



Assemblée générale

Distr. générale
21 novembre 2011
Français
Original : anglais

Soixante-sixième session

Points 134 et 146 de l'ordre du jour

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

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

Technologies de l'information et des communications

Deuxième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports suivants concernant les technologies de l'information et des communications :

- a) Troisième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/66/381);
- b) Initiatives du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies relatives aux technologies de l'information et des communications (A/66/94).

2. Au cours de son examen de ces rapports, le Comité consultatif a rencontré la Vice-Secrétaire générale et d'autres représentants du Secrétaire général, qui ont fourni des informations complémentaires et des éclaircissements. En réponse aux précisions qu'il avait demandées, le Comité a également reçu des informations complémentaires substantielles qui, le cas échéant, sont reprises dans les paragraphes ci-dessous.

II. Progiciel de gestion intégré

3. Le troisième rapport d'étape (A/66/381) du Secrétaire général fait suite à la résolution 64/243 dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de



continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré (Umoja).

4. Le rapport du Secrétaire général apporte des informations sur l'état du projet, sur les activités menées pendant la période à l'examen (1^{er} août 2010-31 août 2011), et sur les propositions relatives à l'orientation future du projet. Le retard de deux ans prévu dans la mise en œuvre d'Umoja constitue un revers majeur : la mise en service est maintenant annoncée pour la fin 2015 au lieu de 2013. Dans son rapport, le Secrétaire général présente des mesures visant à atténuer les effets du retard, en particulier une modification des mécanismes de gouvernance et de contrôle du projet, et un plan d'exécution par phases. Il indique que, l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) étant liée de manière critique à la mise en service dans les délais prévus du progiciel de gestion intégré, la première version du progiciel Umoja-Démarrage, comportera les fonctionnalités nécessaires à l'application de ces normes. Umoja-Démarrage devrait être exploitée à titre expérimental en janvier 2013 puis déployée progressivement dans des pôles de sites jusqu'à couvrir l'ensemble des services de l'Organisation d'ici à décembre 2014, en temps voulu pour assurer le passage aux normes IPSAS. La deuxième version, Umoja-Extension, qui devrait être déployée d'ici à décembre 2015, comportera les autres fonctionnalités, notamment les modules relatifs aux ressources humaines et à l'établissement du budget.

5. S'agissant de la gouvernance du projet, le Comité consultatif a été informé que la Vice-Secrétaire générale faisait office de présidente par intérim du Comité de pilotage d'Umoja, à la suite de la démission de la Secrétaire générale adjointe à la gestion intervenue le 16 juin 2011. Il note que le Comité de pilotage a été élargi et qu'il comprend désormais le Directeur de cabinet, ainsi que le Bureau des affaires juridiques et le Bureau des services de contrôle interne en qualité d'observateur. Comme le rapport l'indique, le Comité de gestion a accentué le contrôle de l'exécution du projet, en particulier pour ce qui est de l'interdépendance avec la stratégie d'application des normes IPSAS. Le Secrétaire général indique par ailleurs que, pour diminuer les risques d'un nouveau retard, il met actuellement en œuvre des procédures simplifiées pour accélérer le recrutement et élabore des plans de secours relatifs à la gestion des risques, au cas où certaines fonctionnalités essentielles ne seraient pas prêtes à temps pour l'adoption des normes IPSAS en 2014 (voir aussi A/66/536). Le Secrétaire général affirme que le plan révisé va dans le sens de la proposition tendant à commencer l'exploitation du progiciel de gestion intégré par une phase pilote, que l'Assemblée générale a approuvée au paragraphe 113 de sa résolution 64/243, et qu'il assurera toutes les fonctionnalités nécessaires à la réforme de la gestion et à la transformation institutionnelles telles qu'elles étaient envisagées à l'origine. Le Secrétaire général indique par ailleurs que les ressources nécessaires approuvées pour la mise en œuvre du projet restent inchangées, s'élevant à 315,8 millions de dollars.

6. Le Comité consultatif a été informé, au moment où il examinait le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, que le Secrétariat prévoyait des retards dans la mise en place du projet de progiciel de gestion intégré. Il a également appris à cette époque que le projet était sans directeur depuis juin 2011, et qu'en outre, la Secrétaire générale adjointe à la gestion avait démissionné de ses fonctions de présidente du Comité de pilotage du projet Umoja. Dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice 2012-2013, le Comité consultatif a exprimé sa déception et fourni des observations préliminaires

concernant l'état du projet (voir A/66/7, par. 123 à 125 et VIII.7 à 13). Le Comité s'est par ailleurs exprimé sur cette question dans le cadre de son examen du quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur l'adoption des normes IPSAS (voir A/66/536).

7. Au paragraphe 8 de son rapport d'étape actuel (A/66/381), le Secrétaire général donne des détails sur les facteurs à l'origine des retards dans la mise en œuvre du projet Umoja. Il indique qu'il a fallu plus de temps que prévu pour acheter le progiciel de gestion intégré, analyser les opérations exécutées actuellement en vue du passage au futur modèle opérationnel, achever la phase de conception et obtenir l'adhésion des référents des processus-métier et des utilisateurs finals. Les changements culturels et institutionnels nécessités par le passage au nouveau modèle opérationnel se seraient par ailleurs avérés plus complexes et plus exigeants que prévu. Le Secrétaire général a cité, comme autres difficultés, la lenteur du recrutement des membres de l'équipe du projet et des experts fonctionnels malgré l'application des réformes adoptées pour accélérer le processus, et les obstacles rencontrés pour s'assurer les services de consultants indépendants ayant les compétences voulues. Il indique également que la pénurie de spécialistes du nouveau progiciel a eu des répercussions sur les activités de l'équipe chargée de la conception.

8. **S'il est conscient des difficultés posées par la complexité, l'ampleur et la portée du projet, le Comité consultatif estime que son achèvement avec un retard prévu de deux ans traduit manifestement une gestion défailante. Le Comité regrette que le Secrétaire général n'ait pas informé l'Assemblée générale plus tôt des sérieux problèmes que rencontrait la mise en œuvre du projet. Il est profondément troublé et consterné par le fait que l'Organisation n'avait apparemment ni conscience ni connaissance de l'état réel du projet, ce qui à son avis témoigne de lacunes dans la gouvernance de ce projet, dans son mode de contrôle et dans les mécanismes de communication de l'information. Le Comité est également préoccupé par le fait que le départ du Directeur du projet et la démission simultanée de la présidente du Comité de pilotage en juin 2011 ont laissé ce projet dépourvu de direction et handicapé par une structure de gestion affaiblie, à un moment critique où son exécution accusait des retards importants.**

9. Par ailleurs, le Comité consultatif est d'avis qu'un grand nombre des facteurs recensés par le Secrétaire général pour expliquer les causes des retards, tels que les délais nécessaires au recrutement, sont des risques et des vulnérabilités bien connus qui auraient pu être anticipés et évités grâce à une bonne planification et à une intervention rapide des responsables de la gestion. Compte tenu de l'importance stratégique du projet, et des incidences que tout retard peut avoir en termes d'augmentation des coûts et de remise en cause du passage aux normes IPSAS prévu en 2014, le Comité regrette notamment qu'on n'ait pas prêté une plus grande attention aux moyens d'anticiper et de résoudre rapidement de tels problèmes de gestion du projet, et de s'assurer que ses structures de gestion fonctionnaient convenablement. À cet égard, le Comité consultatif souligne également le rôle important qui incombe au Comité de pilotage pour ce qui est d'orienter la mise en œuvre du projet, de fournir un appui au Directeur du projet pour l'aider à rassembler les ressources nécessaires et de faciliter la prise de décisions et le règlement rapide des problèmes. Il fait aussi remarquer que la composition et le nombre de membres

du Comité de pilotage avaient été conçus précisément pour s'assurer que les acteurs essentiels seraient représentés à un niveau de responsabilité suffisant pour permettre la prise des décisions qui s'imposeraient. C'est pourquoi le Comité consultatif est déçu que, malgré la présence de hauts responsables dans le Comité de pilotage d'Umoja, le projet ait continué de rencontrer des difficultés dans des domaines comme le recrutement du personnel, le détachement de spécialistes fonctionnels et l'adhésion au système attendue des référents des processus-métier et des utilisateurs finals.

10. Le Comité consultatif estime également que l'analyse faite par le Secrétaire général des facteurs expliquant les retards est incomplète. Il juge que le Secrétaire général aurait dû examiner aussi l'incidence de facteurs tels que l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance du projet, les structures de prise de décisions et de gestion des risques, ainsi que le degré de coopération et de coordination dans l'ensemble du Secrétariat. Le Comité note que le Secrétaire général ne cherche pas à déterminer les responsabilités pour l'action menée, ou l'inaction, qui a abouti aux retards, ni à faire en sorte que quiconque ait à répondre de cette situation.

11. Le Comité consultatif prend toutefois acte des efforts qui ont été faits pour s'attaquer aux retards et des plans mis en place pour accélérer l'exécution du projet, notamment l'élaboration d'un nouveau plan de mise en œuvre, ainsi que des mesures prises pour renforcer la composition, l'autorité et le rôle du Comité de pilotage, de même que les mécanismes de contrôle. Le Comité pense qu'à ce stade, tout doit être fait pour que le projet soit bien remis sur les rails et doté d'une équipe complète, et que toutes les activités soient assurées comme prévu. Il faut également que les États Membres puissent avoir confiance que leur investissement n'est pas menacé et reçoivent toutes les assurances que le projet sera mené à bien selon le calendrier révisé et dans les limites du budget approuvé. Le Comité est fermement convaincu que, pour rendre de telles assurances crédibles, il est essentiel de démontrer que tous les enseignements ont été analysés à fond et exploités de manière efficace afin de faire en sorte que les mêmes erreurs ne se reproduisent pas. À cette fin, le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de procéder à un examen interne exhaustif des facteurs ayant contribué au retard du projet, d'apporter en conséquence les aménagements nécessaires aux dispositifs de contrôle opérationnel et d'informer l'Assemblée générale à ce sujet dans son prochain rapport d'étape.

12. S'agissant du plan d'exécution révisé, le Comité consultatif convient que le Secrétaire général a raison de mettre l'accent sur la mise en œuvre des normes IPSAS au cours de la première phase, mais réaffirme qu'Umoja est au cœur du programme de réforme des procédures de gestion de l'Organisation. Il souligne que les investissements importants consentis par les États Membres se justifiaient en partie par le fait qu'Umoja permettrait d'améliorer et de réformer les procédures de gestion, y compris en ce qu'elles ont trait à la gestion axée sur les résultats, à la gestion des risques, au renforcement des dispositifs de contrôle interne et au renforcement de la performance et de l'application du principe de responsabilité, ainsi qu'à la recherche des gains d'efficacité et d'efficience que permettrait le système dans la gestion des programmes. Le Comité réaffirme que ces améliorations demeurent des objectifs d'organisation essentiels qui doivent être réalisés dans les limites du budget approuvé pour le projet (voir aussi A/66/7, par. 125).

13. Le Comité consultatif est conscient des difficultés qu'affronte l'Organisation en entreprenant la mise en œuvre simultanée de plusieurs initiatives majeures sur une courte durée, notamment Umoja et les normes IPSAS, qui entraînent des changements importants dans les méthodes de travail et vont toucher un très grand nombre de fonctionnaires dans tous les lieux d'affectation des Nations Unies à l'échelle mondiale. Il souligne qu'une étroite coopération et une bonne coordination sont nécessaires à tous les niveaux du Secrétariat pour réaliser les objectifs d'organisation et assurer le succès des efforts entrepris.

14. Outre les informations qu'il contient sur les mécanismes de gouvernance et le plan d'exécution révisé, le rapport du Secrétaire général fait le point des progrès accomplis au cours de la période à l'examen en ce qui concerne la phase de conception et la réorganisation des modalités d'exécution, l'analyse et l'inventaire des systèmes existants devant être remplacés ou s'articuler avec Umoja, l'analyse des conditions requises pour les adaptations et les extensions au progiciel de gestion intégré, les activités techniques relatives à la mise en place de l'infrastructure du progiciel, les modifications des procédures de gestion et l'exploitation des gains obtenus. Le rapport fournit également des informations sur la collaboration engagée avec les autres entités des Nations Unies, en particulier le Programme alimentaire mondial, et sur les possibilités de dégager des gains supplémentaires grâce à un autre modèle de prestation de services.

A. Gouvernance et respect du principe de responsabilité

15. Le Comité consultatif note que, au moment où il a examiné le troisième rapport d'étape, en octobre 2011, le poste de directeur d'Umoja n'avait pas encore été pourvu. Il a cependant été informé que le Directeur devait être recruté d'ici au mois de novembre 2011. **Le Comité consultatif estime que le poste de directeur d'Umoja est indispensable à l'efficacité de l'encadrement, de la planification et de la gestion courante du projet, en particulier à l'heure où des changements majeurs interviennent et où des décisions importantes sont prises concernant l'orientation du projet. Il engage donc vivement le Secrétaire général à faire le nécessaire pour que le nouveau Directeur du projet soit recruté sans plus tarder.**

16. Aux paragraphes 11 à 15 de son rapport, le Secrétaire général décrit les modifications apportées à la structure de gouvernance d'Umoja à la suite de la démission de la Secrétaire générale adjointe à la gestion de son poste de présidente du Comité de pilotage (voir aussi par. 5 plus haut). Le diagramme qui figure à l'annexe I du rapport illustre le modèle de gouvernance du projet tel qu'il a été modifié. Les principaux changements introduits sont les suivants :

- a) La présidence par intérim du Comité de pilotage, dont la composition a été élargie pour inclure le Directeur de Cabinet, est assurée par la Vice-Secrétaire générale;
- b) Le Bureau des affaires juridiques et le Bureau des services de contrôle interne participent au Comité de pilotage en qualité d'observateurs;

c) Le Comité de gestion exerce un contrôle accru sur les progrès de la mise en œuvre du projet, en particulier en ce qui concerne l'interdépendance de ce dernier avec l'application des normes IPSAS;

d) Le Directeur général de l'informatique encadrera la gestion du projet au nom du Comité de pilotage;

e) Un Groupe consultatif des référents processus métier remplacera progressivement le groupe consultatif des référents processus à mesure que le projet passera de la phase de conception aux phases de développement et de déploiement;

f) Un Conseil consultatif sur le changement a été créé pour suivre, contrôler et documenter les changements apportés au projet.

17. D'après le diagramme qui figure à l'annexe I du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif note que le Directeur du projet est désormais placé directement sous les ordres du Directeur général de l'informatique. Dans le dernier cadre de gouvernance actualisé, qui est illustré à l'annexe III du deuxième rapport d'étape (A/65/389), le Directeur du projet avait deux supérieurs hiérarchiques : le Président du Comité de pilotage du projet pour les modalités d'exécution des tâches et le Directeur général de l'informatique pour la gestion courante du projet et les questions informatiques.

18. Le Comité consultatif s'est enquis de la durée escomptée des arrangements de gouvernance par intérim et a demandé si le Secrétaire général comptait présenter une proposition à l'Assemblée générale à ce sujet pour examen. Il a été informé qu'une fois que le nouveau Directeur occuperait ses fonctions, le Secrétaire général déciderait de la structure de gouvernance du projet en étroite concertation avec les membres du Comité de pilotage du projet Umoja et du Comité de gestion. Des informations actualisées à propos de la structure de gouvernance du projet seront communiquées dans le prochain rapport d'étape annuel.

19. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que la structure de gouvernance d'Umoja garantira que le principe de responsabilité soit strictement appliqué et les chaînes hiérarchiques clairement définies. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le projet Umoja demeurerait une entreprise qui concernait l'ensemble de l'Organisation et obéissait aux exigences du fonctionnement de celle-ci, et dont les membres du Comité de pilotage était collectivement responsable. **Le Comité prend acte des mesures provisoires adoptées pour améliorer le suivi et le contrôle du projet (A/66/381, par. 11 à 15), mais il lui semble qu'il reste beaucoup à faire pour instaurer un climat de responsabilité et susciter un engagement en faveur du projet.** La Vice-Secrétaire générale l'a informé que le Comité de pilotage était fermement déterminé à remettre le projet Umoja sur la voie de la réussite et que les membres du Comité étaient prêts à prendre des mesures extraordinaires pour promouvoir la mise en œuvre du projet dans leurs domaines de compétence. **Le Comité consultatif se félicite de la détermination affichée par le Comité de pilotage pour mener le projet Umoja à bien et compte que les membres du Comité assumeront pleinement leurs responsabilités sous la direction de la Vice-Secrétaire générale (voir aussi par. 5 plus haut).** Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de doter d'urgence le projet d'une structure de gouvernance permanente, au plus tard à la première partie de la reprise de la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, et de fournir à ce titre des informations sur les fonctions et

responsabilités des différents acteurs participant à la gouvernance du projet et sur la mise en place de mécanismes de responsabilisation efficaces.

B. Plan d'exécution révisé, calendrier et état d'avancement actuel

20. Comme indiqué au paragraphe 4 plus haut, les modalités d'exécution d'Umoja ont été révisées pour atténuer les incidences des retards et progresser plus rapidement, tout en donnant la priorité à l'application des normes IPSAS d'ici à 2014. Conformément au plan d'exécution révisé, le progiciel de gestion intégré doit être déployé en deux phases : Umoja-Démarrage et Umoja-Extension. On trouvera des précisions sur les fonctions et le périmètre fonctionnel de chaque phase aux paragraphes 40 à 47 du rapport du Secrétaire général. Un calendrier détaillé du plan d'exécution révisé figure également à l'annexe II du rapport. Le Comité consultatif note que 317 processus métier ont été mis au point en tenant compte des exigences de l'Organisation, dont 119 seront fournis dans le cadre d'Umoja-Démarrage et 198 dans le cadre d'Umoja-Extension. Le Comité a reçu un tableau indiquant les processus à inclure dans chaque phase pour chaque groupe fonctionnel (voir annexe I). Il a également été informé que le nombre de processus pourrait évoluer au cours de la phase de développement à l'issue de la synthèse des processus ou du fait des besoins opérationnels de l'Organisation. Toutefois, avec le Conseil consultatif sur le changement, un mécanisme a été mis en place pour exercer un contrôle strict sur les changements en vérifiant que tout nouveau besoin est bien conforme au périmètre fonctionnel initial d'Umoja.

21. Les fonctions et le calendrier de chaque phase peuvent être résumés comme suit :

a) Umoja-Démarrage assurera les fonctions requises pour faciliter le passage aux normes IPSAS, notamment la gestion financière et les contrôles administratifs, certains services centraux d'appui tels que la distribution et les ventes, la gestion des voyages et la gestion des bâtiments; et la logistique de la chaîne d'approvisionnement. L'essai de la version pilote, qui sera successivement déployée dans cinq groupes de l'Organisation d'ici au mois de décembre 2014, débutera en janvier 2013. Comme indiqué à l'annexe I du présent rapport, sur les 119 processus d'Umoja-Démarrage qui seront mis en service, 68 concernent les finances, 13 les services centraux d'appui, 35 la logistique de la chaîne d'approvisionnement et 3 la gestion des programmes et projets. Le Comité note que certains systèmes en place, tels que Galileo, continueront temporairement d'être exploités aux fins de la gestion des stocks et reliés à Umoja-Démarrage jusqu'à ce que ces fonctions soient entièrement assurées par Umoja. Il est indiqué, à la note 9 du rapport, que l'application des normes IPSAS sera possible en associant l'exploitation du progiciel de gestion intégré à celle de systèmes en place et à des solutions manuelles;

b) Umoja-Extension assurera le reste des fonctions visant à améliorer la planification et la gestion des ressources, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines; l'établissement du budget; la planification des forces, la planification de la demande et la logistique, la gestion des conférences et autres événements, la production et la distribution des documents, la gestion des subventions, ainsi que les ventes et les services destinés au public. Parmi les

198 autres processus qui devront être assurés par Umoja-Extension, 61 concerne la gestion des ressources humaines, 56 les finances, 33 les services centraux d'appui, 35 la logistique de la chaîne d'approvisionnement et 13 la gestion des programmes et des projets. Les fonctions de gestion des ressources humaines et d'établissement du budget seront conçues et développées en même temps qu'Umoja-Démarrage mais leur mise en service débutera en 2014. La phase de conception des autres fonctionnalités d'Umoja-Extension reprendra en 2013, suivie par celle de développement en 2014, le déploiement devant être achevé d'ici à la fin de 2015.

22. Au paragraphe 18 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'au cours de la période considérée, l'équipe du projet s'est essentiellement employée à mettre la dernière main à la documentation, à créer un prototype et à approfondir la conception des processus concernant les questions financières, les ressources humaines, les services centraux d'appui et la logistique de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la gestion des programmes et des projets. Ayant demandé des précisions à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que l'étude d'exécution avait été achevée pour tous les processus liés à Umoja-Démarrage, ainsi que pour les processus de gestion des ressources humaines devant être mis en œuvre lors de la phase d'Umoja-Extension. La phase finale de la conception d'Umoja-Extension devait débuter à la fin du premier semestre de 2013, date à laquelle des ajustements mineurs pourraient éventuellement être apportés aux processus restants.

23. Le Secrétaire général a en outre indiqué au paragraphe 40 de son rapport que les critères de sélection et le calendrier de déploiement de chaque groupe seraient fonction des besoins en formation, du volume des opérations et de l'état de préparation de chaque site. Le Comité consultatif a été informé que la sélection des missions/unités administratives inclus dans chaque groupe se fonderait sur la proximité géographiques, la compatibilité des fuseaux horaires, ainsi que les dimensions et la complexité des sites, et viserait à réaliser des économies d'échelle lors des activités préalables au déploiement d'Umoja, de la formation et de l'appui fourni par la suite. Les lieux d'affectation recommandés pour la phase pilote sont la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), en raison de leur grande proximité avec le Liban. Il a en outre été estimé que la FINUL se prêtait à un essai pilote car il s'agit d'une mission de dimensions modérées dotée d'une infrastructure technique solide et qu'elle a aussi joué le rôle de pôle informatique et de centre de formation régional. La Section des achats destinés aux activités hors Siège de la Division des achats, qui gère la passation de marchés pour des produits et services courants au moyen de contrats-cadres et fournit des services essentiels aux fins des activités de la FINUL et de la CESAO, participerait également à cet essai pilote.

24. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que, pour que les essais et les préparatifs nécessaires puissent être exécutés, le progiciel de gestion intégré et l'infrastructure devraient être installés dans les pôles informatiques de Brindisi (Italie) et Valence (Espagne) six mois avant la mise en service de la version pilote en janvier 2013. L'équipe du projet Umoja examine actuellement cette question avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Département de l'appui aux missions.

25. Aux paragraphes 58 et 59 du rapport, le Secrétaire général fournit des informations à propos des possibilités de regrouper les fonctions et services administratifs et de réaliser des économies d'échelle plus importantes en optant pour

d'autres modes de prestations de services. Il indique que le prochain rapport d'étape fournira des informations sur les conclusions d'une évaluation du contexte opérationnel actuel, notamment sur les avantages potentiels et les domaines se prêtant à une amélioration, et comportera une analyse approfondie de rentabilité et un plan d'exécution. Le Comité consultatif note que, d'après le paragraphe 59 du rapport, tout modèle de prestation de services adopté à l'ONU doit être compatible avec les principes de la prestation de services d'appui aux missions sur le terrain. **Le Comité attend avec intérêt de recevoir les propositions du Secrétaire général concernant l'amélioration et la rationalisation des modes de prestation de services. Il ne doute pas que les nouveaux modes proposés seront compatibles avec les modèles de processus opérationnels mis au point aux fins de la mise en œuvre d'Umoja.**

26. En ce qui concerne le maintien temporaire des anciens systèmes et leur adaptation pour faciliter l'application des normes IPSAS jusqu'à ce que ces fonctions soient entièrement assurées par Umoja (voir par. 20 a) plus haut), dans son rapport sur l'application des normes IPSAS, le Comité consultatif a rappelé qu'il convenait de s'assurer que la mise en œuvre de solutions temporaires ne détourne pas de précieuses ressources de la mise en service d'Umoja en aggravant encore les risques de retard de l'exécution d'Umoja-Démarrage et de multiplication des coûts (A/66/536, par. 16).

C. Achats

27. D'après le calendrier détaillé du projet figurant à l'annexe II du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif note que le marché relatif aux services d'intégration est en cours de passation pour les activités de développement et de mise en service de la première phase d'Umoja-Démarrage. Ayant demandé des précisions à ce sujet, le Comité a été informé que la Division des achats avait publié quatre séries distinctes d'appels d'offres préliminaires et que le Secrétariat mettait la dernière main à son cahier des charges pour la phase de développement. Le lancement de l'appel d'offres était imminent et il devait y être répondu dans le courant du premier trimestre de 2012. **Compte tenu du calendrier d'exécution d'Umoja-Démarrage et du lancement de la phase pilote prévu début 2013, le Comité consultatif engage instamment le Secrétaire général à faire en sorte que toutes les mesures nécessaires soient prises pour s'assurer les services d'intégrateurs de systèmes en temps voulu afin d'éviter tout risque de retarder davantage l'exécution du projet.**

D. Recrutement et affectations

28. Le Secrétaire général indique que, malgré les mesures prises pour accélérer les recrutements, trouver des experts fonctionnels ou des fonctionnaires compétents demeure laborieux, ce qui provoque des retards dans le projet (voir par. 7 ci-dessus). Le Comité consultatif a appris que, compte tenu des dépenses actuellement prévues pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015, il serait possible de mener à bien le projet dans la limite du budget de 315,8 millions de dollars approuvé par l'Assemblée générale, à condition que l'ensemble des 90 postes et 66 emplois d'experts fonctionnels liés au projet soient pourvus au plus tard en avril 2012 (voir aussi plus loin les paragraphes 29 à 35). Il a également été informé que, en

septembre 2011, 53 des 90 postes et 17 des 66 emplois d'experts fonctionnels liés à Umoja avaient été pourvus (voir tableau 1 ci-dessous).

29. Le Comité consultatif a été informé que, comme le Comité de pilotage l'avait demandé à sa réunion du 16 novembre 2010, des mesures avaient été prises pour accélérer le recrutement (voir annexe II ci-dessous). Depuis juillet 2011, le Bureau de la gestion des ressources humaines avait pris des dispositions spéciales supplémentaires en vue du recrutement du personnel lié au projet Umoja, permettant la publication des avis de vacance de poste pendant 15 jours seulement et sans examen préalable par les organes centraux de contrôle, à condition que le fonctionnaire recruté ne soit employé que dans le cadre du projet Umoja. Le Comité a été informé que cet arrangement devrait permettre d'accélérer le recrutement. Le Comité a été informé que, à la date du 10 octobre 2011, le processus de recrutement était bien engagé, et que, au moment où il examinait le rapport du Secrétaire général, les candidatures à 15 postes vacants étaient en cours d'évaluation. **Le Comité consultatif prend note des efforts déployés pour adapter les procédures de recrutement aux circonstances et aux difficultés particulières tenant au projet Umoja. À cet égard, le Comité rappelle que, dans son deuxième rapport d'étape, le Secrétaire général avait déclaré que les recrutements étaient malaisés et étaient considérés comme un facteur de risque majeur (A/65/389, par. 54). Étant donné que les difficultés rencontrées pour pourvoir les postes vacants au titre d'Umoja ont en partie contribué au retard pris dans la mise en œuvre du projet, le Comité considère qu'il aurait fallu remédier plus rapidement à cette situation.**

30. En ce qui concerne les experts fonctionnels, le Comité consultatif a été informé qu'un programme volontariste de prospection avait été mis en place pour recenser les fonctionnaires nécessaires au projet et pour obtenir l'appui des départements, bureaux et missions dont ils relevaient en vue d'obtenir leur détachement en temps voulu.

31. Le Comité consultatif a reçu communication du tableau suivant, qui montre le plan de recrutement des fonctionnaires et experts fonctionnels pour Umoja de septembre 2011 à mai 2012.

Tableau 1

Plan de recrutement des fonctionnaires et experts fonctionnels pour Umoja de septembre 2011 à mai 2012

	<i>Sept. 2011</i>	<i>Oct. 2011</i>	<i>Nov. 2011</i>	<i>Déc. 2011</i>	<i>Janv. 2012</i>	<i>Févr. 2012</i>	<i>Mars 2012</i>	<i>Avril 2012</i>	<i>Mai 2012</i>
Fonctionnaires	53	66	70	74	76	78	82	86	90
Experts fonctionnels	17	16	17	21	28	38	48	58	58
Total	70	82	87	95	104	116	130	144	148

32. Le Comité consultatif note que le recrutement rapide des fonctionnaires et experts fonctionnels est essentiel à la réalisation du projet dans le cadre du budget approuvé et du calendrier révisé de mise en œuvre (voir plus haut par. 28). Il est donc primordial que les postes au titre du projet Umoja soient

pourvus sans retard et que les experts fonctionnels nécessaires soient engagés afin que le calendrier fixé puisse être respecté. À cette fin, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de suivre de près l'efficacité des procédures de recrutement accéléré et de s'assurer qu'elles produisent les résultats souhaités. Il souligne que tout retard pris dans la réalisation des objectifs du plan de recrutement des fonctionnaires et experts fonctionnels nécessaires au projet Umoja devrait immédiatement donner lieu à des mesures correctives (voir tableau 1 ci-dessus). Le Comité recommande également à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de décrire de façon détaillée, dans son prochain rapport d'étape, l'évolution mensuelle des tableaux d'effectifs et toute autre mesure prise pour assurer le bon fonctionnement du processus.

33. Le Comité consultatif rappelle que les experts fonctionnels ont une connaissance approfondie de leurs domaines d'activité et des besoins de leurs départements et bureaux, et que leur concours temporaire est nécessaire à l'équipe du projet Umoja et aux intégrateurs de systèmes dans le cadre des activités de conception, de conversion des données, de mise au point des interfaces, d'établissement d'états et d'essai du progiciel de gestion intégré. Ils joueront aussi un rôle majeur puisqu'ils formeront et aideront les utilisateurs pendant le déploiement et immédiatement après le déploiement. La durée de l'affectation des experts fonctionnels peut aller de quelques heures à plusieurs mois. Les postes des experts fonctionnels amenés à s'absenter pendant plus de quatre semaines seront pourvus à titre temporaire. Le Comité avait antérieurement été informé que, faute de quoi, les directeurs de programme pourraient refuser le détachement de leur personnel (voir A/64/7/Add.9, par. 82 et 83).

34. **Le Comité consultatif s'inquiète des nouveaux problèmes que pourrait poser le recrutement des experts fonctionnels du fait que la durée du projet est passée de deux ou trois ans à quatre ou cinq ans. Il pourrait en particulier devenir de plus en plus difficile pour les départements et bureaux de détacher leurs experts fonctionnels pour des périodes prolongées. Le Comité recommande à l'Assemblée de prier instamment le Secrétaire général de prendre en amont les mesures nécessaires pour s'assurer que les compétences spécialisées que possèdent les experts fonctionnels restent disponibles tout au long du projet. Par ailleurs, le Comité estime qu'il est de l'intérêt des départements et bureaux prêtant leur personnel de détacher leurs fonctionnaires les plus expérimentés pour participer à la conception et à la mise en œuvre du nouveau système de gestion de l'Organisation s'ils veulent s'assurer que ledit système répond à leurs besoins et mieux le connaître et l'utiliser. Le Comité souligne également le rôle important que joue le Comité de pilotage d'Umoja dans le recrutement des experts fonctionnels nécessaires au projet et recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de fournir des détails sur l'état d'avancement de leur recrutement dans son prochain rapport d'étape.**

35. Le Comité consultatif a demandé des précisions au sujet de la déclaration faite par le Secrétaire général au paragraphe 8 de son rapport, selon laquelle la pénurie de spécialistes du nouveau progiciel avait eu des répercussions sur les activités de l'équipe chargée de la conception et avait été une des causes du retard pris dans l'exécution du projet. Il a été informé que, pour compléter les compétences spécialisées du personnel de l'intégrateur de systèmes, le projet s'appuyait sur des

spécialistes engagés en tant que consultants indépendants en fonction des besoins de l'équipe d'Umoja. Lorsqu'elle a tenté de faire appel aux rares spécialistes disponibles sur le marché, l'ONU est entrée en concurrence avec d'autres employeurs proposant des rémunérations beaucoup plus intéressantes que celles qu'elle offre à ses vacataires. Le Comité a en outre été informé que, pour recruter ces spécialistes, l'équipe du projet avait consulté des publications internationales et des sites spécialisés de renom pour trouver des candidats potentiels mais que ceux-ci lui avaient souvent échappé à cause de la lenteur du recrutement. Les représentants du Secrétaire général ont également indiqué que si l'on ne parvenait pas à engager des consultants spécialisés lorsque l'on avait besoin d'eux, le travail dans le domaine concerné en souffrirait et la mise en œuvre et le budget du projet dans son ensemble s'en ressentiraient. **Au vu des graves risques d'escalade des coûts et de nouveaux retards dans la réalisation du projet, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de régler d'urgence ce problème, compte tenu de toutes les solutions envisageables pour accélérer le recrutement de ces spécialistes, et de lui faire rapport à ce sujet dans son prochain rapport d'étape.**

E. Gestion du changement

36. Dans les paragraphes 21 à 27 de son rapport, le Secrétaire général fait un tour d'horizon des activités de gestion du changement menées au cours de la période considérée, notamment pour mieux faire connaître le projet à l'ensemble du personnel en organisant des séances d'information et en invitant les fonctionnaires du Secrétariat à s'inscrire sur Umoja NET, le portail du projet; mieux faire connaître l'interdépendance entre les projets Umoja et IPSAS en organisant des réunions de hauts fonctionnaires et des séances de groupes de travail sur diverses questions telles que les immobilisations corporelles, la gestion des stocks et celle des biens immobiliers; établir un plan de formation à l'échelle mondiale à l'intention des utilisateurs finals, associant méthodes classiques (formation présentielle) et apprentissage en ligne; et faire le point de l'examen et l'approbation des nouveaux processus métier. Le Comité note que, depuis le dernier rapport d'étape, 229 processus métier ont été communiqués aux référents processus métier pour approbation, dont 143, soit un peu plus de la moitié, ont été approuvés.

37. À sa demande, le Comité consultatif a été informé qu'un plan complet de formation, dans le cadre duquel la formation des utilisateurs finals se ferait par pôles en fonction des secteurs d'activité et commencerait six semaines avant le déploiement, était en cours d'élaboration. Devraient y participer 26 % des 40 890 fonctionnaires de l'ONU, soit environ 10 429 utilisateurs finals. Le Comité ayant demandé des éclaircissements au sujet du montant de 4 592 380 dollars prévu à l'alinéa d) du paragraphe 80 du rapport du Secrétaire général pour financer les voyages des formateurs chargés de la formation approfondie des utilisateurs finals au cours de l'exercice biennal 2012-2013, une ventilation des coûts lui a été communiquée; elle est jointe au présent rapport (voir annexe III).

38. Comme indiqué au paragraphe 13 ci-dessus, l'Organisation s'est lancée simultanément dans plusieurs grandes initiatives, notamment Umoja et IPSAS, qui supposent un profond remaniement des méthodes de travail et processus métier. **Le Comité consultatif souligne qu'il faudrait accorder une attention toute particulière à la coordination des activités de gestion du changement relevant**

de la mise en œuvre d'Umoja dans chaque lieu d'affectation afin d'assurer une mise en service sans heurt des systèmes, de limiter les contraintes imposées aux utilisateurs finals et d'éviter de perturber les activités opérationnelles. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur les progrès faits dans l'application des normes IPSAS, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé au Secrétariat d'évaluer la possibilité de combiner les activités de changement des processus métier prévues dans le cadre d'Umoja et du projet IPSAS (A/66/151, par. 52). **Le Comité consultatif pense, comme le Comité des commissaires aux comptes, que certaines des activités relatives à la transformation des processus métier liés à Umoja et aux normes IPSAS pourraient être combinées de façon à réduire les coûts de communication et de formation et les dépenses de personnel et à tendre vers plus d'efficacité, tandis que la communication concernant la gestion du changement gagnerait à être faite de façon concertée, ce qui permettrait à la haute direction d'utiliser son temps plus efficacement. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de fournir, dans son prochain rapport, des informations sur la possibilité de combiner certaines des activités relatives à la transformation des processus métier liés à Umoja et aux normes IPSAS de façon à réduire les coûts et à gagner en efficacité.**

F. Systèmes actuellement exploités : adaptations, interfaces, extensions et activités techniques

39. Aux paragraphes 28 à 35 de son rapport, le Secrétaire général fait le point sur les systèmes actuellement exploités, les interfaces, les adaptations, les extensions et les activités techniques générales. Il indique que l'analyse et l'inventaire des systèmes qui pourraient être remplacés par Umoja se poursuivent en étroite concertation avec le Bureau de l'informatique et des communications. D'après lui, quelque 700 systèmes seront remplacés et environ 300 autres devront être reliés à Umoja par une interface technique. Le Secrétaire général fournit quelques détails sur les interfaces à établir entre Umoja et les principaux systèmes, notamment Inspira (système de gestion des aptitudes), Galileo (système de gestion des stocks dans les missions de maintien de la paix) et Documentum (système de gestion des dossiers et documents). Il ajoute que beaucoup des autres systèmes pourraient être reliés à Umoja par un petit nombre d'interfaces techniques communes. Il affirme également qu'aucune adaptation fondamentale du logiciel de base ne sera requise, pas plus que les deux principales extensions prévues dans le rapport d'étape précédent, à savoir un grand livre parallèle pour tenir compte du fait que l'ONU a un double cycle budgétaire et une solution permettant à l'ONU de rendre compte de ses actifs immobilisés (voir A/66/381, par. 32).

40. Dans son deuxième rapport d'étape, le Secrétaire général avait indiqué qu'un catalogage complet et une analyse des systèmes existants étaient menés à bien avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions (A/65/389, note 18). Le Comité consultatif, dans son rapport à ce sujet, avait demandé au Secrétaire général de poursuivre son analyse et de fournir un inventaire complet de tous les systèmes remplissant des fonctions fondamentales pour la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, qui fournirait également des renseignements sur : a) les systèmes à remplacer par Umoja et à

mettre hors service; b) les systèmes à conserver pour lesquels il faudra créer une interface avec Umoja; et c) les systèmes à conserver pour lesquels une interface ne sera pas nécessaire (voir A/65/576). **Depuis le lancement du projet, le Comité consultatif a toujours souligné qu'il importait de disposer d'un tel inventaire qui, à son avis, était essentiel pour la prise de décisions et la planification du projet de progiciel de gestion intégré, notamment pour estimer les coûts de mise au point des interfaces de nettoyage et de migration des données (voir par. 53 et 54 ci-dessous) et de mise hors service des systèmes remplacés par Umoja et, dans ce dernier cas, pour évaluer les ressources ainsi dégagées. Considérant le peu de progrès réalisés dans ce domaine depuis son examen du précédent rapport du Secrétaire général, il continue de souligner qu'il importe d'avancer dans ce domaine et réitère sa demande (voir A/65/576, par. 31 et 32).**

G. Collaboration avec d'autres entités des Nations Unies

41. Dans les paragraphes 54 à 57 de son rapport, le Secrétaire général décrit la collaboration entre l'équipe d'Umoja et le Programme alimentaire mondial (PAM). Le Comité consultatif note que, au cours du premier trimestre 2011, a été menée une analyse concordance-écart entre Umoja et la solution PGI adoptée par le PAM, WINGS II¹, en vue de déterminer si certains volets de WINGS II pourraient être intégrés à Umoja afin d'en accélérer le développement. Le Secrétaire général indique que, d'après cette analyse, WINGS II présentait un intérêt pour l'ONU du point de vue des finances et des ressources humaines, et qu'il serait utile de transposer dans Umoja sa documentation et ses supports de formation. L'équipe d'Umoja a également profité des leçons tirées par le PAM, qui a été un des premiers à se doter d'un progiciel de gestion intégré lors de l'élaboration d'une stratégie de mise en service progressive du système dans un souci de compatibilité avec les normes IPSAS. Considérant le paragraphe 17 du rapport du Secrétaire général, selon lequel l'équipe d'Umoja a collaboré avec le PAM et les départements de l'ONU concernés en vue de recenser les règles, réglementations et principes qui devront être actualisés pour être compatibles avec les nouveaux processus métier, le Comité note que l'équipe continuera de collaborer avec le PAM et d'étudier WINGS II pour voir s'il existe d'autres possibilités d'accélérer les progrès actuels.

42. Le Secrétaire général indique au paragraphe 52 de son rapport que l'équipe d'Umoja a entrepris une étude d'environ 25 organisations du système des Nations Unies qui ont mis en place un progiciel de gestion intégré afin de dégager des solutions, des procédures et des normes communes aux divers organismes des Nations Unies et espère en retirer des résultats qui l'éclaireront quant aux pratiques optimales à retenir pour la phase de développement et déploiement, notamment en vue de réduire les coûts. Le Comité consultatif a, à sa demande, été informé des premières conclusions de l'étude, qui figurent à l'annexe IV du présent rapport.

43. Le Comité consultatif se félicite de la collaboration entre l'équipe d'Umoja et son homologue du PAM. Il encourage le Secrétaire général à continuer sur cette voie et à tirer des leçons de l'expérience du PAM, et prend note de sa décision de lancer une étude des solutions trouvées à l'échelle du système des Nations Unies en matière de progiciels de gestion intégrés. Il espère que le prochain rapport d'étape fera le point sur les activités de collaboration

¹ Système mondial et réseau d'information du PAM.

et fournira de plus amples informations sur les conclusions de l'étude à l'échelle du système. Il estime que cette étude devrait également envisager les possibilités de convergence à long terme dans la perspective de l'adoption, par les entités du système des Nations Unies, de solutions communes en matière de progiciels de gestion intégrés. Il reste convaincu qu'une telle convergence sera nécessaire à l'avenir pour maîtriser les coûts et assurer la pérennité des progiciels de gestion intégrés.

H. Avantages

44. Des informations à jour sur les avantages d'ordre qualitatif et quantitatif attendus sont fournies aux paragraphes 48 à 50 du rapport du Secrétaire général. Parmi les avantages d'ordre qualitatif, on escompte toujours d'obtenir des gains d'efficacité et de rapidité des interventions, de perfectionner les dispositifs de responsabilisation, d'adopter des pratiques optimales et des normes internationales, d'améliorer la transparence, de relever le degré de satisfaction du client et de consolider les contrôles internes d'un très grand nombre de processus relatifs aux ressources financières, aux approvisionnements et à la gestion des ressources humaines, ainsi que d'améliorer la disponibilité et la qualité de l'information, de réduire le nombre de tâches non automatisées et de développer les compétences des fonctionnaires. Le Secrétaire général signale que les avantages globaux quantitatifs d'Umoja demeurent ceux qui sont indiqués dans les premier et deuxième rapports d'étape. Ces avantages devraient être de l'ordre de 139 à 220 millions de dollars. Il indique aussi qu'une étude des incidences du plan d'exécution révisé sur la réalisation des avantages attendus est en cours.

45. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations actualisées sur les avantages quantitatifs décrits dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/64/380, annexe I), faisant apparaître une estimation haute et une estimation basse des économies attendues, par fonction et par processus-métier. Il a été informé que l'on s'employait à étudier la faisabilité des avantages et l'exactitude des données les concernant, et à les classer en deux catégories en fonction de la phase du plan d'exécution révisé dont ils relevaient, à savoir Umoja-Démarrage ou Umoja-Extension.

46. Le Comité consultatif rappelle que l'analyse des avantages d'ordre quantitatif réalisée par le Secrétaire général dans son premier rapport d'étape donnait des détails sur les gains de productivité et d'efficacité qui permettraient de réaliser des économies. Par exemple, les gains de productivité étaient exprimés sous la forme d'une estimation haute et d'une estimation basse du temps de travail économisé, converti à son tour en équivalents temps plein, puis en valeur financière sur la base du coût moyen des équivalents temps plein nécessaires à l'accomplissement des tâches. Les estimations relatives aux économies devant résulter de gains d'efficacité liés par exemple à la mise hors service des systèmes qui seraient remplacés par le progiciel de gestion intégré ont été établies en se basant sur les dépenses d'appui globales et sur les normes de l'industrie. Dans son premier rapport d'étape, le Secrétaire général avait indiqué que les estimations relatives aux avantages quantitatifs, bien que calculés en s'appuyant sur des avis autorisés et sur une méthodologie structurée, reposaient sur des hypothèses et sur des données qui n'étaient ni toujours complètes ni totalement fiables en raison des lacunes des systèmes d'information actuels. On pouvait espérer que les hypothèses

continueraient de se vérifier et d'être affinées à mesure que la phase de conception détaillée et le remaniement des processus-métier progresseraient.

47. Le Comité consultatif estime que l'analyse des avantages quantitatifs fournie dans le premier rapport d'étape lui a été utile dans l'examen du rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré. Il recommande de prier le Secrétaire général de continuer à faire figurer dans ses prochains rapports d'étape des informations actualisées semblables à celles qui sont présentées au tableau de l'annexe 1 au document A/64/380, notamment des informations détaillées sur les gains de productivité et les économies de temps de travail, afin de rendre plus transparente l'évaluation des avantages quantitatifs escomptés.

I. État des dépenses et autres frais liés à la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré

48. Par sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet de progiciel de gestion intégré. Par la suite, dans sa résolution 64/243, l'Assemblée a approuvé la proposition du Secrétaire général tendant à commencer le projet de progiciel de gestion intégré par une phase pilote. Il a été estimé que le coût total de la mise en service du progiciel depuis la phase pilote jusqu'au déploiement complet atteindrait 315 792 300 dollars.

49. Aux paragraphes 66 à 75 de son rapport, le Secrétaire général donne des précisions sur l'état des ressources approuvées pour le projet et leur emploi au cours des exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011. Le tableau 3 récapitule les montants approuvés et les dépenses engagées, par exercice biennal. Le Comité consultatif note que jusqu'à présent, l'Assemblée générale a approuvé un montant total de 195 348 200 dollars, soit 20 000 000 de dollars en 2008-2009 et 175 348 200 dollars en 2010-2011. Les dépenses effectives se sont élevées à 17 699 700 dollars en 2008-2009 et devraient se monter à 103 635 800 dollars pour l'exercice en cours. Le montant total des dépenses engagées pour le projet depuis que par l'Assemblée générale l'a approuvé dans sa résolution 63/262 est estimé à 121 335 500 dollars, faisant apparaître une sous-utilisation des crédits approuvés, d'un montant de 74 012 700 dollars.

50. Comme il est indiqué dans les paragraphes précédents, le Secrétaire général fait savoir que le montant global des ressources nécessaires à l'exécution du projet Umoja en deux phases (315 792 300 dollars) demeure inchangé. Le tableau 5 du rapport du Secrétaire général présente les prévisions de dépenses pour la phase 1 (Umoja-Démarrage) et la phase 2 (Umoja-Extension) par année, de 2012 à 2015, ainsi que le montant total des dépenses prévues pour la période allant de 2008 à 2011.

51. Le Comité consultatif a demandé un complément d'informations sur les incidences financières du retard pris dans la mise en œuvre ainsi que du plan d'exécution révisé, et demandé qu'on lui explique comment Umoja serait mis en service sans dépassement du budget approuvé de 315 792 300 dollars. Il lui a été répondu que la prolongation de deux ans de la période de mise en œuvre entraînerait des frais généraux supplémentaires au titre des traitements et indemnités des fonctionnaires ainsi que des locations, des communications, du matériel de

bureautique et des fournitures et accessoires. Toutefois, tout serait mis en œuvre pour que ces frais soient les moins élevés possible, en réduisant la taille de l'équipe progressivement au fil du temps, à mesure que les différentes composantes du progiciel de gestion intégré seraient achevées et mises en service. Le Comité a également été informé que les dépenses prévues pour la mise en service de l'ensemble du système dans les limites du budget approuvé se répartiraient sur une période prolongée jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2014-2015.

52. Comme suite à ses questions, le Comité a appris que les coûts afférents au projet pourraient être contenus dans les limites du budget approuvé à condition que les 90 postes du projet et les 66 postes de temporaire d'expert fonctionnel soient pourvus d'ici à avril 2012; que les experts fonctionnels requis soient mis à disposition par leurs départements ou bureaux respectifs au moment voulu; que 30 % du personnel chargé de l'intégration des systèmes pour l'étape de développement travaillent sur site et 70 % hors site (cette condition a des incidences sur de multiples objets de dépense, notamment les services contractuels et les frais généraux associés à l'utilisation des locaux à usage de bureau); que le personnel de l'ONU acquière une meilleure connaissance technique du progiciel de gestion intégré durant la première phase et soit à même de jouer un rôle plus important dans la deuxième phase de la mise en œuvre, ce qui permettrait d'avoir moins besoin de recourir à des spécialistes dont les services coûtent cher; que les utilisateurs s'engagent à participer aux activités préparatoires menées sur site comme le nettoyage des données, la mise à l'essai et la formation (voir par. 52 ci-dessous); et que les frais de maintenance soient à la charge des utilisateurs à partir de 2014.

53. Ayant demandé des précisions sur la participation attendue des utilisateurs, mentionnée au paragraphe 51 ci-dessus, le Comité consultatif a été informé que l'équipe chargée du projet conduisait une analyse du coût total² du projet Umoja. L'étude avait pour objet d'évaluer le coût de chacun des éléments financés au moyen du budget du projet, ainsi que de déterminer les frais qui seraient à la charge des départements et bureaux des Nations Unies. Les représentants du Secrétaire général ont indiqué que ce type d'analyse faisait partie des bonnes pratiques des projets de progiciel de gestion intégré et des projets informatiques de grande envergure dans lesquels l'essentiel des coûts d'élaboration sont à la charge du projet central et les dépenses liées aux activités connexes, comme le nettoyage des données à transférer au progiciel, sont à la charge des départements utilisateurs auxquels ces données appartiennent et auxquels il incombe d'accomplir ces tâches. Le Comité a également été informé que l'étude devait en principe être achevée d'ici à la fin du premier trimestre de 2012. Des précisions concernant les frais qui seront à la charge des départements utilisateurs ont été données au Comité et sont reproduites à l'annexe V du présent rapport. À cet égard, le Comité rappelle que dans de précédents rapports, il a aussi prié le Secrétaire général de présenter des estimations concernant les dépenses de fonctionnement futures (voir A/64/7/Add.9, par. 87 et A/65/576, par. 37).

² Incluant toutes les dépenses directes et indirectes associées à l'acquisition d'un système informatique et à son fonctionnement durant tout son cycle de vie, y compris les dépenses d'équipement, le matériel et les logiciels, les frais indirects d'installation, de formation et d'appui technique, ainsi que les dépenses qui dans l'avenir seront nécessaires à la modernisation du système.

54. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé que le budget d'Umoja couvrirait les dépenses associées à la conversion des données et aux interfaces d'applications considérées comme « systèmes prioritaires », c'est-à-dire, entre autres, les dépenses liées à la conversion des données de toutes les variantes du Système intégré de gestion, aux systèmes de gestion des achats, et aux progiciels institutionnels du Département de l'appui aux missions (notamment SUN, Mercury, Progen, Nucleus et SGPM), ainsi qu'aux interfaces à mettre en place entre Umoja et d'autres grands systèmes, comme Inspira, le système iNeed de gestion de la relation client et le système de facturation des services téléphoniques. Le Comité a aussi appris que les dépenses associées à l'archivage et à la mise hors service des anciens systèmes prioritaires n'étaient pas couvertes par le budget d'Umoja mais seraient à la charge des utilisateurs de ces systèmes. Les représentants du Secrétaire général ont indiqué qu'un grand nombre des autres systèmes à remplacer étaient de relativement petite taille et ne nécessiteraient pas de conversion de données. Le Comité, qui s'en était enquis, a été informé que le fait que l'on doive attendre le déploiement et la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension pour voir se matérialiser les avantages du progiciel représentait un coût d'opportunité pour l'Organisation.

55. Le Comité consultatif prend note des informations fournies au sujet des frais associés à la mise en place du progiciel de gestion intégré. Il estime qu'il est urgent d'identifier de manière précise et complète toutes les tâches nécessaires à la mise en œuvre du progiciel; de déterminer les ressources nécessaires à leur exécution; de définir clairement les dépenses devant être financées au moyen du budget d'Umoja et celles qui doivent être absorbées par les départements concernés; et d'attribuer la responsabilité de l'exécution des tâches conformément au calendrier de mise en œuvre d'Umoja (voir aussi par. 39 ci-dessus). Le Comité recommande de prier le Secrétaire général d'achever dans les meilleurs délais l'analyse du coût total du projet Umoja et d'en rendre compte à l'Assemblée générale à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-sixième session.

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

56. Les prévisions de dépenses du projet Umoja pour l'exercice biennal 2012-2013 figurent aux paragraphes 77 à 80 du rapport. Les dépenses prévues pour l'exercice biennal 2012-2013 s'élèvent au total à 117 373 500 dollars, et sont réparties comme suit :

a) Un montant de 30 864 100 dollars est prévu au titre des postes, pour couvrir les traitements et dépenses communes de personnel afférents au maintien de 90 postes pour l'équipe du projet Umoja [1 D-2, 8 D-1, 21 P-5, 37 P-4, 9 P-3, 1 P-2, 1 agent des services généraux (1^{re} classe) et 12 agents des services généraux (Autres classes)];

b) Un montant de 17 792 700 dollars est prévu au titre des autres dépenses de personnel, pour financer les 66 postes de temporaire d'expert fonctionnel;

c) Un montant de 3 484 800 dollars est prévu au titre des consultants et experts, pour couvrir les honoraires (3 196 800 dollars) et les frais de voyage (288 000 dollars), calculés sur la base de 288 mois-homme de services spécialisés;

d) Un montant de 8 651 900 dollars est prévu au titre des voyages, pour financer les déplacements des membres de l'équipe d'Umoja chargés des étapes finales du développement et du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les sites pilotes puis dans les pôles de sites, y compris une provision de 4 592 380 dollars devant servir à financer les voyages des formateurs chargés de la formation approfondie des utilisateurs finals au cours de l'exercice biennal 2012-2013;

e) Un montant de 34 625 800 dollars est prévu au titre des services contractuels, qui servira essentiellement à s'assurer les services d'intégrateurs de systèmes (30 140 600 dollars) au début 2012 aux fins du développement, de l'essai et du déploiement d'Umoja-Démarrage, ainsi qu'à financer les services de consultation juridique et stratégique, la formation au progiciel de gestion intégré des fonctionnaires et experts fonctionnels, la formation des formateurs et la formation des utilisateurs lors du déploiement d'Umoja-Démarrage;

f) Un montant de 5 164 700 dollars est prévu au titre des frais généraux de fonctionnement, pour financer la location des locaux, la maintenance et l'appui à l'infrastructure du réseau local et des serveurs centraux nécessaires pour le projet, ainsi que la location et la maintenance du matériel de bureautique;

g) Un montant de 290 400 dollars est prévu au titre des fournitures et accessoires, qui servira à l'achat d'articles de papeterie et de fournitures de bureau, dont une provision de 104 600 dollars au titre du matériel de formation à Umoja;

h) Un montant de 16 499 100 dollars est prévu au titre du mobilier, du matériel et de l'acquisition de licences d'exploitation de logiciels.

57. L'explication des écarts constatés entre le projet de 2012-2013 et les crédits de 2010-2011 pour chaque objet de dépense fournie au paragraphe 78 du rapport du Secrétaire général. Le Comité note que les différences sont principalement dues au plan d'exécution révisé en phases.

K. Conclusion et recommandations

58. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont indiquées au paragraphe 85 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

a) **Prenne note du troisième rapport d'étape du Secrétaire général sur la mise en œuvre du projet Umoja en prenant en considération les vues exprimées et les recommandations formulées dans le présent rapport, en particulier la recommandation faite au paragraphe 18 ci-dessus qui tend à ce que le Secrétaire général présente, au plus tard à la première partie de la reprise de la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, une structure de gouvernance permanente du projet Umoja;**

b) **Autorise le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant total net qui ne devra pas excéder 17 806 300 dollars, inscrites au chapitre 29A du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion), représentant la part à imputer au budget ordinaire des dépenses prévues pour l'exécution du projet Umoja (A/66/6 (Sect. 29A et Corr.1));**

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

d) Prenne note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant net estimatif de 56 006 500 dollars, sera pris en considération dans le futur budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période commençant le 1^{er} juillet 2012.

III. Initiatives du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies relatives aux technologies de l'information et des communications

59. Le Comité consultatif a d'abord examiné le rapport du Secrétaire général sur les initiatives relatives aux technologies de l'information et des communications (A/66/94) en même temps que les propositions qu'il avait avancées au chapitre 30 (Bureau de l'informatique et des communications) du budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Alors qu'il achevait d'établir son rapport, le Comité a été informé que le Secrétariat s'attendait à des retards dans la mise en œuvre du projet de progiciel de gestion intégré et que le Secrétaire général proposerait des mesures pour les atténuer dans son prochain rapport d'étape, y compris un plan d'exécution révisé prévoyant plusieurs étapes qui se concentrerait dans un premier temps sur les fonctions nécessaires au passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Le Comité consultatif a décidé de reporter la publication de son rapport et de revoir les propositions avancées par le Secrétaire général sur les initiatives relatives aux technologies de l'information et des communications, en attendant d'obtenir de nouvelles informations sur le plan d'exécution révisé relatif à la mise en service d'Umoja. En formulant ses observations et recommandations ci-après, le Comité a tenu compte des difficultés auxquels l'Organisation fait face s'agissant de mettre en œuvre simultanément des initiatives multiples, coûteuses et à haut risques, dans des délais serrés.

60. Les paragraphes 1 à 3 du rapport du Secrétaire général donnent le contexte dans lequel s'inscrit la question. Comme on l'a vu, l'Assemblée générale a, par sa résolution 63/262, approuvé les grandes lignes de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat et décidé de créer, à compter du 1^{er} janvier 2009, le Bureau de l'informatique et des technologies en tant qu'unité administrative centrale chargée de diriger la conception et l'exécution de programmes informatiques et télématiques de nature à aider le Secrétariat à s'acquitter efficacement de sa mission et de ses opérations à l'échelon mondial. Parmi les premières mesures mises en œuvre de cette stratégie, le Bureau de l'informatique et des technologies a procédé à une évaluation structurelle de tous les services informatiques du Secrétariat et recensé les capacités en la matière dans toute l'Organisation (A/65/491, par. 82 à 103). Les constatations principales sont que l'environnement et les opérations informatiques de l'Organisation sont très décentralisés, éparpillés, font double emploi et ne sont pas normalisés, ce qui alourdit le coût des activités et empêche l'Organisation de réaliser des économies d'échelle. En outre, une grande partie des ressources a été consacrée aux infrastructures et aux activités courantes, alors

qu'aucun appui informatique n'a été fourni aux activités de programmation, de fond, d'administration ou de gestion. Il ressort de l'examen que le budget informatique annuel de l'Organisation est estimé à environ 774 millions de dollars, financés au titre du budget ordinaire, du budget des missions de maintien de la paix, du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et des comptes extrabudgétaires spéciaux. Dans le même rapport, le Secrétaire général souligne également qu'il a été difficile d'aboutir à un montant budgétaire consolidé : du fait de l'absence de données cohérentes et comparables au sein de l'Organisation, il a fallu, pour établir une estimation globale, recourir à une compilation manuelle et laborieuse des données à partir de documents divers, ce qui ne facilite pas la tâche consistant à surveiller régulièrement les coûts des activités informatiques.

61. Sur la base des conclusions de l'étude susmentionnée, le Secrétaire général propose dans son rapport d'étape sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/65/491) les projets d'étude structurelle suivants, visant à normaliser et simplifier les systèmes informatiques dans tout le Secrétariat : a) centralisation des services d'assistance; b) concentration des centres informatiques; c) rationalisation de la structure informatique; et d) renforcement des moyens du Bureau de l'informatique. Le montant global des ressources proposées pour les quatre projets au cours des cinq ans de mise en œuvre (de 2011 à 2015) s'élève à 140,7 millions de dollars (8,5 millions de dollars pour l'exercice biennal 2010-2011, 50,7 millions de dollars pour l'exercice biennal 2012-2013 et à 81,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2014-2015) et comprend la création d'un total de 51 postes au titre du budget ordinaire, dont 23 devaient être créés en 2011 et 28 autres au cours de l'exercice biennal 2012-2013. Il est proposé de financer ces projets d'étude structurelle selon les modalités de partage des coûts approuvées pour le projet consacré au progiciel de gestion intégré, Umoja³.

62. Dans sa résolution 65/259 sur les propositions susmentionnées, l'Assemblée générale a approuvé le rapport correspondant du Comité consultatif (A/65/575). Elle a autorisé le Secrétaire général à procéder à la mise en œuvre du projet d'étude structurelle 3 (rationalisation de la structure informatique) et décidé qu'un montant de 1,5 million de dollars serait prélevé à cet effet sur les ressources approuvées pour l'exercice biennal 2010-2011. L'Assemblée a également décidé d'approuver le financement au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) de sept emplois de temporaires (P-4) pour le projet 4 (renforcement des moyens du Bureau de l'informatique) dont cinq seront financés dans la limite des ressources disponibles pour 2010-2011. L'Assemblée n'a pas appuyé les projets 1 (centralisation des services d'assistance) et 2 (concentration des centres informatiques). Elle a prié le Secrétaire général de revoir les propositions qu'il avait formulées dans son rapport sur la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique (A/65/491) et de lui présenter des propositions nouvelles ou révisées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Le rapport actuel du Secrétaire général (A/66/94) fait donc suite à cette demande, ainsi qu'à des demandes précédemment formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/262, 63/269 et 64/243 concernant la mise en œuvre de solutions aux

³ Dont 15 % financés au moyen du budget ordinaire, 62 % au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % au moyen du compte spécial pour l'appui au programme.

progiciels de gestion des contenus et de la relation client et à l'élaboration d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

63. Dans son rapport (A/66/94), le Secrétaire général a présenté quatre initiatives transversales révisées qui sont en cours à l'échelle de l'Organisation, comme suit :

a) Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications, tout en intégrant des propositions antérieures en vue des projets 3 (rationalisation de la structure informatique) et 4 (renforcement des moyens du Bureau de l'informatique);

b) Tirer parti des connaissances au moyen des technologies de l'information (auparavant appelé « Progiciels de gestion des contenus »), ce qui répond à la demande de l'Assemblée générale tendant à ce que le Secrétaire général lui présente une demande de crédits qui soit dûment motivée en vue de la mise en œuvre des progiciels de gestion des contenus dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (résolution 64/243, par. 126);

c) Renforcer la prestation des services informatiques, révisant la proposition antérieure du Secrétaire général en vue du projet 1 (centralisation des services d'assistance) (A/65/491) et intégrant la mise en œuvre en cours du système de gestion de la relation client. Cette initiative est elle aussi une réponse à la demande de l'Assemblée générale tendant à ce qu'une vue d'une demande de crédits qui soit dûment motivée lui soit présentée au titre du progiciel de gestion de la relation client dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (ibid.);

d) Créer une infrastructure informatique robuste, en présentant pour le projet 2 (concentration des centres informatiques) (voir A/65/491) une proposition révisée qui comprend, pour donner suite aux résolutions 63/262, 63/269 et 65/259 de l'Assemblée générale, des crédits en vue d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siège.

64. La figure 1 du rapport indique les liens entre les résolutions antérieures de l'Assemblée générale et les quatre initiatives relatives aux TIC qui sont proposées. Le rapport indique pour chacune d'entre elles des considérations générales; les objectifs à accomplir; le plan de mise en œuvre, y compris les principales activités, les différentes phases et le calendrier d'exécution; les progrès réalisés dans des domaines apparentés depuis la date de la création du Bureau de l'informatique et des technologies, le 1^{er} janvier 2009; les ressources nécessaires pour l'exécution des activités au cours de l'exercice biennal 2012-2013; et les ressources prévues pour l'exercice biennal 2014-2015. Le Secrétaire général fournit également des informations sur les avantages qualitatifs et quantitatifs attendus de la mise en œuvre de chaque initiative. L'annexe IV de son rapport contient une analyse des avantages quantitatifs de chacune d'entre elles.

65. Le Secrétaire général indique que ces quatre initiatives réunies permettront de satisfaire des besoins informatiques essentiels au niveau de l'institution et d'améliorer l'efficacité de l'exécution des programmes informatiques du Secrétariat. Elles permettront également à l'Organisation de passer d'un modèle décentralisé à un modèle fédéré, conformément à la stratégie informatique et télématique adoptée par l'Assemblée générale. En vertu de ce modèle, le Bureau de l'informatique et des technologies est chargé de mettre en place une stratégie, des normes et des

directives générales à l'échelle de l'Organisation, de fournir des systèmes intégrés et une infrastructure commune, ainsi que d'organiser et de coordonner les activités à l'échelle du Secrétariat, tandis que des services décentralisés indépendants dans les bureaux et les départements régleront les problèmes de fonctionnement au niveau local et fourniront des prestations au sein des départements, selon qu'il conviendra, en fonction des normes en vigueur au sein de l'Organisation. Le Secrétaire général indique en outre qu'au cas où les initiatives ne seraient pas mises en œuvre ou ne le seraient que partiellement, il serait difficile de surmonter les obstacles découlant de la fragmentation constante des capacités et ressources informatiques et télématiques au sein de l'Organisation, y compris le coût élevé des activités dans ce domaine.

66. Le Secrétaire général indique qu'en remédiant à la fragmentation des dispositifs informatiques actuels de l'ONU, la mise en œuvre de ces quatre initiatives créerait les conditions optimales pour la mise en place et le fonctionnement efficaces des systèmes informatiques et télématiques, y compris les systèmes intégrés, en particulier grâce à l'élaboration de politiques et structures organisationnelles adaptées en la matière d'une architecture et de normes techniques, de services techniques à l'intention des utilisateurs finals, de communications et d'infrastructures.

67. Le Secrétaire général propose de mettre en œuvre les quatre initiatives sur une période de quatre ans (de 2012 à 2015) et de les financer conformément à la formule de partage des coûts déterminée pour Umoja (voir par. 61 plus haut). Un résumé du coût total de la mise en œuvre des quatre initiatives au cours de l'exercice biennal 2012-2013 figure à la section III du rapport du Secrétaire général (A/66/94, par. 150 et 151). Le montant total des ressources prévues au cours de l'exercice biennal 2012-2013 s'élève à 42 822 500 dollars, dont 6 423 400 dollars qui seront financés au moyen du budget ordinaire, 26 550 000 dollars à partir du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au cours des exercices 2011-12, 2012-13 et 2013-14 et 9 949 100 dollars au moyen de ressources extrabudgétaires provenant du compte spécial pour l'appui au programme. On prévoit d'engager au cours de l'exercice biennal 2014-2015 et au-delà des dépenses d'un montant allant de 37 à 54 millions de dollars.

68. Le Secrétaire général indique qu'en réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale, les propositions présentées dans les rapports antérieurs ont été examinées et révisées en vue d'être intégrées dans une série de nouvelles propositions visant à obtenir le même résultat à un coût considérablement moindre en s'appuyant sur les efforts et les outils techniques existants au sein de l'Organisation. Le Comité consultatif note que les initiatives proposées ont été mises au point en concertation avec les départements et les bureaux dans le cadre des mécanismes de gouvernance des TIC et seront mises en œuvre conjointement par le Bureau de l'informatique et des technologies et par d'autres unités administratives (voir A/66/94, par. 7).

69. Le Comité consultatif a été informé que les 42,8 millions de dollars proposés pour les quatre initiatives au cours de l'exercice 2012-2013 reflétaient une baisse de 33 % par rapport aux 64 millions de dollars que nécessitaient les précédentes propositions figurant dans les documents A/65/491 et A/62/510/Rev.1. Le Comité a obtenu un récapitulatif des différences et des comparaisons de coûts entre les propositions en cours et les précédentes propositions (voir annexes VI et VII). On

trouvera également à l'annexe VIII un aperçu des principales activités entreprises dans le cadre de chaque initiative et des progrès réalisés depuis 2009.

70. Dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, le Comité consultatif a noté que la part des crédits demandés au titre du budget ordinaire pour les quatre initiatives ne figurait pas dans le projet relatif au chapitre 30 du budget-programme pour 2012-2013 (A/66/7, par. VIII.128). Les propositions figurant dans le document A/66/94 représenteraient donc des dépenses supplémentaires au titre des chapitres 30 (Bureau de l'informatique et des technologies) (5 639 100 dollars) et 29D (Bureau des services centraux d'appui) (784 300 dollars). À sa demande, le Comité a obtenu les précisions suivantes sur les liens entre chacune des initiatives et le chapitre 30 du projet de budget-programme du Bureau de l'informatique et des communications, y compris l'information sur le sous-programme, ainsi que l'unité administrative chargée de la mise en œuvre :

<i>Initiative</i>	<i>Sous-programme</i>	<i>Unité administrative</i>
A. Améliorer la gestion intégrée des TIC	• Direction exécutive et administration • 5, gestion et coordination stratégiques des TIC • 6, exploitation des TIC • Appui aux programmes	• Bureau du Directeur général de l'informatique et des communications • Service de la gestion stratégique • Service de la gestion de l'infrastructure • Section des applications des missions • Service administratif
B. Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	• 6, exploitation des TIC	• Service de la gestion des connaissances
C. Renforcer la fourniture des services informatiques	• 6, exploitation des TIC	• Service de la gestion des ressources • Service de la gestion de l'infrastructure
D. Créer une infrastructure informatique robuste	• 6, exploitation des TIC	• Service de la gestion de l'infrastructure

A. Observations générales et recommandations

71. Le Comité consultatif salue les efforts faits pour présenter une proposition révisée de mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique à moindre coût. Il prend note de la démarche adoptée pour intégrer et associer, au titre de chacune des initiatives proposées, les projets issus de l'étude structurelle et les activités actuelles du Bureau de l'informatique et des communications qui sont

connexes, ainsi que des propositions formulées en réponse aux demandes de l'Assemblée générale concernant la gestion des contenus et de la relation client ainsi que la reprise après sinistre et la continuité des opérations. Le Comité estime qu'une telle approche permettra d'éviter une application au coup par coup de la stratégie informatique et télématique et de consolider et rationaliser les rapports relatifs aux technologies de l'information et des communications tous présentés à l'Assemblée pour examen. De l'avis du Comité, les rapports parcellaires sont improductifs et prêtent à confusion.

72. S'agissant du fond des propositions, qui a été longuement examiné dans les rapports antérieurs, le Comité constate que les solutions envisagées reposent sur une analyse des résultats de l'étude structurelle des capacités informatiques et télématiques au sein du Secrétariat, qui a confirmé la fragmentation de l'environnement informatique et la nécessité d'améliorer la cohérence et de coordination dans la gestion des activités informatiques et télématiques (voir A/65/491, par. 93 à 103 et A/65/576 par. 92 et 93). Au fil des ans, le Comité a à maintes fois souligné la nécessité de doter dans la mesure du possible l'ensemble du Secrétariat de plates-formes et systèmes communs, et d'une direction centrale pour ce qui est des politiques, des orientations stratégiques et de la normalisation dans le domaine des TIC, et d'une manière générale il approuve l'approche proposée par le Secrétaire général.

73. Dans le cadre de l'initiative consistant à améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications, le Secrétaire général énonce une stratégie en vue de régler la question des postes TIC qui doivent être libérés et pourront ainsi être transférés par l'effet de l'attrition, du regroupement des services informatiques au niveau des départements, de l'optimisation de la répartition des activités TIC à l'échelle du Secrétariat et de la mise en œuvre d'un nouveau modèle global de dotation en personnel des services informatiques (A/66/94, par. 20 à 27). Il indique que les propositions futures sur toute réduction des effectifs seront élaborées en concertation étroite avec les départements et bureaux concernés et présentées à l'Assemblée pour examen dans le cadre de la procédure habituelle de présentation des projets de budget. Il indique en outre que toute action approuvée par l'Assemblée générale sera mise en œuvre en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. **Le Comité consultatif estime les conséquences de l'évolution technologique sur le niveau des effectifs peuvent être gérées au moyen d'une planification prudente des besoins futurs de l'Organisation en matière de ressources humaines, en concertation avec les départements concernés. Il souligne que l'acceptation de l'orientation et des objectifs de la stratégie informatique et télématique sera la clef du succès de l'entreprise et recommande de ne ménager aucun effort pour faire en sorte que tous les départements et bureaux du Secrétariat coopèrent étroitement avec le Bureau de l'informatique et des technologies. Il souligne également que le Bureau devrait collaborer étroitement avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à la conception, à l'élaboration, et à la mise en place du modèle global de dotation en effectifs TIC, lequel devrait être incorporé à un plan de gestion prévisionnelle des effectifs à l'échelle du Secrétariat.**

74. Le Secrétaire général a fourni des informations détaillées sur les avantages qualitatifs et quantitatifs attendus de la mise en œuvre de chacune des initiatives sur le plan de l'amélioration de la prestation des services; de la transparence; de la répartition des rôles; de l'utilisation des ressources informatiques et télématiques; de

la coordination et de la cohérence au sein des services informatiques; des opérations et des processus; du service aux clients; de l'appui aux activités de fond et de gestion des connaissances; et des gains d'efficacité et des économies à réaliser grâce à une automatisation plus poussée et l'élimination de doubles emplois. À l'annexe IV de son rapport, le Secrétaire général fournit une analyse des avantages quantitatifs pour chaque initiative (à l'exception de la première, à savoir « Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications »), y compris, en termes monétaires, le minimum et le maximum des bénéfices attendus de chaque amélioration, avec indication des hypothèses et méthodes de calcul. Les améliorations escomptées couvrent une large gamme de mesures des résultats reflétant les économies escomptées, les gains de rendement et l'amélioration de l'efficacité, qui se traduiraient par des économies de temps et de coûts, ou l'élimination de certaines dépenses. Dans l'ensemble, on compte économiser entre 80,6 et 114,5 millions de dollars par an.

75. Le Comité consultatif juge que dans certains cas, la précision des mesures des résultats laisse à désirer et que les gains attendus se fondent sur des moyennes générales, difficilement exploitables. Par exemple, en vertu de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC », l'amélioration consistant en un « meilleur partage de l'information entre les différents départements et lieux d'affectation » devrait permettre de réaliser des économies de 3 à 3,7 millions de dollars par an. La note explicative de bas de page indique que ce montant postule que l'amélioration du partage de l'information permettra à 8 000 personnes d'économiser 10 minutes par semaine et que 65 % de ce temps sera exploité de façon productive. Dans ce cas particulier, le Comité consultatif estime qu'on pourrait établir des objectifs modulés par groupe professionnel, avec des objectifs plus précis et mesurables en termes de gains de productivité pour chaque groupe. **Le Comité recommande qu'aux fins d'établir des critères, le Secrétaire général continue d'élaborer et d'affiner les mesures de résultats ainsi que les méthodes utilisées pour évaluer les avantages quantitatifs découlant des économies, des gains de rendement et de l'amélioration de l'efficacité et indique, dans la mesure du possible et selon qu'il conviendra, quelles sont les normes de la profession, à des fins de comparaison.**

76. À l'annexe III de son rapport, le Secrétaire général énonce les facteurs dont dépendent les avantages escomptés et souligne que les avantages sont calculés sur la base des sources de données existantes, lesquelles ne sont pas toujours totalement fiables. Il indique en outre que les avantages potentiels ne seront disponibles qu'une fois que les nouvelles procédures et structures auront été déployées depuis un an au moins et seront stabilisées. De l'avis du Comité consultatif, au vu des conditions énoncées par le Secrétaire général, la probabilité de réaliser effectivement les économies escomptées semble être hypothétique à ce stade. Le Comité fait valoir à cet égard que même dans le meilleur des cas, les projets inscrits dans la durée présentent des risques considérables quant à la réalisation effective des objectifs fixés au départ, du fait des changements qui surviennent au fil du temps en ce qui concerne les objectifs, les activités et les coûts d'exécution, ainsi que de la rotation du personnel s'occupant du projet. Le Comité est d'avis que la stratégie informatique et télématique ne sera crédible que si l'on peut démontrer dans les futurs rapports d'étape que les avantages escomptés ont été réalisés. Il compte que les avantages ainsi réalisés seront indiqués, chiffres à l'appui, dans les rapports annuels du Secrétaire général sur les progrès

accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique. Il estime que les conclusions de l'étude structurelle (voir par. 61 ci-dessus) constituent, quant au statut des TIC, le point de référence, à partir duquel les progrès devraient être évalués.

77. En formulant ses observations et recommandations sur chacune des initiatives dans la section III.C ci-après, le Comité consultatif a axé son attention sur l'écart entre les propositions antérieures et les propositions actuelles, les ressources demandées et les activités exécutées depuis la parution du rapport précédent (A/65/491). Dans ce rapport, le Secrétaire général présentait une analyse approfondie des résultats de l'étude structurelle des capacités informatiques et télématiques du Secrétariat, avec la présentation d'une étude globale pour l'ensemble de l'Organisation des ressources et de l'environnement informatiques et télématiques. Il fournissait également des informations détaillées sur sa raison d'être, les objectifs, les avantages et les plans d'exécution des quatre projets proposés pour donner suite aux conclusions de l'étude structurelle. Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif a longuement commenté ces propositions. **Le Comité fait observer que bien que le rapport actuel du Secrétaire général révisé et présente sous une forme différente les projets issus de l'étude structurelle pour en faire des initiatives informatiques, en élargisse la portée dans certains domaines et y incorpore de nouvelles demandes de financement par exemple au titre du progiciel de gestion des contenus, les propositions principales demeurent pour l'essentiel inchangées. De même, les faiblesses auxquelles les propositions sont censées remédier n'ont toujours pas disparu. Les observations et recommandations faites par le Comité à cet égard dans son rapport A/65/576 restent d'actualité.**

78. Aux paragraphes 41 à 59 de son rapport antérieur sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat (A/65/491), le Secrétaire général a fourni une mise à jour des objectifs et des principales activités entreprises ou à entreprendre, s'agissant du cadre de gestion informatique et de chacun des programmes stratégiques, à savoir la gestion des connaissances; la gestion des ressources; et la gestion de l'infrastructure. Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif s'est dit satisfait de la présentation d'un aperçu exhaustif des activités informatiques menées à l'échelle du Secrétariat, y compris des informations actualisées sur l'état d'avancement des principaux systèmes informatiques intégrés (voir A/65/576, par. 58). Le Comité recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de continuer à fournir des informations actualisées tout aussi globale et de donner, dans son prochain rapport d'étape annuel sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique, de nouveaux détails sur l'état d'avancement des principaux systèmes informatiques en cours d'élaboration.

79. Dans son rapport antérieur (ibid., par. 99) le Comité consultatif avait recommandé au Secrétaire général de revoir l'ordre de priorité et l'échelonnement des projets d'étude structurelle et de présenter d'autres scénarios de mise en œuvre des projets. **Tout en prenant note de l'attention accordée à ses observations et recommandations dans la formulation et la présentation des initiatives informatiques, ainsi que des efforts faits pour réduire les coûts globaux, le Comité souligne que les propositions continuent de représenter des dépenses considérables. En outre, il n'est pas convaincu que toutes les activités associées aux quatre initiatives TIC doivent être exécutées simultanément. De même,**

compte tenu des difficultés rencontrées dans la gestion du projet Umoja, il n'est pas convaincu de la capacité du Secrétariat d'entreprendre et d'exécuter simultanément avec succès un grand nombre d'initiatives complexes qui entraînent notamment des changements institutionnels importants (voir par. 59 plus haut). En outre, au vu des délais serrés de l'adoption des normes IPSAS d'ici à 2014 (voir A/66/379), le Comité pense que le Secrétariat devrait, dans la mesure du possible, éviter de lancer de nouvelles initiatives d'envergure et poursuivre l'exécution des projets en cours de façon plus progressive, de façon à pouvoir analyser comme il convient les enseignements tirés de l'expérience récente et en tenir dûment compte. Par conséquent, dans les développements qu'il consacre chacune des initiatives (chap. III.C), le Comité recommande au Secrétaire général de revoir à nouveau les priorités et de réduire la portée des activités envisagées pour l'exercice biennal 2012-2013 au titre de chacune des initiatives informatiques, et de recenser les éléments susceptibles d'être ajournés, sans que cela interrompe ou affecte de manière de manière négative en cours, mine ou compromette les rendements sur investissements déjà acquis.

B. Prévisions de dépenses globales

80. Les tableaux ci-après résument les ressources demandées pour les quatre initiatives, par objet de dépense et par source de financement, pour l'exercice biennal 2012-2013, et donnent des estimations suivant une hypothèse haute et une basse pour l'exercice 2014-2015 et au-delà. Le Comité consultatif a été informé qu'à l'exception des 14 postes émergeant au budget ordinaire dont la création est proposée au titre de la première initiative, qui représenteront des dépenses continues, le financement de toutes les autres activités envisagées au titre des quatre initiatives représente un investissement ponctuel, aucune dépense supplémentaire n'étant exigée une fois leur mise en œuvre achevée. Le Comité note qu'une part importante des prévisions de dépenses relève de la catégorie des services contractuels. Pour en faciliter l'examen, ces services ont été ventilés par sous-catégorie dans le tableau 1, à savoir : licences et outils logiciels, dépenses de personnel, matériel et infrastructure, et gestion du changement.

Tableau 1

Ressources nécessaires, par objet de dépense, pour l'exercice 2012-2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	Améliorer la gestion intégrée des TIC	Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	Améliorer la gestion intégrée des TIC	Créer une infrastructure informatique robuste
Postes	2 883,6		—	—
Autres dépenses de personnel	1 346,6	—	—	511,2
Voyages	150,0	19,6	16,5	—
Services contractuels	498,0	10 057,2	11 103,5	4 369,5
Licences et outils logiciels		3 013,0	3 947,3	2 230,2
Personnel		4 755 8,0	7 156,2	2 139,3
Matériel et infrastructure		572,6		
Gestion du changement		1 715,8		

<i>Objet de dépense</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Tirer parti des connaissances au moyen des TIC</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>
Frais généraux de fonctionnement	2 973,7	1 059,6	443,3	–
Fournitures et accessoires	–	–	1 166,1	
Mobilier et matériel	502,0	17,6	27,4	4 947,2
Total	8 353,9	11 488,8	13 151,9	9 827,9

Tableau 2

Ressources nécessaires, par source de financement, pour l'exercice 2012-2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Tirer parti des connaissances au moyen des TIC</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>
Budget ordinaire ^a	1 253,1	1 723,3	1 972,8	1 474,2
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	5 179,4	7 123,1	8 154,2	6 093,3
Fonds extrabudgétaires	1 921,4	2 642,4	3 024,9	2 260,4
Total	8 353,9	11 488,8	13 151,9	9 827,9

^a L'effet-report sur les exercices futurs des 14 postes émergeant au budget ordinaire qu'il est proposé de créer est estimé à 2 325 600 dollars.

Tableau 3

Estimation des ressources nécessaires pour l'exercice 2014-2015 et au-delà

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Estimations</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Tirer parti des connaissances au moyen des TIC</i>	<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>
Postes (effet-report)	2 325,6			
Hypothèse basse	1 000,0	8 000,0	14 900,0	11 600,0
Hypothèse haute	2 000,0	12 000,0	22 300,0	17 400,0

C. Observations et recommandations sur chaque initiative**1. Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications**

81. Les propositions du Secrétaire général au titre de l'initiative intitulée « Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications » sont présentées dans les paragraphes 8 à 53 de son rapport. Elles regroupent et amplifient deux propositions antérieures découlant de l'étude de la structure informatique, qui avaient été présentées dans le document A/65/491 : le projet 3 (rationalisation de la structure informatique) et le projet 4 (renforcement des

moyens du Bureau de l'informatique). Comme indiqué au paragraphe 62 ci-dessus, dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à procéder à la mise en œuvre du projet 3 (rationalisation de la structure informatique) et décidé de financer les dépenses d'un montant de 1,5 million de dollars prévues pour le projet en 2011 dans le cadre des crédits approuvés pour 2010-2011. Elle a aussi décidé d'approuver, pour 2011, le financement au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) de sept emplois de temporaire P-4 pour le projet 4 (renforcement des moyens du Bureau de l'informatique), dont cinq seraient financés au moyen des ressources existantes. Le Secrétaire général indique que les ressources nécessaires continuent de faire l'objet d'un suivi afin de dégager des crédits pour les dépenses approuvées au titre des deux projets (1,5 million de dollars et 5 emplois de temporaire P-4). En juillet 2011, au moment de son examen de la proposition du Secrétaire général en sa forme d'alors, le Comité consultatif a été informé que le financement pour ces dépenses n'avait pas encore été trouvé, et que les recrutements étaient en cours pour deux emplois de temporaire P-4. Le Comité a en outre été informé que les ressources pour les deux emplois de temporaire P-4 avaient été fournies de façon ponctuelle pour 2011 et qu'il n'était pas proposé de reconduire ce financement dans les propositions relatives au chapitre 30 du projet de budget-programme pour 2012-2013 (voir A/66/7, par. VIII.134).

82. Le Comité consultatif a été informé que les objectifs et les plans d'exécution pour la portion de l'initiative relative à la rationalisation de la structure informatique étaient globalement inchangés par rapport à la proposition antérieure présentée dans le document A/65/491, mais que le calendrier d'exécution avait été adapté pour tenir compte des activités déjà achevées. En particulier, la définition des fonctions et des emplois dans le secteur de l'informatique a été affinée et les règles concernant la fourniture des services informatiques ont été précisées, l'étude structurelle du Bureau de l'informatique et des communications a été effectuée, et les critères à appliquer et les processus à suivre aux fins de l'examen des services chargés de l'informatique et des communications au sein des différents départements ont été mis au point (voir A/66/94, par. 38 et fig. II). Le Comité a aussi été informé que le Bureau avait mis en place un nouveau cadre de gouvernance pour les activités informatiques et télématiques, créé une fonction de services à la clientèle, mis au point plusieurs politiques informatiques et télématiques, renforcé l'utilisation de normes et examiné les propositions budgétaires en matière informatique à l'échelle du Secrétariat.

83. Au paragraphe 16 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'il existe près de 2 000 applications informatiques, ce nombre devant être réduit dans le cadre de la coordination des fonctions transversales et de la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja. Dans son précédent rapport, le Comité avait recommandé que l'équipe du projet Umoja dresse, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, un inventaire des applications susceptibles d'être remplacées par le progiciel de gestion intégré. Il avait estimé que la planification des activités de mise hors service devait être coordonnée par le Bureau de l'informatique et des communications, dans le cadre des projets découlant de l'étude structurelle des capacités informatiques (A/65/576, par. 32). **Un inventaire global des applications et infrastructures pouvant être regroupées ou remplacées dans toute l'Organisation devrait aussi être dressé. Le Comité consultatif souligne combien il importe de réduire la fragmentation des applications et infrastructures et d'éliminer les systèmes qui font double emploi**

(voir aussi les paragraphes 39 et 40 ci-dessus). Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de poursuivre son analyse et de fournir des informations sur l'état d'avancement de ce travail dans le cadre de son prochain rapport d'étape.

84. En ce qui concerne les propositions relatives au renforcement du Bureau de l'informatique et des communications, le Secrétaire général indique qu'une étude structurelle du Bureau a été menée en 2010 dans le cadre du projet de rationalisation de la structure informatique (A/66/94, par. 31). D'après le Secrétaire général, l'étude a permis de déterminer que sept fonctions transversales essentielles connaissaient un sous-effectif et avaient besoin d'être renforcées pour permettre de progresser dans la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique dans les domaines suivants : la mise au point d'une architecture intégrée et l'établissement de normes, la sécurité et la gestion des risques, la planification stratégique et l'élaboration de politiques, la gestion des portefeuilles informatiques et la gestion financière, la gestion de la performance des services informatiques, la gestion de la relation client et la veille technologique (A/66/94, par. 31 à 34). Suivant les conclusions de l'étude, le Secrétaire général propose de transférer, au sein du Bureau, sept postes actuellement affectés à des fonctions opérationnelles vers des fonctions transversales, et de créer 14 nouveaux postes (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4) au cours de l'exercice 2012-2013, pour renforcer encore les capacités dans ces domaines transversaux. L'annexe II au rapport du Secrétaire général fournit un organigramme de la structure du Bureau proposée pour l'exercice 2012-2013, indiquant les transferts proposés et la répartition des nouveaux postes par division ou service et par sous-programme.

85. La figure II du rapport comprend le calendrier des principales activités de mise en œuvre à mener dans le cadre de l'initiative intitulée « Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications », qui sont décrites au paragraphe 44 du rapport. Le Secrétaire général indique que les travaux se poursuivront sur l'application du modèle global de dotation en effectifs et la standardisation des titres et des descriptions de postes, en étroite consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. Tous les services informatiques et télématiques du Secrétariat seront passés en revue, pour parvenir à des recommandations sur les changements structurels pouvant leur être apportés, sur leurs rattachements hiérarchiques au sein de leurs départements et bureaux respectifs, et sur une division du travail claire entre fournisseurs de services informatiques et télématiques. Comme indiqué au paragraphe 20 du rapport, l'examen des services informatiques des départements aboutira à des propositions pour le regroupement des services informatiques des départements et l'optimisation de la répartition des tâches informatiques à l'échelle du Secrétariat, mesures qui devraient se traduire par une réduction des besoins en personnel informatique.

86. Le Comité consultatif note que les recommandations seront présentées à l'Assemblée générale pour examen (voir aussi par. 73 ci-dessus) dans le cadre de la présentation du projet de budget-programme pour 2014-2015 pour les départements et bureaux du Siège et des bureaux extérieurs, et dans le cadre de la présentation du budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14 pour ce qui est des recommandations relatives au Département de l'appui aux missions et à une première vague de missions qui auront été examinées. Le Secrétaire général envisage d'appliquer les changements éventuels approuvés par l'Assemblée générale à compter du second semestre de 2013 pour les premières missions et en

2014 pour les départements et bureaux du Siège et des bureaux extérieurs. Il indique que le renforcement des fonctions informatiques transversales est un effort de longue haleine, lancé en 2011 et destiné à se poursuivre tout au long de l'exécution de la stratégie informatique et télématique.

87. Le montant des ressources nécessaires pour l'initiative est estimé à 8,4 millions de dollars, répartis comme suit : a) 2 883 600 dollars du fait de la création proposée de 14 postes (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4); b) 1 346 600 dollars au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour l'équivalent de 2 postes de classe P-5, 2 postes P-4 et 1 poste P-3 pour 12 mois chacun en 2012, et de 1 poste P-4 pour 6 mois de plus en 2013, afin de mener les activités liées à la rationalisation des structures informatiques et à la mise au point du modèle global de dotation en effectifs et du cadre de planification stratégique des effectifs; c) 150 000 dollars pour les voyages; d) 498 000 dollars au titre des services contractuels, servant à financer la gestion du changement pour les 5 % à 10 % du personnel informatique qui sera redéployé et affecté à d'autres tâches; e) 2 973 700 dollars au titre des dépenses générales de fonctionnement, pour couvrir les locations de locaux et d'autres coûts liés à la création des postes proposés et au maintien du personnel temporaire (autre que pour les réunions); f) 502 000 dollars au titre du mobilier et matériel, également lié aux postes et aux effectifs. L'effet-report à compter de l'exercice 2014-2015 des 14 postes dont la création est proposée est actuellement estimé à 2 325 600 dollars (voir A/66/94, tableau 1 et par. 45 à 53);

88. Les fonctions correspondant aux postes qu'il est proposé de créer sont présentées en détail au paragraphe 35 du rapport du Secrétaire général. Le Comité consultatif a été informé que 7 des 10 postes P-4 proposés correspondaient aux 7 emplois de temporaire précédemment approuvés par l'Assemblée générale (voir résolution 65/259 et par. 81 ci-dessus), qu'il est proposé de transformer en postes. Les 14 postes qu'il est proposé de créer, y compris par transformation d'emplois de temporaire, se répartissent comme suit :

a) Direction exécutive et administration :

i) Un poste D-2 de directeur de la gestion intégrée de la stratégie est proposé au sein du Bureau du Directeur général de l'informatique. Le titulaire serait chargé de veiller, en étroite consultation avec le Directeur général, à la cohérence des activités et opérations menées par les 70 services informatiques, notamment pour ce qui est de l'infrastructure et de l'architecture, de la mise au point d'applications, de la reconfiguration des modes de fonctionnement, des réseaux, de l'externalisation et de l'appui;

ii) Il est proposé de créer un poste P-4 de spécialiste de la communication, dont le titulaire serait chargé de diriger et de coordonner la stratégie de communication du Secrétariat dans le domaine des TIC, de promouvoir des programmes et des initiatives stratégiques et de conseiller les directeurs de programmes informatiques et d'autres membres du personnel des services informatiques en ce qui concerne toute une gamme de questions et de méthodes de communication;

b) Au titre du sous-programme 5 (Gestion et coordination stratégiques des technologies de l'information et des communications) :

i) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique un poste de responsable de la sécurité informatique de classe P-5, dont le titulaire

serait chargé de planifier, d'établir et de mettre en œuvre des mesures de gestion de la sécurité informatique et de veiller à ce que toutes les fonctions relatives à la sécurité se coordonnent efficacement dans tout le Secrétariat. Il s'assurerait également que les informations liées à la sécurité informatique soient diffusées auprès des parties prenantes afin de réduire l'exposition de l'Organisation aux risques informatiques et aux cyberattaques;

ii) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'un emploi de temporaire, un poste P-4 de spécialiste de la planification stratégique et de l'élaboration de politiques. Le titulaire serait chargé de planifier, d'étoffer et d'actualiser la stratégie informatique et télématique, ainsi que d'en suivre la mise en œuvre dans les différents services informatiques et de faire rapport sur la question. Il veillerait aussi à la cohérence de la mise en œuvre de la stratégie dans les 70 services informatiques du Secrétariat;

iii) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'un emploi de temporaire, un poste P-4 de spécialiste de l'architecture intégrée, dont le titulaire serait chargé de définir les orientations globales et les paramètres d'une architecture intégrée, aux fins de l'analyse, de la conception et de la fourniture de solutions adaptées aux stratégies retenues dans les domaines de fond et les domaines techniques;

iv) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'un emploi de temporaire, un poste P-4 de spécialiste de la veille technologique, dont le titulaire serait chargé de coordonner les activités de veille technologique avec les différents services informatiques du Secrétariat, de suivre l'évolution de nouvelles technologies et de fournir des orientations et des conseils stratégiques sur leur utilisation au sein du Secrétariat. Il participerait aussi à la définition des besoins techniques et architecturaux de l'Organisation en prenant en considération les nouvelles technologies;

v) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'un emploi de temporaire, un poste P-4 de spécialiste de la gestion de la performance, dont le titulaire serait chargé de créer des normes permettant de mesurer les résultats obtenus par les services informatiques de toute l'Organisation et d'instituer des mécanismes internes et externes de communication de l'information;

vi) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'un emploi de temporaire, un poste P-4 de spécialiste de la gestion des portefeuilles informatiques, dont le titulaire serait chargé de tenir à jour l'inventaire des capacités informatiques et télématiques dressé dans le cadre de l'examen structurel, de mettre en place des procédures et systèmes assurant la transparence des dépenses informatiques de l'Organisation et d'appuyer la prise de décisions sur les investissements informatiques et télématiques;

vii) Il est proposé de créer au sein du Service de la gestion stratégique, par transformation d'emplois de temporaire, deux postes P-4 de spécialiste de la gestion de la relation client, dont les titulaires seraient chargés de nouer, de gérer et d'entretenir des relations stratégiques avec des clients dans l'ensemble

de l'Organisation, afin de veiller à ce que les solutions informatiques et télématiques retenues s'accordent aux besoins de l'Organisation. Ils seraient aussi chargés de négocier le regroupement d'applications entre domaines fonctionnels et de réduire le nombre d'applications redondantes;

c) Au titre du sous-programme 6 (Services informatiques) :

i) Il est proposé de créer un poste D-2 de directeur du Service de la gestion de l'infrastructure, dont le titulaire serait chargé de diriger et de coordonner la mise en place d'une infrastructure intégrée et de divers autres éléments, y compris le dispositif mondial de continuité des opérations et de reprise après sinistre, et de piloter les initiatives d'harmonisation de l'infrastructure dans l'Organisation. Il serait également chargé de veiller à ce que l'infrastructure soit plus largement disponible et plus fiable au plan mondial;

ii) Il est proposé de créer un poste P-5 de chef du Service de l'informatique des missions, chargé de la mise au point d'applications intégrées dans les bureaux hors Siège, ce service ayant été dépourvu de chef depuis son transfert du Département de l'appui aux missions au Bureau de l'informatique et des communications le 1^{er} février 2009;

d) Au titre de l'appui au programme :

i) Il est proposé de créer un poste P-4 pour la gestion des ressources humaines au Service administratif;

ii) Il est proposé de créer un poste P-4 pour la gestion financière au Service administratif.

89. Conscient de la nécessité d'assurer la direction et la coordination de l'infrastructure informatique et télématique intégrée, le Comité consultatif recommande que soit approuvée la création proposée d'un poste D-2 de directeur du Service de la gestion de l'infrastructure. Tant que le Secrétaire général n'aura pas mené à bien l'examen de tous les services informatiques du Secrétariat et qu'on ne disposera pas d'informations supplémentaires sur les besoins d'effectifs informatiques (voir par. 85 et 86 ci-dessus), le Comité estime qu'il serait prématuré de créer de nouveaux postes informatiques au Bureau de l'informatique et des communications. Le Comité convient cependant de la nécessité d'augmenter temporairement les moyens du Bureau pour lui permettre de mener les activités stratégiques et transversales correspondant à son mandat élargi, qui couvre l'ensemble de l'Organisation, notamment la mise au point d'une architecture informatique intégrée et des normes y relatives (voir A/65/576, par. 100). Compte tenu des décisions que l'Assemblée générale avait prises sur les propositions antérieures du Secrétaire général (voir par. 62 ci-dessus), le Comité consultatif recommande que soient maintenus les sept emplois de temporaire P-4 approuvés par l'Assemblée dans sa résolution 65/259. Le Comité recommande de ne pas approuver les autres créations de postes proposées, à savoir : le poste D-2 de directeur de la gestion intégrée de la stratégie; le poste P-5 de responsable de la sécurité informatique; le poste P-5 de chef du Service de l'informatique des missions, chargé de la mise au point d'applications intégrées dans les bureaux hors Siège; le poste P-4 de spécialiste de la communication au Bureau du Directeur général de l'informatique; et les deux postes P-4 prévus au titre de l'appui au programme.

2. « Tirer parti des connaissances grâce à l'informatique et aux communications »

90. La deuxième initiative, « Tirer parti des connaissances au moyen de l'informatique et des communications », précédemment appelée « Gestion des contenus », consisterait à mettre en place un programme de gestion intégrée des connaissances regroupant les fonctions de collaboration, de gestion des documents, et des contenus Web, et de recherche institutionnelle. Elle répond au paragraphe 126 de la résolution 64/243, où l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une demande de crédits au titre des postes et des autres objets de dépense qui soit dûment motivée concernant la gestion des contenus, dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Le Comité consultatif rappelle que la gestion des contenus ne figurait pas parmi les propositions concernant quatre projets d'étude de l'infrastructure que présentait précédemment le document A/65/491.

91. Le Secrétaire général explique ses intentions aux paragraphes 54 à 82 de son rapport A/66/94. Les principales difficultés qu'il a à résoudre tiennent à l'absence de normes de publication sur Internet qui seraient applicables à toute l'Organisation, à l'absence de système centralisé de conservation des documents et à l'absence de taxonomie de base facilitant la recherche et l'exploitation d'informations accumulées en divers endroits de l'Organisation (A/66/94, par. 57). Une « feuille de route », c'est-à-dire un plan de marche, a été mis au point en 2010 pour la gestion des connaissances avec différents départements et bureaux, à la suite des discussions du Groupe de travail sur la gestion des connaissances et avec l'assistance de spécialistes. Ce travail montrait bien que les pratiques de gestion des connaissances n'étaient pas cohérentes ni les outils technologiques bien utilisés, ce qui continuait de compromettre l'efficacité des programmes de l'Organisation et accroissait inutilement les coûts de fonctionnement (A/66/94, par. 56).

92. Selon le Secrétaire général, les objectifs que poursuit cette initiative sont les suivants : créer des plate-formes englobant l'ensemble de l'Organisation; améliorer et perfectionner les moyens d'analyse et d'appui à la prise de décisions; améliorer les processus et les politiques de gestion de l'information; faciliter et promouvoir le partage des connaissances et la collaboration; améliorer la gestion des sites Web et de leurs contenus; améliorer l'organisation, l'accessibilité et l'utilité de l'information; préserver les connaissances institutionnelles (ibid., par. 59).

93. Les avantages qualitatifs et quantitatifs à attendre font l'objet des paragraphes 61 et 62. Il y est expliqué qu'il n'est pas possible de dire à ce stade ce que coûte exactement la gestion des connaissances, mais qu'il est probable qu'elle est fort onéreuse en raison de la fragmentation extrême des procédures, des outils et des ressources de l'Organisation. Une fois que les réformes auront abouti, l'initiative devrait permettre d'économiser entre 23 et 28 millions de dollars chaque année. Le détail de ces améliorations et les économies à en attendre sont exposés à l'annexe IV du rapport. **Le Comité consultatif renvoie aux observations qu'il fait ci-dessus au paragraphe 75 à propos de la nécessité de continuer à raffiner les méthodes de mesure de la performance et d'estimation des économies et des gains d'efficacité, qui s'appliquent également au profit que l'on compte tirer de l'entreprise.**

94. La mise en œuvre fait l'objet des paragraphes 63 à 76 du rapport à l'examen, sous les rubriques Démarche, activités essentielles et Calendrier. Seront mis en

œuvre dans chaque lieu d'affectation les quatre éléments de la gestion des connaissances qui suivent :

a) Collaboration : cet élément consiste à créer des partenariats virtuels, à mettre des connaissances en commun, à trouver des experts et à former des communautés de pratiques. Le système actuel, e-Room, sera complété de moyens plus modernes autorisant les « blogues » et les « wikis », et offrant aux membres du personnel d'autres moyens de se connecter et de se consulter;

b) Gestion des documents et dossiers : cet élément consiste à créer, utiliser, partager, conserver et éliminer les documents et autres contenus – le courrier électronique, par exemple –, conformément aux politiques, normes et directives de l'Organisation. Le Secrétaire général rappelle qu'un système normalisé de gestion des documents et des dossiers a été élaboré à la fin de 2010 au regard de la « feuille de route » tracée en 2009 (voir ci-dessus, par. 91) : il doit constituer un centre documentaire sûr et adaptable à la documentation de toute espèce de l'Organisation. Ses principales fonctionnalités sont les suivantes : création de systèmes de gestion des documents; services de bibliothèque (entrées-sorties, contrôle des versions); administration des règles et des calendriers de conservation et d'élimination des documents; offre d'accès aux documents et numérisation des documents sur support papier. Le système devrait être mis en place par étapes sur deux exercices biennaux (2012-2013 et 2014-2015), avec l'appui du Bureau des technologies de l'information et des communications. D'autre part, le Système de diffusion électronique des documents (Sédoc) sera pris en charge par la nouvelle structure et sera d'autant plus sûr et fonctionnel;

c) Gestion des documents et des dossiers : cet élément renforcera la présence de l'Organisation sur Internet en facilitant la configuration, le déploiement, l'individualisation et l'optimisation des sites, pages, documents et éléments Web. Il s'agit de créer d'abord un « iSeek 2.0 » (iSeek étant l'intranet du Secrétariat) et développer certains sites intranet à titre expérimental. À terme, le système sera étendu aux sites qui sont les plus visités (dont www.un.org) et finalement hébergé sur une plate-forme globale dotée d'un encadrement (politiques, procédures, directives, normes) et de services d'appui appropriés au contrôle et à la rationalisation des nouveaux sites Web, qui doivent être de grande qualité, bien définis, convenablement intégrés et bien gérés;

d) Recherche : le progiciel de recherche permettra d'indexer le volume considérable d'informations et de connaissances des divers fonds documentaires et offrira de puissants moyens de recherche. Le Secrétaire général explique que le système s'appliquera dans un premier temps aux centres documentaires existants, comme www.un.org, le Sédoc et iSeek, pour s'étendre ensuite à la gestion des documents et des dossiers et au réseau de collaboration. Les fonds documentaires qui seront créés s'incorporeront à mesure au système de recherche, de sorte qu'il n'y aura à terme qu'un seul portail de recherche pour l'Organisation, les États Membres et les autres usagers intéressés.

95. Le Secrétaire général affirme que tous ces éléments doivent être mis en œuvre simultanément pour renforcer les moyens qu'a l'Organisation de réunir, analyser, synthétiser et présenter l'information pendant tout le cycle du savoir institutionnel et rendre les connaissances plus accessibles à quiconque s'y intéresse dans le monde. Il explique également que l'entreprise exigera tout le concours des départements et bureaux et qu'il faudra faire planifier et coordonner les activités d'exécution par un

dispositif de direction bien organisé pour réussir et adopter de meilleures politiques, procédures et techniques de gestion des connaissances. L'encadrement déjà mis en place à cet effet regroupe le Comité exécutif des TIC, le Groupe consultatif sur les TIC et le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, ainsi que les divers directeurs de départements et de services de l'ensemble du Secrétariat (*ibid.*, par. 63 à 65).

96. La figure IV du rapport du Secrétaire général est le calendrier des activités principales à réaliser en 2012-2013, à savoir : mise en place d'une structure de direction de la gestion des connaissances à l'échelle de l'institution; réalisation de projets pilotes de collaboration dans la gestion des données et des dossiers et dans la gestion des contenus Web; implantation du système de gestion des connaissances dans une dizaine de départements, bureaux hors Siège et missions; mise en place de moyens de recherche intégrée de l'information. En 2014-2015, la gestion des connaissances devrait être lancée et accompagnée dans les départements, bureaux hors Siège et missions restantes, et des services d'assistance fournis sans interruption (*ibid.*, par. 76).

97. Au total, les ressources demandées pour cette initiative pendant l'exercice biennal 2012-2013 s'élèvent à 11,5 millions de dollars, dont 1,7 million de dollars à inscrire au budget ordinaire, 7,1 millions de dollars à inscrire au compte d'appui et 2,6 millions de dollars à financer à l'aide de ressources extrabudgétaires. La totalité de ces ressources correspond à une dépense ponctuelle, qui ne sera plus nécessaire une fois l'initiative aboutie (voir ci-dessus, par. 80). Le Comité consultatif a appris qu'à titre de comparaison, le budget de la gestion des contenus précédemment exposé dans le document A/62/510/Rev.1 représentait 14,9 millions de dollars. Le Secrétaire général explique qu'il a pu réduire ses demandes de crédit en adoptant une mise en œuvre progressive, en commençant par des expériences pilotes et en prenant appui sur les activités réalisées dans ce domaine avec les ressources disponibles depuis l'élaboration des toutes premières propositions. Le Comité consultatif a aussi appris que les choses avaient avancé sur les plans suivants : publication des politiques et des normes du Groupe de travail sur la gestion des connaissances; achat et mise en place d'une plate-forme de gestion des contenus; déploiement sélectif des outils de collaboration; mise à l'épreuve d'un portail d'information et de gestion des documents et des dossiers; amélioration de la fonction recherche dans le Sédoc et autres fonds documentaires.

98. Le crédit de 11,5 millions de dollars demandé pour cette initiative en 2012-2013 se répartit comme suit : a) 196 000 dollars de voyages du personnel; b) 10 057 200 dollars de services contractuels, dont 3 013 000 dollars de licences pour les logiciels supplémentaires et 4 755 800 dollars pour le recrutement du personnel, 572 600 dollars pour le matériel et le stockage et 1 715 800 dollars pour la gestion du changement; c) 1 059 600 dollars de frais généraux de fonctionnement, pour l'appui liés au personnel envisagé; d) 176 000 dollars de mobilier et d'équipement, également pour le personnel contractuel. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur le crédit de 1 715 800 dollars demandé pour les activités et les services de gestion du changement [*ibid.*, par. 79 d)]. Il a appris que les activités en question étaient intégrées dans la gestion du projet de manière à réduire au minimum les perturbations causées par les applications, technologies et procédures nouvelles et que prévoir leur financement était réputé judicieux dans le cas de grands projets informatiques nécessitant l'absorption de techniques et de façons de faire nouvelles.

99. Le Comité consultatif reconnaît qu'il y a des faiblesses dans la gestion de l'information et qu'il faut doter l'Organisation de procédures et d'outils plus performants pour la collecte, la conservation et la distribution des connaissances, et la recherche et la localisation de l'information. Tout en prenant note de l'observation du Secrétaire général sur la nécessité de mettre en œuvre simultanément les quatre éléments de l'initiative, le Comité consultatif pense qu'il est illusoire d'imaginer que l'on va réaliser en 2012-2013 toutes les activités prévues, y compris la mise en place des quatre éléments en question dans 10 départements. Le Secrétaire général devrait trouver des solutions de mise en œuvre différentes et moins chères, et rechercher les activités ou les dispositions qui pourraient être remises à plus tard sans que soit compromise la réalisation d'ensemble. Cela étant, et en considération des observations qui figurent ci-dessus au paragraphe 79, le Comité recommande d'autoriser le Secrétaire général à réaliser l'initiative « Tirer parti des connaissances grâce à l'informatique et aux communications » mais dans une perspective moins ambitieuse et à moindres frais.

3. Renforcer la prestation des services informatiques

100. La troisième initiative, « Renforcer la prestation des services informatiques », est une nouvelle version de la proposition précédente du Secrétaire général sur la mondialisation des services d'assistance, relevant du projet 1 de l'étude de l'infrastructure (A/65/491). Elle doit s'intégrer dans le système de gestion de la relation client, appelée iNeed, de telle sorte que toutes les unités d'assistance informatique du Secrétariat puissent enregistrer et suivre les demandes des membres du personnel. Elle reprend d'autre part les propositions qui répondent au paragraphe 126 de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, une demande de crédit au titre des postes et des autres objets de dépense qui soit dûment motivée.

101. Dans son précédent rapport (A/65/491), le Secrétaire général expliquait en détail les conclusions de l'étude de l'infrastructure concernant la gestion des unités informatiques réparties dans tout le Secrétariat ainsi que les justifications, les modalités d'exécution et les avantages attendus de la mondialisation des services en question. Ses propositions révisées tendant à renforcer les prestations informatiques font l'objet des paragraphes 83 à 112 du rapport à l'examen. Il dit que les services dont il s'agit sont très dispersés avec au moins 131 « unités TIC » dans le monde. De surcroît, les outils dont ils disposent ne sont pas formatés selon les pratiques optimales et n'offrent que des fonctions d'assistance et d'entretien des postes de travail limitées. Il est actuellement difficile d'évaluer le volume et la qualité des tâches qui interviennent dans la prestation informatique, ce qui compromet l'affectation rationnelle des ressources et la mise sur pied d'une équipe fonctionnelle, capable de faire face à la complexité et au volume de la demande de services. L'absence de configuration standard et la dispersion des unités augmentent aussi le coût des services qu'elles rendent.

102. Les objectifs de l'initiative sont présentés au paragraphe 89 du rapport; il s'agit, entre autres choses, d'améliorer la qualité, la conformité aux normes, la disponibilité et l'efficacité des services informatiques dans tous les lieux d'affectation; de dresser le catalogue des services informatiques à l'échelle du système; de recenser les applications dont tous les usagers ont besoin pour définir

un nombre restreint de configurations standard de postes de travail; de recourir à l'informatique décisionnelle pour disposer de moyens de contrôle de la performance. Le Secrétaire général propose de fusionner les 131 unités TIC existantes en trois centres de service qui fourniront à tous les bureaux du Secrétariat l'assistance nécessaire aux applications communes (Umoja, le courrier électronique et Inspira, par exemple). Des services particuliers resteront offerts localement, mais avec un personnel moins nombreux. Implantés dans des fuseaux horaires différents (sur le continent américain, en Europe et dans la région Moyen-Orient-Afrique), les trois centres pourront desservir tous les lieux d'affectation dans le monde. Quelle que soit l'heure du jour, il y en aura toujours au moins un en fonction; l'assistance sera fournie dans tous les lieux d'affectation 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

103. Les avantages qualitatifs et quantitatifs à attendre de cette initiative sont exposés aux paragraphes 91 et 92 du rapport. Selon le Secrétaire général, les avantages qualitatifs seront l'adaptabilité, permettant de résoudre les questions rapidement et de façon systématique, la disponibilité de services multilingues nuit et jour, la rapidité d'intervention et la productivité. Le Comité note qu'un numéro de téléphone commun (par exemple 3 333) sera donné à tous les lieux d'affectation et que les fonctions d'auto-assistance permettront aux fonctionnaires de résoudre leurs difficultés sans faire intervenir du personnel technique ou des agents de service, réduisant d'autant la charge des unités TIC. Les économies d'ensemble que l'on fera tous les ans avec le nouveau système se situeraient entre 39,7 et 59,6 millions de dollars, à savoir : mise en application des fonctions d'auto-assistance : de 6,6 à 9,9 millions de dollars; rationalisation de la gestion du parc informatique : de 10,3 à 15,4 millions de dollars; automatisation de l'assistance : de 1,4 à 2 millions de dollars; automatisation de la gestion des postes de travail et de réduction du nombre de configurations : de 7,5 à 11,3 millions de dollars; automatisation de la gestion des postes de travail : de 5,4 à 11,2 millions de dollars; transfert d'activité des unités locales d'assistance aux centres régionaux intégrés : de 6,5 à 9,8 millions de dollars. Les observations du Comité consultatif sur la nécessité de continuer à raffiner les méthodes de mesure de la performance et d'estimation des économies et des gains d'efficacité (voir ci-dessus, par. 75) s'appliquent également au profit que l'on compte tirer de l'initiative concernant la prestation des services informatiques. Le Comité consultatif constate que l'Organisation consacre tous les ans 135 millions de dollars aux unités d'assistance informatique, soit 39,6 millions de dollars pour le matériel et 95,4 millions de dollars pour le personnel, ce qui finance environ 835 postes équivalents plein temps, soit 618 membres du personnel et 217 employés contractuels.

104. Le Comité consultatif note que les centres régionaux, outre qu'ils fourniront des services informatiques, pourront également répondre à la demande dans d'autres domaines fonctionnels, par exemple le matériel et les bâtiments, les ressources humaines, les achats ou les services financiers. Le Bureau des technologies de l'information et des communications, le Département de l'appui aux missions et les unités d'assistance informatique travailleront en étroite collaboration avec les départements et les bureaux pour trouver les autres domaines de l'administration où la chose pourrait être reproduite.

105. Selon le Secrétaire général, une des clefs de la stratégie est le point d'appui que fournit l'investissement déjà opéré dans le progiciel de gestion de la relation client (iNeed) et le système de gestion des identités quand il s'agit d'enregistrer toutes les demandes de service et de vérifier l'identité des requérants, effet de levier

permettant de réduire sensiblement le coût général de l'initiative (A/66/94, par. 93). Au paragraphe 102 de son rapport, le Secrétaire général présente les projets réalisés à ce jour, depuis l'adoption en 2008 du concept de relation client (voir A/62/510/Rev.1). Le Comité consultatif constate qu'en plus du Bureau des technologies de l'information et des communications et du Bureau de l'appui aux missions, le système iNeed a été déployé dans certains autres départements et bureaux, du Siège et hors Siège, à la Base logistique de Brindisi et dans certaines missions. On trouve à la figure VI du rapport à l'examen le calendrier d'exécution des diverses activités relevant de l'initiative.

106. Le montant total des ressources demandées pour cette initiative pour l'exercice biennal 2012-2013 est de 13,1 millions de dollars, dont 2 millions à inscrire au budget ordinaire, 8,2 millions au compte d'appui et 3 millions de dollars à imputer sur les sources extrabudgétaires. Les prévisions précédentes concernant le projet I de l'étude de l'infrastructure, à savoir la mondialisation des services d'assistance (voir A/65/491) et la gestion de la relation client (voir A/62/501/Rev.1), s'élevaient à quelque 24 millions de dollars (voir ci-dessous, annexe VII). Le Secrétaire général dit que les crédits actuellement demandés ont été réduits grâce au choix d'une réalisation par étapes et à l'effet démultiplicateur obtenu des autres investissements et des systèmes déjà en place. Les 13,2 millions de dollars demandés pour la réalisation des activités qui seront réalisées dans tout le Secrétariat pendant l'exercice biennal 2012-2013 se répartissent comme suit : a) 165 000 dollars pour les voyages du personnel; b) 11 103 500 dollars pour les services contractuels, dont 3 947 300 dollars pour l'achat des licences d'exploitation des logiciels dont seront équipées les unités d'assistance, et des outils d'informatique à installer sur les postes de travail, et 7 156 200 dollars pour le recrutement de personnel contractuel qui gèrera le projet; c) 443 300 dollars pour les frais généraux de fonctionnement, plus précisément les dépenses d'appui liées au personnel contractuel envisagé; d) 1 166 100 dollars pour les fournitures et les accessoires rendus nécessaires par la création des centres régionaux; e) 274 000 dollars pour le mobilier et le matériel, en raison des serveurs supplémentaires dont il faudra équiper l'infrastructure logicielle des unités d'assistance. Le Comité consultatif constate que la totalité des ressources demandées constitue une dépense non récurrente qui disparaîtra quand l'initiative aura été entièrement menée bien (voir par. 81 ci-dessus).

107. **Le Comité consultatif juge que le projet du Secrétaire général de remplacer la majorité des 131 unités informatiques par trois grands services mondiaux est un projet de conséquence qui peut avoir des effets sur le fonctionnement quotidien des bureaux de l'ONU partout dans le monde. Il n'est pas convaincu qu'on puisse encore appréhender et comprendre complètement les répercussions qu'il peut avoir. De plus, il ne sera possible de connaître la totalité des besoins d'assistance informatique que lorsque l'on verra mieux à quoi correspond le modèle de prestation que l'Organisation va adopter et comment il sera remédié à la dispersion actuelle des applications et des infrastructures (voir ci-dessus, par. 83). Le Comité considère donc que le Secrétaire général devrait procéder à une mise en œuvre progressive et rechercher ce qui pourrait être remis à plus tard sans que soit compromise la réalisation de l'ensemble de l'initiative, ainsi que de nouvelles occasions d'abaisser les coûts de mise en œuvre. Cela étant et compte tenu des observations qu'il présente ci-dessus au paragraphe 79, le Comité recommande d'autoriser le Secrétaire général à procéder à la réalisation de l'initiative**

« Renforcer la prestation de services informatiques », mais dans une perspective moins ambitieuse et à moindres frais.

4. Créer une infrastructure informatique robuste

108. La quatrième initiative qui vise à créer une infrastructure informatique robuste présente une proposition reformulée intégrant le projet 2 de concentration des centres informatiques (A/65/491) et les exigences d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre pour le Secrétariat, notamment d'une solution permanente pour le Siège, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans ses résolutions 63/262 et 63/269 (A/66/94, par. 113 à 149).

109. Le Secrétaire général indique que l'infrastructure informatique et télématique en place repose sur une approche décentralisée adaptées aux besoins des différents lieux d'affectation, qui a toujours été privilégiée et jugée indispensable à un fonctionnement fiable, dans la mesure où les systèmes mondiaux de communication des données n'étaient pas sûrs (A/66/94, par. 113). Ce schéma opérationnel, qui est toujours en place, a donné lieu à la création d'au moins 34 centres informatiques et 177 salles de serveurs à l'échelle du Secrétariat, dont 18 centres informatiques et 63 salles de serveurs au Siège, dans les bureaux extérieurs et dans les commissions régionales, et 16 centres informatiques et 114 salles de serveurs dans les missions. À l'exception de la Base de soutien logistique des Nations Unies, qui assure des services de reprise après sinistre pour les missions extérieures, tous les autres lieux d'affectation sont responsables, chacun pour son compte, de leur infrastructure de sauvegarde.

110. Le Secrétaire général indique que la décentralisation n'a plus de raison d'être, car, au cours des 10 dernières années, l'arrivée d'une nouvelle génération de systèmes informatiques a permis d'améliorer sensiblement l'interconnectivité entre les différents lieux d'affectation. L'adoption d'une démarche centralisée et d'un modèle de mise en commun des services permettant de desservir tous les lieux d'affectation du Secrétariat permettra de réaliser des économies d'échelle, de réduire progressivement le champ d'intervention des centres informatiques locaux et de proposer aux lieux d'affectation des services de reprise après sinistre en fonction de leurs besoins, ce qui favorisera ainsi la création d'une infrastructure informatique robuste (A/66/94 par. 116). En application des dispositions de la résolution 63/269 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'Organisation privilégie dans la mesure du possible les solutions informatiques centralisées plutôt que les solutions locales, le Secrétariat a adopté comme stratégie la gestion centralisée de l'infrastructure informatique.

111. Les principaux objectifs de la démarche reformulée consiste à mettre en place deux pôles informatiques, un à la Base de soutien logistique de Brindisi et l'autre au centre informatique auxiliaire de Valence, et de centraliser toutes les applications partagées, telles qu'Umoja, le logiciel de courrier électronique, Inspira, iNeed et le système central de gestion des identités. Des applications spécifiques à certains lieux d'affectation continueront d'être hébergées dans des centres informatiques locaux (A/66/94, par. 121). Aux paragraphes 127 à 130 de son rapport, le Secrétaire général fournit des informations détaillées sur la démarche adoptée pour la mise en œuvre, dont les principaux éléments sont les suivants : création d'un centre informatique intégré à la Base de soutien logistique de Brindisi et d'un site miroir à Valence; conformité de toutes les applications à l'architecture, aux politiques et aux

procédures des centres informatiques intégrés et des centres locaux; standardisation de l'environnement des serveurs et des systèmes de stockage; virtualisation devant permettre de réduire le nombre des salles de serveurs; réduction de l'espace de stockage; gestion à distance des petits sites; utilisation de l'application iNeed dans tous les lieux d'affectation. Le Secrétaire général indique que l'harmonisation des centres informatiques, qui réduit le nombre des salles de serveurs et assure une gestion intégrée des serveurs et des systèmes de stockage, facilitera aussi la mise en place et l'entretien de capacités de reprise après sinistre. Le Comité consultatif note que le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Département de l'appui aux missions ont élaboré de concert cette démarche en vue de mettre en place une infrastructure qui facilite l'adoption, à l'échelle de l'Organisation, de la stratégie globale d'appui aux missions et d'Umoja.

112. Les avantages qualitatifs et quantitatifs attendus de la mise en œuvre de cette initiative sont décrits aux paragraphes 124 et 125 du rapport. En ce qui concerne les avantages qualitatifs, le Comité consultatif note que la mise en œuvre de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » permettra d'améliorer le fonctionnement et la disponibilité des centres de données et de renforcer les capacités en matière de reprise après sinistre et de continuité des opérations, ce qui garantira aussi le fonctionnement de l'Organisation pendant et après les crises, et contribuera à une exploitation durable de l'informatique en réduisant le nombre de serveurs et la consommation d'électricité. En ce qui concerne les avantages quantitatifs, le Secrétaire général estime que le montant de l'économie réalisée lorsque le projet aura été entièrement exécuté au Siège et dans les bureaux hors Siège devrait se situer tous les ans entre 17,9 et 26,9 millions de dollars des États-Unis et que celle-ci devrait résulter de : la mise en place d'un logiciel permettant de centraliser toutes les archives du courrier électronique à la Base de soutien logistique de Brindisi (1,3 à 2 millions de dollars des États-Unis); l'élimination des doublons (1,3 à 2 millions de dollars des États-Unis); la réduction du matériel et des effectifs nécessaires due à la centralisation des applications partagées en un lieu unique pour tous les lieux d'affectation (2,8 à 4,2 millions de dollars des États-Unis par application partagée); la réduction de la main-d'œuvre nécessaire due à la diminution des outils de gestion et de suivi des serveurs et des systèmes de stockage (5 à 7,5 millions de dollars des États-Unis); la migration des salles de serveurs vers les pôles informatiques (5,4 à 8 millions de dollars des États-Unis). Le Comité note que les dépenses consacrées au fonctionnement des centres informatiques du Siège et des bureaux extérieurs se montent à environ 104 millions de dollars des États-Unis par an, dont 54,2 millions pour les dépenses de personnel, qui couvrent environ 552 équivalents plein-temps aux centres de données du Siège et des bureaux hors Siège, et 49,6 millions pour l'achat de matériel. Le Comité note en outre que les chiffres qui précèdent ne tiennent pas compte des économies qui seront réalisées dans les missions extérieures et seront signalées par le Département de l'appui aux missions (A/66/94, par. 126).

113. Le Secrétaire général indique qu'un des éléments clefs de la stratégie révisée consiste à tirer parti des investissements importants consacrés aux centres informatiques intégrés de la Base de soutien logistique de Brindisi et de Valence pour créer une plate-forme robuste destinée à accueillir les applications institutionnelles. Il indique que les besoins financiers pour 2012-2013 ont été réduits en adoptant une approche échelonnée de la mise en œuvre, en tirant pleinement parti des capacités internes et de l'investissement déjà consenti par le Département de

l'appui aux missions à la Base de soutien logistique de Brindisi, et en réduisant les dépenses d'équipement nécessaires en louant du matériel au lieu d'en acheter. Le Secrétaire général indique en outre qu'un certain nombre de paramètres ont été pris en compte pour reformuler cette initiative, notamment les améliorations qui continuent d'être apportées au Siège dans le cadre du plan-cadre d'équipement du Siège et à la Base de soutien logistique de Brindisi, la construction du centre informatique auxiliaire de Valence et les mises à niveaux des réseaux visant à relier les principaux lieux d'affectation par des connexions à haut débit et à trajets multiples, qui devraient être réalisées début 2012.

114. Le montant total des ressources prévues pour l'exercice biennal 2012-2013 aux fins de la mise en œuvre de cette initiative est de 9,8 millions de dollars des États-Unis, dont 1,5 million au titre du budget ordinaire, 6,1 millions au titre du compte d'appui et 2,3 millions au titre des ressources extrabudgétaires. À titre de comparaison, les coûts des précédents projets de concentration des centres informatiques et de mise au point d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre ont été estimés à 15,8 millions de dollars des États-Unis (voir par. 113 plus haut; voir l'annexe VII ci-après). Le montant total des ressources demandées, soit 9,8 millions de dollars des États-Unis, comprend : a) 511 200 dollars pour financer le recrutement de personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour l'équivalent d'un poste P-5, dont le titulaire dirigera la mise en service des centres informatiques intégrés de la Base de soutien logistique de Brindisi et de la Base d'appui des Nations Unies à Valence, ainsi que l'élaboration de plans de reprise après sinistre pour le Système intégré de gestion; b) 4 369 500 dollars pour financer des services contractuels, dont 2 230 200 dollars au titre des frais de licence d'exploitation des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage et 2 139 300 dollars pour financer des services contractuels couvrant la gestion du projet et des tâches fonctionnelles et techniques; c) 4 947 200 dollars pour couvrir le coût du mobilier et du matériel, notamment le matériel requis pour le projet d'archivage du courrier électronique et la mise en place des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage. Le Comité consultatif note que la totalité des ressources proposées sont destinées à des dépenses ponctuelles qui ne seront plus nécessaires lorsque le projet aura été entièrement exécuté (voir par. 80 plus haut). En outre, le Secrétaire général indique que des demandes de financement supplémentaire seront soumises pour les phases suivantes de l'initiative dans le cadre des cycles budgétaires pertinents du Secrétariat de l'ONU.

115. Le Comité consultatif note que la mise en place des pôles informatiques ainsi que de la reprise après sinistre et de la continuité des opérations est en cours. À ce jour, ces activités ont été entreprises séparément pour le maintien de la paix et le reste du Secrétariat. Le Comité estime que les propositions du Secrétaire général répondent à la demande de plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre formulée par l'Assemblée générale et recommande à l'Assemblée d'approuver la mise en œuvre de l'initiative Créer une infrastructure informatique robuste. Compte tenu des observations qu'il a formulées au paragraphe 79 plus haut, le Comité recommande de prier le Secrétaire général de continuer de chercher des moyens de réduire les dépenses d'exécution et de recenser les fonctionnalités qui pourraient être reportées sans compromettre la mise en œuvre de toute l'initiative.

116. Le Comité consultatif recommande en outre de prier le Secrétaire général de dresser, dans les futurs rapports d'étape, un tableau complet de toutes les

ressources consacrées dans l'ensemble de l'Organisation à la création d'une infrastructure robuste, notamment pour les missions extérieures.

D. Conclusions et recommandations

117. Compte tenu des recommandations qu'il a formulées aux paragraphes 89, 99, 107, et 115 plus haut, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale crée un poste D-2 au chapitre 30 et approuve le recrutement de personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour l'équivalent de 7 postes P-4 afin de doter le Bureau de l'informatique et des communications de capacités supplémentaires pour l'exercice 2012-2013. Il recommande en outre que l'Assemblée approuve également des crédits d'un montant total de 19 969 450 dollars pour l'exercice biennal 2012-2013, soit 50 % des ressources autres que celles affectées à des postes, d'un montant prévu de 39 938 900 dollars au titre de la mise en œuvre des activités liées aux initiatives Améliorer la gestion intégrée des TIC, Tirer parti des connaissances au moyen des TIC, Renforcer la fourniture des services informatiques et Créer une infrastructure informatique robuste.

118. Les mesures prises par l'Assemblée générale sont exposées au paragraphe 153 du rapport du Secrétaire général. Compte tenu des recommandations qu'il a formulées au paragraphe 117 plus haut, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de :

a) Prendre note que, dans l'hypothèse où la création d'un poste D-2 pour l'exercice biennal 2012-2013 serait approuvée, l'effet report est estimé à 217 200 dollars;

b) Prendre note également que le montant total des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013, qui est estimé à 21 568 450 dollars, serait réparti comme suit :

i) Budget ordinaire : un crédit d'un montant de 2 843 123 dollars sera inscrit au chapitre 30 (Bureau des technologies de l'information et des communications) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, et un montant de 392 145 dollars au chapitre 29D (Bureau des services centraux d'appui) de ce projet;

ii) Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix :

a. Un crédit supplémentaire d'un montant de 3 343 110 dollars sera inscrit au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012;

b. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 6 686 220 dollars, sera pris en considération dans le futur budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013;

c. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir sera pris en considération dans les budgets futurs du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, soit un montant estimatif de 3 376 775 dollars pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014; de 67 332

dollars pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015; de 33 666 dollars pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016;

iii) Fonds extrabudgétaires : un montant estimatif de 4 960 744 dollars au titre du coût global de tous les projets pour l'exercice biennal 2012-2013 serait financé au moyen de fonds extrabudgétaires;

c) D'approuver un crédit d'un montant de 3 235 268 dollars au titre du budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013, soit 2 843 123 dollars au chapitre 30 (Bureau des technologies de l'information et des communications), et 392 145 dollars au chapitre 29D (Bureau des services centraux d'appui);

d) D'approuver un crédit d'un montant de 3 343 110 dollars à inscrire au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012.

Annexe I

Processus métier par phase de mise en service et par domaine et groupe fonctionnels

A. Première phase de mise en œuvre : Umoja-Démarrage

Cette phase de mise en œuvre porte sur les processus essentiels à l'application des normes IPSAS : finances, achats, voyages et gestion des actifs, des stocks et des biens.

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Opérations financières	68
Services centraux d'appui	13
Ressources humaines	0
Chaîne d'approvisionnement, passation de marchés, logistique	35
Gestion des programmes et des projets	3
Total	119

<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Gestion des conférences et autres manifestations	0
Gestion des installations	3
Gestion des services	0
Gestion des projets	3
Services au public et au personnel – produisant des recettes	5
Gestion des voyages	5
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie	18
Comptabilité analytique et comptabilité de gestion	8
Gestion des programmes	0
Comptabilité financière	29
Gestion financière	13
Planification stratégique des ressources	0
Administration	0
États de paie	0
Budgétisation et contrôle des postes – gestion des postes	0
Temps	0
Gestion des effectifs	0
Programmation et gestion	0
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	19
Réception et distribution	7
Utilisation et cession	9

<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Gestion des forces.	0
Total	119

B. Seconde phase de mise en œuvre : Umoja-Extension

La seconde phase de mise en œuvre porte sur les processus nécessaires à une amélioration de la gestion de la planification et des ressources : ressources humaines, établissement du budget, gestion des conférences et autres manifestations, gestion des subventions, ventes et services destinés au public, production et distribution des documents, planification des forces, planification de la demande et logistique.

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Gestion financière.	56
Services centraux d'appui	33
Ressources humaines	61
Chaîne d'approvisionnement, passation de marchés, logistique	35
Gestion des programmes et des projets	13
Total	198

<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Gestion des conférences et autres manifestations	16
Gestion des installations	6
Gestion des services	5
Gestion des projets	6
Services au public et au personnel – produisant des recettes	2
Gestion des voyages	4
Gestion de l'encaisse et de la trésorerie.	0
Comptabilité analytique et comptabilité de gestion.	-3
Gestion des programmes	7
Comptabilité financière.	7
Gestion financière.	49
Planification stratégique des ressources	3
Administration	4
États de paie.	10
Budgétisation et contrôle des postes – gestion des postes	7
Temps	8

<i>Groupe fonctionnel</i>	<i>Nombre de processus</i>
Gestion des effectifs	32
Programmation et gestion	16
Localisation des sources d'approvisionnement et achats	1
Réception et distribution	10
Utilisation et cession	3
Gestion des forces	5
Total	198

Annexe II

Mesures prises pour accélérer le recrutement comme suite aux décisions adoptées par le Comité de pilotage à sa réunion du 16 novembre 2010

Mesures prises pour accélérer le recrutement comme suite aux décisions adoptées par le Comité de pilotage d'Umoja à sa réunion du 16 novembre 2010 :

- Habilitier le Directeur du projet Umoja à décider du recrutement aux postes vacants de la classe P-4 et des classes inférieures;
- Commencer la vérification des références parallèlement à l'examen effectué par les organes centraux de contrôle;
- Rediffuser pour une durée de 30 jours au lieu de 60 les avis de vacance de poste pour lesquels aucun candidat qualifié ne s'était présenté;
- Faire en sorte que les responsables du Service administratif et du Bureau de la gestion des ressources humaines prennent rapidement les dispositions nécessaires pour procéder aux recrutements;
- Inviter la direction du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion, par l'intermédiaire des secrétaires généraux adjoints, à mettre à disposition de l'équipe d'Umoja des experts fonctionnels et à désigner les membres des jurys pour la sélection des candidats aux postes vacants;
- Améliorer la coopération dans l'équipe d'Umoja en ce qui concerne les activités de recrutement.

Annexe III

Répartition des dépenses de formation

Effectif total	40 890
Estimation du nombre d'utilisateurs finals	10 429

<i>Répartition du montant total des dépenses</i>	<i>Dollars É.-U.</i>
Indemnité journalière de subsistance des formateurs	2 336 603
Frais de voyage des formateurs	2 255 775
Total	4 592 378

Phase 1 : Umoja-Démarrage

	2012	
	<i>Formation des formateurs</i>	<i>Pôle 1</i>
Estimation du nombre d'utilisateurs finals	s.o.	2 304
Nombre de centres de formation	1	3
Indemnité de subsistance journalière (dollars É.-U.)	270 000	589 064
Voyages (dollars É.-U.)	268 740	628 443
Total (dollars É.-U.)	538 740	1 217 507

	2013			
	<i>Pôle 2</i>	<i>Pôle 3</i>	<i>Pôle 4</i>	<i>Pôle 5</i>
Estimation du nombre d'utilisateurs finals	1 151	1 206	2 961	861
Nombre de centres de formation	3	3	4	5
Indemnité de subsistance journalière (dollars É.-U.)	360 099	363 947	366 281	387 212
Voyages (dollars É.-U.)	314 221	314 296	338 140	391 935
Total (dollars É.-U.)	674 321	678 242	704 421	779 147

Montant total des dépenses pour 2012 et 2013 : 4 592 378 dollars des États-Unis

Annexe IV

Premières constatations de l'enquête menée à l'échelle des organismes des Nations Unies qui se sont dotés d'un progiciel de gestion intégré

- Les organismes qui se sont dotés d'un progiciel de gestion intégré ont signalé que toutes les parties prenantes (organes directeurs, principaux responsables, membres du personnel et tiers tels que fournisseurs, banques, clients ou partenaires) avaient bénéficié en permanence du soutien de l'administration au plus haut niveau.
- Nombre d'organismes avaient un projet de départ très ambitieux en termes de portée, de délais prévus et de disponibilité des ressources qualifiées et avaient sous-estimé les besoins en financement. Beaucoup avaient dû revoir la portée du projet au moment de son exécution même s'ils prévoyaient de procéder par étape.
- Initialement, l'équipe de gestion du projet part toujours du principe que l'on peut aisément coopter les référents processus métier et leur personnel, obtenir leur approbation ou leur accord quant à la conception ou au plan du projet ou encore recruter le personnel le plus compétent. De nombreux organismes ont constaté que ce n'était pas si facile.
- Les organismes qui modernisaient leur progiciel de gestion intégré et qui, simultanément, menaient d'autres projets (réforme des ressources humaines, gestion axée sur les résultats, continuité des opérations, stratégie informatique, IPSAS) essayaient de tout regrouper dans un cadre stratégique unique (en choisissant d'avoir un même comité de pilotage, une même équipe de gestion du projet, etc.).
- La refonte et la restructuration des processus métier se font en continu et ne s'arrêtent pas avec la mise en service du système.
- Il fallait absolument prendre des décisions au bon moment tout en respectant les règlements et les politiques, en tenant compte des autres priorités de l'organisation, en gérant bien les risques et en établissant une structure hiérarchique entre la haute direction et l'équipe de gestion de projet.
- Les délais étaient ambitieux et serrés de sorte qu'il fallait soit différer la mise en service du progiciel, soit réduire la portée du projet.
- Il fallait bien gérer la relation avec le fournisseur ou le partenaire chargé de la mise en place du progiciel car cela pouvait avoir des incidences sur les dépenses et les délais.
- Le temps et les moyens nécessaires au nettoyage des données avaient été sous-estimés de sorte que soit l'ancien système était maintenu en place, soit les données non nettoyées étaient versées dans le nouveau système si l'on décidait de démanteler l'ancien.
- Les dépenses afférentes à la gestion du progiciel mis en service, à sa mise à jour et aux licences continuaient d'être lourdes pour les organismes.

- Les organismes continuent d'avoir du mal à savoir comment mesurer les avantages obtenus et comment cerner et évaluer les indicateurs clefs de résultats. Ce ne sont généralement que des données empiriques et des tendances (délai de traitement des données, production de rapports clefs et autres tableaux de bord) qui servent à indiquer les avantages obtenus.
- Pour que la mise en service de ces progiciels soit réussie, il fallait que les organes de contrôle (internes et externes) y participent activement et que des experts extérieurs soient chargés de mener des évaluations périodiques aux fins de l'assurance qualité.
- Plus les organes directeurs sont informés en temps utile, plus on peut compter sur leur soutien pour les projets.
- Il fallait que l'organisme se donne les moyens de renforcer les compétences du personnel en charge du nouveau projet. Il fallait certes recruter des spécialistes extérieurs mais il fallait aussi que pendant la durée du projet ceux-ci transmettent leurs connaissances aux membres du personnel interne.

Annexe V

Composition des frais qui seront à la charge des départements utilisateurs

En ce qui concerne la mise en service d'Umoja, les activités suivantes et les frais connexes ne sont pas inclus dans le budget du progiciel. Il convient de noter que l'analyse de ces activités se poursuit et qu'elle n'a donc pas un caractère définitif.

Préparation et nettoyage des données

Des compétences professionnelles spécialisées et des ressources en personnel seront requises pour recenser les données de référence actuelles sous-tendant les processus qui sont inclus dans le périmètre fonctionnel d'Umoja-Démarrage. Il faudra nettoyer et enrichir les données en s'inspirant des modèles de référence qui ont été créés à cette fin. Les opérations de nettoyage seront effectuées essentiellement au sein des services fonctionnels qui possèdent des systèmes de générations antérieures.

Les principaux éléments de données de référence qui ont été identifiés pour la phase de démarrage d'Umoja sont les suivants :

- Fournisseurs;
- Accessoires;
- Services;
- Personnel;
- Clients;
- Matériel;
- Actifs;
- Biens immobiliers;
- Centres de coûts;
- Fonds.

Données documentaires

Des compétences professionnelles spécialisées et des ressources en personnel sont requises pour recenser et nettoyer les documents administratifs existants qui servent au référencement des données de base.

Les principaux documents sont les suivants :

- Bons de commande;
- Contrats mondiaux ou locaux;
- Contrats de location;
- Mémoires d'accord;
- Soldes des stocks;

- Soldes des comptes débiteurs/créditeurs;
- Personnel.

Transfert, validation et rapprochement des données

Les services fonctionnels doivent vérifier les données converties/transférées en collaboration avec l'équipe d'Umoja afin de s'assurer qu'elles sont exactes et compatibles avec les résultats attendus (en particulier lorsque des soldes sont transférés).

Interfaces avec des systèmes de gestion essentiels

Il faudra mettre au point un certain nombre d'interfaces entre Umoja et des systèmes de gestion essentiels, en particulier pendant la phase de déploiement.

Validation du progiciel

Exigences liées aux essais d'acceptation par les utilisateurs

La mise à l'essai du progiciel Umoja nécessitera l'intervention d'agents clefs au sein des services utilisateurs (qui pourront jouer ultérieurement le rôle de « mentors ») pour valider les processus métier configurés dans le cadre d'Umoja.

Infrastructure

Pour appuyer le progiciel de gestion intégré, les services fonctionnels seront appelés à :

- Tester/assurer le raccordement au progiciel;
- Procéder à la mise à jour ou à la mise à niveau des ordinateurs personnels et des ordinateurs portables pour qu'ils puissent fonctionner avec les applications pertinentes;
- Fournir un accès aux anciennes données à des fins de consultation ou pour l'établissement de rapports pendant une période déterminée, adaptée aux exigences fonctionnelles;
- Archiver les anciennes données au moment où le système de la génération précédente est mis hors service et assurer un accès approprié à ces données.

Mise en service et formation

Champion

Il faudra proposer et approuver la nomination d'un « champion » qui sera le maître d'œuvre de la réforme liée à l'introduction d'Umoja pour chaque fonction, chaque mission et chaque organisation afin d'appuyer la préparation des données et la formation, de régler les problèmes qui pourront se poser et de faciliter la mise en service du progiciel.

Mentor

Travaillant localement et à temps partiel, le mentor sera chargé de seconder l'instructeur pour la formation théorique dispensée dans les lieux d'affectation hors Siège, en l'aidant à répondre aux questions posées par les participants et en

fournissant un appui aux utilisateurs au cours de la période postérieure à la mise en service.

Coordonnateur de la formation

Un spécialiste de la coordination, travaillant également localement et à temps partiel, sera chargé d'exécuter des tâches liées à la préparation du déploiement en collaboration avec l'équipe de formation centrale d'Umoja. Les fonctions exercées par le coordonnateur de la formation consisteront à rassembler des données sur les personnes qui suivent une formation localement aux fins de l'assignation de rôles précis, d'évaluer les installations ou les infrastructures de formation, d'élaborer des plans de secours au cas où des obstacles surgiraient, et d'organiser les voyages des participants et les derniers préparatifs pour les salles de cours.

Mise à disposition de locaux pour la formation

Le lancement de la phase de démarrage d'Umoja exigera la recherche de locaux adéquats pour la formation des utilisateurs.

Directeur de la planification

Le directeur de la planification sera chargé de collaborer avec l'équipe d'Umoja pour assurer la préparation générale de l'organisation ou de la mission concernée à toutes les phases de la mise en œuvre.

Responsable du transfert/équipe chargée du transfert

Agissant en coordination avec l'équipe de préparation d'Umoja, le responsable du transfert ou l'équipe chargée du transfert aura pour tâche de planifier la transition entre le système de la génération précédente et le progiciel Umoja au sein de l'organisation ou de la mission concernée et de préparer l'unité fonctionnelle en prévision de cette transition.

Annexe VI

Récapitulation des différences entre les propositions actuelles et les propositions antérieures

<i>Initiative</i>	<i>Propositions antérieures</i>	<i>Changements et incidences</i>
A. Améliorer la gestion intégrée des TIC	• Rationalisation de la structure informatique (A/65/491) • Renforcement du Bureau de l'informatique et des communications (A/65/491)	• Les deux propositions antérieures ont été combinées. • L'approche suivie et les demandes de crédits présentées pour la rationalisation de la structure informatique n'ont pas été modifiées. • Le nombre de nouveaux postes demandés pour le Bureau de l'informatique et des communications a été ramené de 23 à 14. • Les demandes de création de postes supplémentaires pour le Bureau ont été différées en attendant l'obtention des résultats des projets relatifs à la rationalisation de la structure informatique.
B. Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	• Rapport sur les progiciels de gestion des contenus (A/64/477)	• La portée des initiatives a été réduite. • Il est proposé d'échelonner la mise en œuvre. • Les ressources existantes ont été exploitées pour les activités relatives à la gestion des connaissances.
C. Renforcer la fourniture des services informatiques et télématiques	• Centralisation des services d'assistance (A/65/491) • Gestion de la relation client (A/64/477)	• Les deux propositions antérieures ont été combinées. • Les investissements déjà consacrés à iNeed et au système central de gestion des identités ont été exploités et les installations existantes pleinement utilisées. • Les prévisions de dépenses révisées sont sensiblement inférieures aux prévisions initiales.

<i>Initiative</i>	<i>Propositions antérieures</i>	<i>Changements et incidences</i>
D. Créer une infrastructure informatique robuste	• Concentration des centres informatiques (A/65/491) • Plan de reprise après sinistre unifié (A/64/477)	• Les deux propositions antérieures ont été combinées. • Les dépenses d'équipement en capital ont été réduites en recourant à la location plutôt qu'à l'achat. • On a tiré parti des investissements que le Département de l'appui aux missions a déjà consacrés à la Base de soutien logistique des Nations Unies. • La Base de soutien logistique et la Base d'appui des Nations Unies de Valence ont été agréées en tant que centres informatiques. • Les prévisions de dépenses révisées sont sensiblement inférieures aux prévisions initiales.

Annexe VII

Comparaison des coûts afférents aux propositions actuelles et aux propositions antérieures

<i>Proposition actuelle</i>	<i>Propositions antérieures</i>	<i>Facteurs de réduction des coûts</i>
A. Améliorer la gestion intégrée des TIC	A/65/491 Projet 3 : Rationalisation de la structure informatique Projet 4 : Renforcement du Bureau de l'informatique et des communications	Le nombre de nouveaux postes demandés pour le Bureau de l'informatique et des communications a été ramené de 23 à 14.
Total : 8,4 millions de dollars	Total : 9,7 millions de dollars	
B. Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	A/62/510/Rev.1 Rapport sur les progiciels de gestion des contenus	- La mise en œuvre échelonnée sera amorcée avec des projets pilotes qui devront produire des résultats concluants avant d'être transposés à l'échelle du Secrétariat. - Les ressources existantes ont été exploitées pour les activités relatives à la gestion des connaissances.
Total : 11,5 millions de dollars	Total : 14,5 millions de dollars	
C. Renforcer la fourniture des services informatiques et télématiques	A/65/491 Centralisation des services d'assistance A/62/510/Rev.1 Gestion de la relation client	- Les investissements déjà consacrés à iNeed et au système central de gestion des identités ont été exploités et les installations existantes pleinement utilisées. - La mise en œuvre est échelonnée. - Les ressources existantes ont été exploitées pour les activités relatives à la gestion de la relation client.
Total : 13,1 millions de dollars	Total : 24 millions de dollars	

<i>Proposition actuelle</i>	<i>Propositions antérieures</i>	<i>Facteurs de réduction des coûts</i>
D. Créer une infrastructure informatique robuste	A/65/491 Concentration des centres informatiques A/64/477 Plan de reprise après sinistre unifié	• Les dépenses d'équipement en capital ont été réduites en recourant à la location plutôt qu'à l'achat. • On a tiré parti des investissements que le Département de l'appui aux missions a déjà consacrés à la Base de soutien logistique des Nations Unies. • L'initiative a été coordonnée avec celles qui ont trait au système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies et au Groupe de la continuité des opérations. • Des outils libres ont été utilisés pour le suivi et la gestion des serveurs et des moyens de stockage.
Total : 9,8 millions de dollars	Total : 15,8 millions de dollars	
Propositions actuelles 42,8 millions de dollars	Propositions antérieures 64 millions de dollars	• Réduction de 33 % par rapport aux propositions antérieures

Annexe VIII

Progrès effectués depuis 2009

<i>Initiative</i>	<i>Progrès effectués</i>
Améliorer la gestion intégrée des TIC	• Réalisation d'une étude globale visant à rationaliser la structure informatique et à renforcer le Bureau de l'informatique et des communications • Définition des fonctions dans le secteur des TIC et des principes concernant la fourniture des services informatiques • Achèvement de l'étude structurelle du Bureau de l'informatique et des communications • Mise en place d'un nouveau cadre de gouvernance pour les activités informatiques et télématiques • Création d'une fonction de services à la clientèle • Mise au point de plusieurs politiques et de normes dans le domaine des TIC • Examen des propositions budgétaires en matière informatique à l'échelle du Secrétariat
Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	• Publications de politiques et des normes par le Groupe de travail sur la gestion des connaissances • Achat et mise en place d'une plate-forme de gestion des contenus • Déploiement sélectif des outils de collaboration • Mise à l'épreuve d'un portail d'information et de gestion des documents et des dossiers • Amélioration de la fonction recherche dans le Sédoc et autres fonds documentaires
Renforcer la fourniture des services informatiques et télématiques	• Réalisation d'une étude structurelle en vue de proposer la création de services d'assistance centralisés • Poursuite de la mise au point des fonctions offertes par iNeed et le système central de gestion des identités • Progression des travaux sur le catalogue des services informatiques à l'échelle du système • Déploiement de iNeed au Siège de l'ONU (Bureau de l'informatique et des communications, Département de l'appui aux missions, Département de la gestion, Bureau de la coordination des affaires humanitaires) à la Base de soutien logistique des Nations Unies, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale et à l'Office des Nations Unies à Genève (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)

<i>Initiative</i>	<i>Progrès effectués</i>
Créer une infrastructure informatique robuste	• Réalisation d'une étude structurelle en vue de l'établissement d'une proposition sur la concentration des centres informatiques • Harmonisation et exploitation de fonctions dans le cadre de projets existants relatifs à la reprise après sinistre et à la continuité des opérations • Adoption d'une décision entérinant le choix de la Base d'appui des Nations Unies de Valence comme site miroir de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi • Approbation du concept des centres informatiques institutionnels • Mise en place d'un centre informatique principal et d'un centre informatique auxiliaire au Siège de l'ONU au titre du plan-cadre d'équipement; modernisation du centre informatique de l'Office des Nations Unies à Genève