En outre, il insiste sur la nécessité de dûment définir les responsabilités liées à la gestion et à l'atténuation des risques afin d'éviter de nouveaux retards et des frais supplémentaires.

H. Modèle de prestation de services centralisée

52. Le Comité consultatif rappelle que, dans son deuxième rapport d'étape (A/65/389), le Secrétaire général a indiqué que, d'après les résultats d'une évaluation préliminaire, l'Organisation aurait beaucoup à gagner à regrouper les services dans des centres de services partagés et à rassembler les fonctions de décision et d'élaboration des politiques dans des centres d'excellence. Le Comité a engagé le Secrétaire général à poursuivre les efforts menés en ce sens et à continuer d'étudier la possibilité d'adopter à l'échelle du Secrétariat un modèle de prestation de services centralisée, insistant sur le fait que toute modification du modèle actuel devait être approuvée par l'Assemblée générale. Le Comité des commissaires aux comptes a pour sa part souligné que le déploiement du progiciel de gestion intégré était une bonne occasion de réviser le modèle de prestation de services, insistant cependant sur le fait que tout changement devait intervenir avant la mise en service du progiciel, faute de quoi celui-ci risquait de devoir être modifié après coup, ce qui entraînerait des frais supplémentaires.

53. Aux paragraphes 80 à 82 de son rapport d'étape, le Secrétaire général donne certaines informations sur la manière dont il envisage le futur modèle de prestation de services. Il indique qu'un projet détaillé de modèle de prestation de services centralisée sera présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session, pour

examen et approbation. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'un groupe de travail placé sous la direction du Secrétaire général adjoint à la gestion et composé du Directeur général de l'informatique et des communications et de représentants des référents processus d'Umoja et du Département de l'appui aux missions avait été chargé de définir le nouveau modèle de prestation de services centralisée. Le groupe de travail examinait différents moyens d'intégrer et de centraliser certains processus administratifs en mettant des services en commun et devait soumettre des propositions à ce sujet à l'examen de l'Assemblée.

54. En ce qui concerne l'intention du Secrétaire général de soumettre à l'examen de l'Assemblée générale, à sa soixante-dixième session, un projet de modèle de prestation de services centralisée, le Comité consultatif rappelle les recommandations qu'il a déjà formulées concernant la nécessité de présenter ce projet le plus tôt possible⁵, recommandations que l'Assemblée a fait siennes dans ses résolutions 67/246, 67/254 et 68/284. **Le Comité recommande une fois de plus à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de lui soumettre le projet de modèle de prestation de services centralisée le plus tôt possible, de sorte qu'Umoja soit entièrement et immédiatement compatible avec tout nouveau modèle qu'elle déciderait d'adopter.**

I. Coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja

55. Ainsi qu'il est indiqué aux paragraphes 66 à 74 du rapport d'étape, le montant total des dépenses prévues au titre de l'exploitation et de la maintenance du système Umoja et des activités d'appui au projet pour l'exercice biennal 2016-2017 est estimé à 54,4 millions de dollars, répartis comme suit : a) 29,6 millions de dollars de dépenses récurrentes directement liées à l'exploitation et à la maintenance du système et aux activités d'appui au projet; b) 24,8 millions de dollars au titre de l'infrastructure informatique nécessaire à l'utilisation de tout progiciel de gestion intégré. Le Comité consultatif a été informé que la première catégorie de dépenses reflétait les coûts directs liés à l'exploitation d'Umoja, qui étaient déjà inscrits au budget du projet avant la mise en service du système et sont depuis devenus des coûts d'exploitation récurrents. Il s'agissait notamment des dépenses associées aux licences d'utilisation de logiciels, ainsi que de celles liées à l'hébergement, au stockage et à la gestion du système par le Département de l'appui aux missions à la Base d'appui des Nations Unies à Valence. Le Comité a été également informé que les dépenses de la deuxième catégorie (infrastructure informatique centralisée) n'avaient jamais été inscrites au budget du projet parce qu'elles n'étaient pas directement liées au développement et à l'exploitation du système, mais constituaient plutôt des dépenses d'infrastructure nécessaires au bon fonctionnement de tous les progiciels de gestion intégré de l'Organisation. Ces dépenses comprenaient à la fois les coûts récurrents liés à l'amélioration régulière de l'infrastructure et les coûts non renouvelables afférents à des services tels que l'accès à distance aux pôles informatiques au moyen de systèmes de communications terrestres ou par satellite.

⁵ Voir A/67/565, A/67/770 et A/68/782/Add.8.

56. Le Comité consultatif a été informé que les dépenses liées à l'exploitation et à la maintenance d'Umoja et aux activités d'appui au projet seraient financées au moyen du budget ordinaire, du budget des opérations de maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires selon la formule de partage des coûts du progiciel de gestion intégré approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. Les montants prévus sont calculés sur la base des estimations les plus exactes pouvant être obtenues à partir des informations actuellement disponibles et ne reflètent pas l'éventuelle élimination de certaines dépenses du fait de la mise hors service des systèmes remplacés par Umoja.

57. Le Secrétaire général signale en outre qu'il faudra continuer à prévoir les ressources nécessaires au fonctionnement du système intégré de gestion et des autres systèmes devant être mis hors service pendant la période de transition, c'est-à-dire jusqu'à ce que toutes les fonctionnalités du progiciel de gestion intégré soient opérationnelles et que les données des anciens systèmes aient été transférées.

58. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter, dans son prochain rapport d'étape, une ventilation détaillée des dépenses liées à l'exploitation et à la maintenance d'Umoja et aux activités d'appui au projet et de celles liées aux fournisseurs de services, ainsi que des informations sur les accords de recouvrement des coûts. Il faudrait également que le Secrétaire général fournisse une estimation des ressources qui devraient être libérées du fait de la mise hors service des anciens systèmes et pourraient ainsi être utilisées pour compenser les coûts afférents aux services d'appui à Umoja, ainsi qu'un calendrier de transfert des données et de mise hors service de ces systèmes.

J. Plan de prise en main d'Umoja

59. On trouvera des informations sur la prise en main d'Umoja aux paragraphes 75 à 79 du rapport d'étape. Comme l'indique le Secrétaire général, il est prévu : a) de réduire une première fois l'effectif de l'équipe chargée du projet, qui, d'ici à la fin de 2015, sera progressivement ramené de 90 à 74 postes, dont la plupart correspondent à des fonctions administratives et des fonctions d'appui; b) de réduire une deuxième fois cet effectif au début de 2007 en réaffectant 24 des 70 postes restants, pour la plupart occupés par des spécialistes des processus, à des services fonctionnels; c) de procéder, en janvier 2017, au transfert des responsabilités relatives à Umoja au Directeur général de l'informatique et des communications, qui prendra en charge la gestion et l'exécution des activités informatiques. Ainsi qu'il est indiqué, ces activités comprennent : a) l'appui au système et la fourniture des moyens nécessaires à la gestion, à la maintenance et à l'amélioration de l'environnement d'exploitation d'Umoja; b) la conception et la mise à l'essai annuelles de programmes de travail visant destinés à permettre l'intégration de nouvelles fonctions, et notamment le lancement d'Umoja-Extension 2; c) le déploiement régulier, au Secrétariat, de nouvelles fonctionnalités, et notamment de fonctionnalités de maintenance. Le Comité consultatif note que les responsabilités qu'il est prévu de transférer au Directeur général de l'informatique et des communications dans le cadre du plan de prise en main ne concernent pas seulement les activités informatiques, mais aussi le déploiement d'Umoja-Extension 2.

60. Le Comité consultatif a été informé que les 50 postes de temporaire restants seraient financés au moyen du budget du projet Umoja jusqu'à la fin de 2017, après quoi, conformément à la décision de l'Assemblée générale, ils seraient supprimés. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que les 90 postes dont l'Assemblée générale avait approuvé la création dans sa résolution 65/259 sont des postes de temporaire inscrits au budget ordinaire et que leur existence est limitée à la durée du projet.

61. Le Secrétaire général indique que des mesures seront prises pour que l'Organisation puisse conserver au-delà de 2017 le savoir-faire technique et fonctionnel acquis par les membres de l'équipe chargée du projet Umoja, notamment les analystes de systèmes, les spécialistes de la configuration des logiciels et ceux ayant à la fois des compétences techniques et une connaissance des opérations de l'Organisation. **Le Comité consultatif souligne que la réduction des effectifs de l'équipe chargée du projet doit être soigneusement planifiée et préparée. Il insiste en particulier sur la nécessité de renforcer le savoir-faire et les capacités internes pour ce qui est de gérer et d'appuyer le projet afin de réduire la dépendance de l'Organisation vis-à-vis des consultants. Il souligne également que, étant donné le temps et les efforts que cela exigera, l'équipe chargée du projet et le Bureau de l'informatique et des communications devront continuer de travailler en étroite collaboration si l'on veut que les compétences voulues soient acquises lorsque le Bureau prendra en main les responsabilités liées à l'appui du système.**

62. Le Comité consultatif a demandé un complément d'information sur les échéances fixées dans le plan de prise en main pour ce qui est de la réduction des effectifs et du transfert des responsabilités, et en particulier sur les conséquences qu'elles pourraient avoir sur Umoja-Extension 2, dont la phase de conception doit s'achever d'ici à la fin de 2015 et les phases de développement et d'essai d'ici à la fin de 2016, la mise en service devant se faire progressivement dans le courant de 2017. Le Comité a été informé que le Secrétaire général estimait qu'il était indispensable d'établir un calendrier de prise en main si l'on voulait garantir la continuité des opérations et une transition sans heurt et ne pas risquer de compromettre l'exécution du projet : si la prise en main intervenait trop tôt pendant la phase d'exécution, alors que toutes les fonctions doivent encore être centralisées, la mise en service du système pourrait être ralentie, mais si elle intervenait trop tard après le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, la répartition des responsabilités risquait de devenir floue dans la mesure où il se pouvait qu'une autre équipe soit formée au sein du Bureau de l'informatique et des communications pour s'acquitter des fonctions liées à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1 et répondre aux besoins de l'Organisation.

63. **Le Comité consultatif est conscient qu'il importe de dûment planifier le transfert des activités d'appui à Umoja et n'a cessé de souligner qu'il fallait mettre en place des mécanismes permettant de renforcer les capacités internes dont l'Organisation disposait pour appuyer ses activités de base et répondre à ses besoins, ainsi que de transférer le savoir-faire acquis par les consultants au personnel affecté aux programmes et projets pour que l'Organisation prenne en main les activités d'appui à Umoja. Le Comité estime qu'il faut poursuivre les efforts déployés en ce sens et n'a aucune objection au transfert des responsabilités liées à l'appui technique et informatique au Directeur général**

de l'informatique et des communications, ni à la réduction de l'effectif de l'équipe chargée du projet Umoja.

64. Le Comité consultatif continue néanmoins de s'interroger sur l'opportunité de transférer les responsabilités liées au projet au début de 2017, c'est-à-dire avant que le système n'ait fini d'être déployé. Comme il l'a indiqué dans ses rapports précédents (A/67/565 et A/68/7/Add.7), il est fermement convaincu qu'une transition aussi complexe que le passage à Umoja-Extension 2, qui concerne des activités stratégiques telles que l'élaboration des budgets et la gestion de la chaîne logistique, ne saurait être réussie sans l'expertise et l'encadrement des structures de gestion du projet. Il continue de craindre que la dissolution prématurée de l'équipe chargée d'Umoja ne compromette l'exécution du projet et estime que l'équipe devrait être maintenue en place jusqu'à ce qu'Umoja-Extension 2 ait été entièrement déployé. Le Comité rappelle cependant qu'il n'en est pas moins nécessaire de modifier la taille et la composition de l'équipe et de puiser la plupart des compétences nécessaires à l'exécution du projet au sein de l'Organisation.

65. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter une proposition révisée concernant les moyens de conserver la structure actuelle d'exécution du projet en attendant le déploiement intégral d'Umoja-Extension 2.

66. Le Comité consultatif a formulé des observations plus détaillées sur cette question dans son rapport sur la nouvelle stratégie en matière de technologies de l'information et des communications.

K. Demande de reclassement du poste de directeur de projet adjoint

67. Comme il l'avait déjà fait dans son cinquième rapport d'étape (A/68/375), le Secrétaire général demande que le poste de directeur adjoint du projet Umoja soit reclassé de D-1 à D-2. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait recommandé de ne pas approuver le reclassement proposé, notamment en raison de la réduction prévue de l'effectif de l'équipe chargée du projet (A/68/7/Add.7, par. 43 et 44). Dans sa résolution 68/246, l'Assemblée générale, après avoir examiné le deuxième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le progiciel de gestion intégré (A/68/151), le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général (A/68/375) et le rapport correspondant du Comité consultatif (A/68/7/Add.7), ne s'est pas prononcée sur la question.

68. Le Secrétaire général expose les arguments avancés à l'appui de sa demande aux paragraphes 88 à 94 du rapport d'étape. Il fait valoir que, étant donné qu'il apparaît de plus en plus évident que le degré de transformation associé à la mise en service d'Umoja posera davantage de problèmes que prévu, le Sous-Secrétaire général chargé du projet aura un rôle important à jouer en ce qu'il devra, avec le concours du directeur adjoint (D-2), faire en sorte que les hauts responsables et le personnel de l'Organisation comprennent et appuient les changements apportés. Parallèlement à cela, il faudra poursuivre la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les entités des groupes 1, 3 et 5, se préparer au déploiement d'Umoja-Extension 2 et répondre aux demandes de changement émanant d'entités dans lesquelles Umoja est déjà mis en œuvre. Le Secrétaire général ajoute que reclasser le poste de directeur de projet adjoint à D-2 permettrait de garantir que le titulaire

dispose de l'ancienneté et de l'expérience requises pour aider le Sous-Secrétaire général chargé de la direction du projet à gérer les ressources de l'équipe, à superviser l'exécution du projet au quotidien, à gérer les relations avec l'intégrateur de systèmes et à faire en sorte que le projet progresse comme prévu, ce qui laisserait au Sous-Secrétaire général le temps d'intervenir auprès des parties prenantes et des hauts responsables pour qu'ils accompagnent le changement (A/69/385, par. 93).

69. À sa demande, le Comité consultatif a obtenu des renseignements complémentaires sur le partage des responsabilités entre le Sous-Secrétaire général chargé de diriger le projet et le directeur de projet adjoint (D-2); ces renseignements sont reproduits à l'annexe I du présent rapport. Le Comité a en outre été informé que pendant le reste de la durée du projet, soit jusqu'en 2017, 60 départements et bureaux différents devraient encore atteindre le degré de préparation nécessaire à la mise en œuvre d'Umoja, déployer le nouveau système, adopter des processus métier normalisés et s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. On s'attend à ce que de grosses difficultés surviennent au lendemain de la mise en service du système, difficultés qui devront être rapidement résolues. Durant cette période critique, l'équipe chargée du projet devra poursuivre la conception et le développement d'Umoja-Extension 2. Le Secrétaire général estime que, compte tenu de l'ampleur, de la portée et de la complexité de ce qu'il reste à faire pour mettre le système en service, le reclassement du poste est un investissement indispensable si l'on veut que le projet progresse selon le calendrier et le budget prévus.

70. Le Comité prend note des problèmes rencontrés lors de la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales et des enseignements tirés de l'expérience, ainsi que du fait qu'il est de plus en plus difficile d'encourager l'utilisation de cet outil dans ces opérations et missions tout en gérant les multiples phases de son déploiement simultané dans diverses entités du Secrétariat. **Sur la base des nouvelles informations qu'il a reçues, le Comité consultatif estime que l'équipe de direction du projet Umoja doit redoubler d'efforts pour aider les hauts responsables de l'Organisation à appuyer le changement et recommande à l'Assemblée générale d'approuver la proposition du Secrétaire général concernant le reclassement du poste de directeur de projet adjoint à D-2. Il recommande également que les descriptions des postes de directeur de projet et de directeur de projet adjoint soient modifiées de manière à refléter tout changement dans les rôles et responsabilités de chacun.**

71. Au cours de ses délibérations, le Comité consultatif a été informé que, le 12 septembre 2014, le Secrétaire général avait nommé un coordonnateur principal du déploiement d'Umoja au Siège, au rang de sous-secrétaire général. Constatant qu'il n'était fait aucune mention de ce poste dans le rapport d'étape, le Comité a demandé un complément d'information sur les fonctions exercées par le coordonnateur principal, ainsi que des explications sur les modalités de sa nomination et la raison pour laquelle le Secrétaire général n'avait pas demandé à l'Assemblée générale d'approuver la création du poste dans son sixième rapport d'étape.

72. Le Comité a été informé que chacune des entités dans lesquelles Umoja était déployé avait été dotée d'un coordonnateur devant servir de liaison entre les services opérationnels de l'Organisation et l'équipe chargée du projet pendant la période de mise en service du système. Aux offices des Nations Unies à Genève, à

Nairobi et à Vienne, les directeurs des services administratifs remplissaient ce rôle en sus de leurs fonctions officielles. Étant donné toutefois qu'au Siège, le poste de directeur des services administratifs n'existait pas, un coordonnateur temporaire à plein temps relevant du Secrétaire général adjoint à la gestion avait été nommé au rang de directeur pour assurer la coordination entre les 18 bureaux et départements dont le siège se trouve à New York.

73. Le Comité consultatif a également été informé que le poste de coordonnateur principal du déploiement d'Umoja, basé à New York, était un poste de temporaire créé au rang de sous-secrétaire général et financé au moyen des crédits prévus dans le budget ordinaire pour pourvoir les postes vacants. Il rappelle que, dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (A/66/7, par. 92), il avait signalé que les crédits alloués pour pourvoir les postes vacants ne devaient pas être utilisés pour financer des emplois à long terme correspondant à des fonctions n'ayant pas été approuvées. Le Comité s'est de surcroît dit préoccupé par le fait que les crédits alloués au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) continuaient d'être utilisés pour financer des poste de rang élevé, notamment parce que ce procédé impliquait que ni lui ni l'Assemblée générale n'avaient la possibilité de réévaluer la justification du poste en question, son classement ou les fonctions qui s'y attachaient. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée a fait siennes les observations et recommandations formulées par le Comité à cet égard. Par la suite, dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015, le Comité a rappelé que les postes vacants ne devaient pas être utilisés pour d'autres fonctions que celles aux fins desquelles ils avaient été créés (A/68/7, par. I.39).

74. Compte tenu des préoccupations exprimées par l'Assemblée générale quant à la gestion des vacances de poste, le Comité consultatif est d'avis que le Secrétaire général aurait dû proposer la création d'un poste de temporaire de coordonnateur principal du déploiement d'Umoja au Siège au rang de sous-secrétaire général dans le sixième rapport d'étape qu'il a soumis à l'Assemblée. Le Comité considère que si le Secrétaire général estime que la création d'un tel poste s'impose, il doit présenter une proposition en ce sens à l'examen de l'Assemblée générale dans les plus brefs délais. Le Comité précise cependant que cette recommandation ne signifie pas pour autant qu'il approuvera une telle proposition.

L. Services contractuels/Intégrateur de systèmes

75. Le Secrétaire général indique qu'un prestataire unique de services d'intégration de systèmes fournira les services d'appui nécessaires à long terme (A/69/385, par. 119). S'étant renseigné, le Comité consultatif a appris que les services à fournir, moyennant un tarif fixe, pour une période de cinq ans, comprennent ce qui suit : a) appui à la gestion des applications pour la maintenance continue de la solution Umoja; et b) modifications et enrichissements des fonctions mises en service. Le même contrat prévoit que l'intégrateur de systèmes fournira également des services facturés au temps passé et au matériel fourni, et selon un tarif préétabli, pour : a) la conception, le développement, la mise à l'essai et le déploiement de nouvelles composantes et fonctionnalités relevant d'Umoja-Extension 2; et b) l'élaboration de nouveaux supports de formation et rapports de gestion et autres améliorations. À ce sujet, le Comité des commissaires aux comptes

indique qu'il a dans le passé engagé le Secrétariat à mettre au point pour la gestion des prestataires privés une stratégie commerciale globale qui 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 pesant sur l'exécution. Le Comité consultatif constate que, même si la stratégie demandée reste à élaborer, le Secrétariat gère manifestement dans une optique plus commerciale les marchés restant à passer.

76. Le Comité consultatif a été informé que des marchés avaient été passés avec d'autres fournisseurs pour les services suivants : a) conception et développement par des experts de certains éléments et fonctionnalités très spécialisés concernant, pour les premiers, l'établissement des budgets, et, pour les seconds, la planification des missions; b) formation technique du personnel du projet Umoja et des experts fonctionnels à l'utilisation du progiciel; c) services d'hébergement, y compris des services continus d'appui et de maintenance pour la solution Umoja; d) assurance qualité et conseils concernant la gestion du projet et l'intégration des systèmes; et e) installations de conférence pour les ateliers Umoja.

77. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de continuer à affiner la stratégie commerciale de l'Organisation en vue d'optimiser le rapport qualité-prix des services fournis par les principaux prestataires.

M. Coûts indirects

78. Dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), le Secrétaire général a indiqué que le coût des activités préparatoires et les dépenses connexes de collecte, de nettoyage et d'enrichissement des données et de mise à niveau de l'architecture réseau avaient été classés dans la catégorie des coûts indirects. Ceux-ci relevaient en principe des responsabilités opérationnelles des départements et bureaux utilisateurs, qui les absorberaient dans le cadre des ressources existantes en réaménageant les priorités concernant leurs tâches administratives et fonctions d'appui sans que cela nuise à l'exécution de leurs mandats essentiels. Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif a pris note des mesures concrètes qui avaient été prises pour régler la question des coûts indirects et renouvelé sa recommandation tendant à ce que le Secrétaire général soit prié de réunir les éléments d'information pertinents et de rendre compte du montant et de la nature des coûts indirects des activités préparatoires incombant aux départements et bureaux utilisateurs d'Umoja. L'Assemblée générale a approuvé son rapport dans sa résolution 67/246.

79. Le Comité consultatif constate que le sixième rapport d'étape ne contient pas d'informations sur les coûts indirects à la charge des entités utilisatrices et que le montant de ces coûts reste inconnu. **Le Comité consultatif recommande une nouvelle fois à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de tenir un compte détaillé des coûts indirects des activités préparatoires qui doivent être supportés par les bureaux, départements et autres services utilisateurs et des coûts qui relèvent du budget du projet Umoja, et de lui communiquer des données d'une transparence totale sur ces dépenses dans les rapports d'étape qu'il consacre à Umoja.**

N. Dépenses engagées à ce jour et ressources nécessaires

Dépenses de la période allant de 2008 à la fin de 2013

80. Des renseignements sur les dépenses engagées de 2008 à la fin de 2013 sont donnés dans le tableau 8 et les paragraphes 110 et 111 du rapport d'étape. Ainsi qu'il y est indiqué, le montant cumulé de ces dépenses à la fin de 2013 s'établissait à plus de 255 millions de dollars, dont environ 18 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009, 101 millions de dollars pour l'exercice biennal 2010-2011 et 137 millions de dollars pour l'exercice biennal 2012-2013.

81. Le Comité des commissaires aux comptes a présenté dans son précédent rapport les résultats d'une étude sur l'exécution de la phase de conception conduite à la demande du Comité consultatif (voir A/68/151, par. 55 et tableau 2). Il y faisait observer que des dépenses s'élevant à 208,8 millions de dollars, soit 55 % des prévisions de dépenses initiales (qui s'établissaient à 315,8 millions de dollars), avaient été engagées au 31 mars 2013, essentiellement au titre de la conception du système (services du sous-traitant chargé de la conception et apports du personnel), des licences et de la programmation d'Umoja-Démarrage. Comme il l'indiquait dans son précédent rapport (A/68/7/Add.7), le Comité consultatif avait été informé du fait qu'en juin 2013 les taux d'exécution des activités prévues pour la conception d'Umoja-Démarrage, d'Umoja-Extension 1 et d'Umoja-Extension 2 étaient de 95 %, 86 % et 40 %, respectivement. À titre de comparaison, le Comité des commissaires aux comptes avait indiqué que le budget initialement approuvé pour le projet (315,8 millions de dollars) prévoyait un montant total de 63,8 millions de dollars pour la phase de préparation et de conception, 131,5 millions de dollars pour la phase de développement et de conception, 131,5 millions de dollars pour la phase de développement et 120,4 millions de dollars pour la phase de mise en service.

Prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015

82. Des renseignements détaillés sur les prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015 sont présentés aux paragraphes 112 à 133 du rapport d'étape. Comme l'indique le tableau 11 du même rapport, ces prévisions se montent à 129,4 millions de dollars, soit une hausse de 24,3 % par rapport au montant initialement prévu.

83. Pour 2014, les dépenses effectives devraient se chiffrer à 76,5 millions de dollars, alors que les prévisions s'établissaient à 58,6 millions de dollars. Cette augmentation tient essentiellement aux dépenses afférentes aux services contractuels, qui ont presque doublé par rapport aux prévisions (42 millions de dollars contre 22 millions de dollars) en raison principalement du changement de calendrier de déploiement et de l'élargissement de la phase Umoja-Démarrage (voir A/69/385, tableau 9 et par. 113 à 121). Pour 2015, les prévisions de dépenses s'élèvent à 52,9 millions de dollars, soit une augmentation de 7,4 millions de dollars (16,4 %) par rapport aux prévisions de 45,5 millions de dollars. L'écart est dû essentiellement aux dépenses plus élevées que prévu au titre des postes qui résulte du report de la réduction des effectifs de l'équipe Umoja et au titre des autres dépenses de personnel relatives aux experts fonctionnels supplémentaires (ibid., tableau 10 et par. 122 à 126).

84. Le montant total des dépenses prévues jusqu'à la fin de 2015 s'élève à 385 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 36,9 millions (10,6 %) par rapport au budget approuvé de 348,1 millions de dollars. Cette

augmentation se répartirait entre les différentes sources de financement comme suit : 5,5 millions de dollars au titre du budget ordinaire de l'exercice biennal 2014-2015 (qui seraient prélevés sur le fonds de réserve); 22,9 millions de dollars au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16; et 8,5 millions de dollars provenant de fonds extrabudgétaires pour l'année 2015.

Prévisions de dépenses pour 2016-2017

85. Les ressources nécessaires aux phases de développement, de mise à l'essai et de déploiement d'Umoja-Extension 2 pour 2016-2017 sont estimées à 54,3 millions de dollars. Cette estimation repose sur l'hypothèse que le nombre des postes du projet Umoja sera ramené à 74 à la fin de 2015 et à 50 à la fin de 2016, et que le montant total des ressources nécessaires au titre des services contractuels s'établira à 8,3 millions de dollars en 2016 et à 7,33 millions de dollars en 2017. Comme on l'a vu au paragraphe 60, les postes du projet cesseront d'exister à la fin de 2017 (voir également le paragraphe 65).

VI. Conclusions et recommandations

86. **Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 154 du sixième rapport d'étape. Compte tenu des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :**

a) **De prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet Umoja depuis la publication du cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le projet de progiciel de gestion intégré;**

b) **D'approuver les prévisions révisées des dépenses à engager jusqu'au 31 décembre 2015, présentées dans le tableau 14 du rapport d'étape;**

c) **D'approuver le reclassement du poste de directeur adjoint du projet de D-1 à D-2;**

Budget-programme

d) **D'ouvrir un crédit d'un montant de 5 538 200 dollars au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015, représentant la part à financer au moyen du budget ordinaire des dépenses additionnelles prévues pour l'exécution du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2015, ce montant devant être imputé sur le fonds de réserve au titre du même exercice;**

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

e) **De prendre note du fait qu'une somme de 22 891 500 dollars sera demandée dans le projet de budget du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016;**

Ressources extrabudgétaires

f) Prendre note du fait que des dépenses d'un montant de 8 492 100 dollars seront financées à l'aide de fonds extrabudgétaires au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015.

Annexe I

Récapitulatif des résultats des enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs

- Quatre enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs ont eu lieu. Elles ont été menées deux mois et six mois, respectivement, après la mise en service d'Umoja dans les sites pilotes et groupes d'entités. L'équipe Umoja surveille constamment les résultats des enquêtes auprès des utilisateurs pour évaluer les succès et les obstacles rencontrés à chaque déploiement et concourir à tirer les leçons de l'expérience et à définir les pratiques optimales avant de procéder à de nouvelles mises en service.
- De façon générale, les utilisateurs interrogés ont des avis mitigés sur leur expérience de l'utilisation d'Umoja. Ils s'accordent à penser que le nouveau progiciel présente des difficultés liées à la conduite du changement – qui s'expliquent par le fait qu'il y a beaucoup à apprendre en même temps –, mais qu'il est utile et nécessaire pour l'ONU et leur procure des avantages appréciables dans leurs domaines d'activité. La transparence, l'accessibilité et la simplification font partie des améliorations citées. Le portail en libre-service ouvert aux employés a été favorablement accueilli car il facilite l'accès à l'information concernant les congés, les états de présence et les voyages.
- Même si les activités de formation ont été concluantes dans de nombreux lieux d'affectation et si les utilisateurs s'estiment satisfaits des efforts déployés et du temps passé par les formateurs dans chaque site, il ressort des enquêtes que les fonctionnaires auraient préféré que la formation soit davantage axée sur la mise en pratique. Les utilisateurs ont également fait valoir l'importance de former les responsables afin qu'ils comprennent mieux les fonctionnalités et l'ordonnancement des tâches.
- Cela étant, les réactions concernant les méthodes de formation se sont améliorées avec le temps : par exemple, les utilisateurs de la version pilote d'Umoja-Intégration ont apprécié la formation pratique qui leur a été dispensée et le concept de « kiosque » qui a grandement facilité la transition.
- Les résultats d'ensemble concernant l'appui à la production sont satisfaisants, mais la longueur des délais et la nécessité de mieux préciser les procédures d'appui à la production demeurent les principaux problèmes signalés par les utilisateurs à chaque mise en service.

Enquête auprès des utilisateurs de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et du Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban (version pilote d'Umoja-Démarrage) – deux mois après l'installation d'Umoja-Démarrage

- L'enquête de satisfaction menée en 2013 auprès de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et du Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban a montré que, dans leur majorité (62 %), les usagers jugeaient que leur mission était bien préparée pour la mise en service d'Umoja. De la même façon, 62 % des intéressés considéraient que les méthodes et structures de formation et d'appui avaient été mises en œuvre et

communiquées avec succès. De façon générale, 51 % des personnes sondées ont reconnu être satisfaites de la mise en service d'Umoja dans leur mission.

Enquête auprès des utilisateurs des opérations de maintien de la paix (groupe I) – six mois après l'installation d'Umoja-Démarrage

- Les personnes ayant répondu à l'enquête menée en mars 2014 auprès des missions du groupe I appréciaient les principes et les objectifs du projet Umoja et la façon dont le progiciel devait améliorer les modalités de travail de l'Organisation. Une majorité d'entre elles (60 %) estimait avoir compris l'utilité d'Umoja pour leur mission, tandis que 30 % se sont félicitées des améliorations apportées par le progiciel à leur domaine d'activité.

Enquête auprès des utilisateurs de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (version pilote d'Umoja-Intégration) – deux mois après l'installation d'Umoja-Intégration (mise en service simultanée d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1)

- L'installation en 2014 de la version pilote d'Umoja-Intégration a suscité des degrés inégaux de satisfaction concernant les différents aspects du processus. Les usagers se sont déclarés très satisfaits des communications reçues sur le projet (43 %), 39 % l'était par l'exécution globale du projet pilote et 36 % par la gestion globale du projet Umoja.

Enquête auprès des usagers du groupe des missions politiques spéciales (groupe 2) – six mois après l'installation d'Umoja-Démarrage

- En cours.

Annexe II

Répartition proposée des fonctions du Directeur et du Directeur adjoint du projet Umoja

Le Sous-Secrétaire général chargé du projet Umoja jouerait un rôle considérable auprès des responsables de haut niveau et dans l'ensemble de l'Organisation en expliquant clairement comment gérer et appuyer les changements institutionnels. Pour ce faire, il :

- Conserverait la responsabilité générale de tous les aspects du projet, y compris celle des fonctions de gestion déléguées au Directeur adjoint;
- Sensibiliserait les hauts responsables et les chefs de département et de bureau aux changements découlant du nouveau modèle opérationnel, en faisant ressortir leur incidence potentielle et en dispensant des conseils aux fins de leur gestion;
- Mobiliserait les responsables – en les dotant des moyens voulus – pour qu'ils se fassent les hérauts des changements;
- Contribuerait au règlement des problèmes d'interdépendance entre les différents bureaux, compte tenu du fait que le nouveau modèle opérationnel repose sur l'harmonisation et la collaboration des bureaux;
- Favoriserait le règlement rapide et efficace des problèmes d'interdépendance se posant au niveau de la haute direction du Secrétariat (entre les chefs de département et de bureau, les référents processus, le Directeur général de l'informatique et des communications, etc.);
- Formulerait des recommandations sur les modifications à apporter à la structure de gouvernance ainsi que sur la définition et le suivi des relations entre prestataires de services et organisations clientes faisant intervenir plusieurs départements;
- Ferait en sorte que chaque bureau et département mette en valeur les avantages attendus;
- Signalerait les problèmes de moyens, de rythme d'exécution et d'obtention de ressources, ou tout autre problème pressant exigeant l'attention de la direction.

Le Directeur adjoint du projet Umoja (D-2) posséderait l'ancienneté et l'expérience requises pour assurer le bon déroulement du projet Umoja. Dans ce titre, il :

- Veillerait au déploiement d'Umoja-Démarrage dans les groupes 3, 4 et 5;
- Dirigerait l'élargissement des fonctionnalités conformément à Umoja-Extension 2;
- Gérerait les demandes de changement résultant de l'expérience acquise par les entités ayant déjà mis la solution Umoja en pratique;
- Superviserait l'exécution du projet au jour le jour;
- Administrerait les ressources de l'équipe Umoja;
- Gérerait les relations avec l'intégrateur de systèmes;

- Veillerait au respect des échéances et signalerait les problèmes pressants exigeant l'attention de la direction.

Annexe III

Chronologie des prévisions de dépenses pour le projet Umoja^a, par année

Dans sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a décidé de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération ou un autre système comparable.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Modalités d'exécution (rapports du Secrétaire général)</i>	<i>Calendrier et coûts</i>	<i>Coût du projet</i>
2008	Exécution en deux phases : processus liés à l'application des normes IPSAS dans un premier temps; et autres fonctions dans un deuxième temps (A/62/510/Rev.1)	Exécution de la phase 1 jusqu'à la fin de 2010 et de la phase 2 jusqu'à la fin de 2012 Coût estimatif global du projet : 285 560 600 dollars, dont une provision pour risques de 37 247 000 dollars et des dépenses de projet 248 313 600 dollars	285 560 600 dollars
2009	Phase pilote – déploiement initial à petite échelle de l'intégralité du progiciel dans un environnement pleinement opérationnel mais restreint (une commission régionale par exemple), suivi d'un déploiement dans le reste de l'Organisation en deux temps, une fois le système testé et stabilisé (A/64/380)	Achèvement de la conception de la solution intégrale au deuxième trimestre 2010; achèvement de la phase de développement de la solution intégrale à la fin 2011; déploiement de la solution intégrale en trois grandes étapes à la fin de 2013 L'augmentation de 30 231 700 dollars du coût estimatif total s'expliquait par les dépenses additionnelles nécessaires pour couvrir : a) 36 nouveaux postes de projet; b) le matériel informatique et les services connexes requis pour mener les activités de conception et de développement; c) les frais de démarrage; d) le coût des experts fonctionnels chargés d'assurer une formation et un appui au projet lors des déploiements échelonnés; et e) les voyages supplémentaires requis pour que la formation soit assurée par des instructeurs, au lieu de la solution de formation des formateurs initialement proposée.	315 792 300 dollars
2010	Pas de modification des modalités d'exécution. (A/65/389)	Calendrier et coûts inchangés	315 792 300 dollars
2011	Exécution en deux phases : Umoja-Démarrage, pour les fonctions nécessaires à la mise en application des normes IPSAS,	Mise en service de la version pilote d'Umoja-Démarrage en janvier 2013 et déploiement progressif dans cinq groupes de sites à travers l'Organisation jusqu'en décembre 2014; début des phases de développement et d'essai d'Umoja-Extension en 2014;	315 792 300 dollars

Année	Modalités d'exécution (rapports du Secrétaire général)	Calendrier et coûts	Coût du projet
	et Umoja-Extension, pour les fonctions restantes (A/66/381)	et achèvement du déploiement à la fin de 2015	
2012	Exécution en trois phases : Umoja-Démarrage (sans changements), pour les fonctions nécessaires à la mise en application des normes IPSAS; Umoja-Extension 1, pour les fonctions de gestion des ressources humaines et des voyages; Umoja-Extension 2, pour les fonctions restantes (A/67/360)	<p>Achèvement des phases de conception et de développement d'Umoja-Démarrage au premier semestre 2013; installation de la version pilote d'Umoja-Démarrage à la FINUL et à l'UNSCOL et déploiement progressif dans quatre groupes de sites à la fin de 2015; achèvement des phases de développement et d'essai d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2016 et déploiement dans toute l'Organisation en 2017</p> <p>L'augmentation du coût estimatif global du projet s'explique par ce qui suit :</p> <p>a) Dépenses additionnelles de 32 346 200 dollars jusqu'à la fin 2015, portant le coût estimatif total à 348 138 500 dollars. Il s'agit essentiellement d'une hausse des dépenses au titre des postes et autres objets de dépense résultant de la prolongation du projet au-delà de 2014 (date d'achèvement initialement programmée), et des services contractuels (intégrateur de systèmes chargé de la phase développement et services consultatifs);</p> <p>b) Dépenses prévues pour 2016 et au-delà aux fins du développement, de la mise à l'essai et du déploiement d'Umoja-Extension 2. D'un montant estimé, à titre très provisoire, à environ 30 millions de dollars, elles serviront à couvrir des services contractuels, compte tenu des dépenses observées dans le passé (voir A/67/360, par. 24 et 93).</p>	<p>348 138 500 dollars^b</p> <p>378 138 500 dollars^c</p>
2013	Pas de modification des modalités d'exécution (A/68/375)	<p>Calendrier et coûts prévisionnels inchangés</p> <p>Compte tenu des estimations établies en fonction des activités envisagées à l'époque, une augmentation de 12 718 300 dollars était prévue jusqu'à la fin de 2015, portant le coût prévisionnel global du projet à 360 856 800 dollars. Aucun financement supplémentaire n'était demandé car des efforts de maîtrise des coûts devaient être engagés durant l'année 2014.</p>	360 856 800 dollars

<i>Année</i>	<i>Modalités d'exécution (rapports du Secrétaire général)</i>	<i>Calendrier et coûts</i>	<i>Coût du projet</i>
		Aucune prévision de dépenses n'était présentée pour 2016 et au-delà aux fins du développement, de la mise à l'essai et du déploiement d'Umoja-Extension 2.	
2014	Pas de modification des modalités d'exécution. (A/69/385)	Mise en service du module de gestion des biens immobiliers dans tous les bureaux et départements en novembre 2014; et mise en service simultanée d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 (Umoja-Intégration) d'ici à la fin de 2015 dans les groupes de sites restants en juin et novembre 2015 (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 devaient à l'origine être mis en place séparément, le déploiement intégral d'Umoja-Démarrage étant prévu pour la fin de 2014 et celui d'Umoja-Extension 1 pour la fin de 2015) Pas de changement de calendrier pour Umoja-Extension 2 L'augmentation du coût estimatif global du projet s'explique par ce qui suit :	
		a) Dépenses additionnelles de 24 203 500 dollars destinées à couvrir les coûts jusqu'à la fin 2015 du déploiement intégral d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Il s'agit essentiellement d'une hausse des dépenses au titre des postes résultant du report de la réduction des effectifs de l'équipe du projet, et d'autres dépenses de personnel afférentes aux nouveaux experts fonctionnels;	385 060 300 dollars ^d
		b) Dépenses additionnelles de 54 291 700 dollars destinées à couvrir le coût estimatif pour la période 2016-2017 des activités de développement, de mise à l'essai et de déploiement d'Umoja-Extension 2.	439 352 000 dollars ^e

Abréviations : FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban; IPSAS = Normes comptables internationales pour le secteur public; UNSCOL = Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

^a Telles qu'elles ressortent des rapports d'étape du Secrétaire général sur l'exécution du projet de progiciel de gestion intégré.

^b Coût estimatif du projet jusqu'à la fin de 2015 (achèvement du déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et conception d'Umoja-Extension 2).

^c Coût estimatif préliminaire des dépenses à engager en 2016 et au-delà pour achever le projet.

^d Coût estimatif du projet jusqu'à la fin de 2015 (achèvement du déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et conception d'Umoja-Extension 2).

^e Coût estimatif à l'achèvement du projet à la fin de 2017.