



Assemblée générale

Distr. générale
15 septembre 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Points 131 et 147 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015

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

Sixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport a été établi en application de la résolution [64/243](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet d'installation du progiciel de gestion intégré Umoja. Il fait le point des progrès accomplis depuis la publication du cinquième rapport d'étape ([A/68/375](#) et Add.1).

État d'avancement du projet

Depuis la publication du cinquième rapport d'étape, des progrès réguliers ont été réalisés dans la mise en œuvre du projet Umoja. Compte tenu des enseignements tirés de la mise en service d'Umoja en juillet 2013 dans le cadre d'un projet pilote intéressant la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban, Umoja-Démarrage a été déployé dans toutes les opérations de maintien de la paix, ainsi qu'à la Base de soutien logistique des Nations Unies de Brindisi (Italie) et au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) (groupe 1), le 1^{er} novembre 2013. Par la suite, il a également été mis en service dans 14 missions politiques spéciales et à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve, au Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan et au Bureau d'appui commun de Koweït (groupe 2) le 1^{er} mars 2014.

* [A/69/150](#).



Ainsi, Umoja-Démarrage est pleinement opérationnel dans toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, dans toutes les missions politiques spéciales soutenues par le Département de l'appui aux missions et dans tous les bureaux du Siège de l'Organisation qui fournissent un appui à ces missions et contribuent à leur supervision. En outre, Umoja-Extension 1 a été intégré à Umoja-Démarrage et, à titre expérimental le 1^{er} juillet 2014, à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). À la fin du mois d'août 2014, Umoja comptait plus de 5 000 usagers-opérateurs et plus de 1 600 fonctionnaires de la MINUSTAH avaient accès à la fonction libre-service.

Calendrier révisé de déploiement

À mesure que le projet avance et que l'Organisation tient compte des enseignements tirés de son expérience, le comité de pilotage modifie le plan de déploiement de manière à concilier la nécessité de conserver un rythme de déploiement réaliste respectant le calendrier approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246 et la capacité de l'Organisation de s'adapter aux multiples changements qu'implique l'adoption d'Umoja.

Les dernières modifications du plan ont été approuvées par le comité de pilotage en septembre 2014 et sont exposées à la section III du présent rapport. Le nouveau plan respecte les délais approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246, qui prévoit la mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 dans tout le Secrétariat d'ici à la fin 2015 et la réception définitive de ces deux éléments du système en 2016.

Umoja-Extension 2, dont les fonctions se rapportent principalement à la gestion de la chaîne logistique, à l'établissement des budgets et à la gestion des programmes, entrera en service au début de 2017, comme prévu.

Gouvernance

Le modèle de gouvernance renforcé décrit dans le cinquième rapport d'étape reste en vigueur. Au cours de la période considérée, les cadres dirigeants de l'Organisation ont manifesté constamment leur ferme volonté de voir le projet réussir et se sont montrés prêts à s'investir personnellement dans son succès.

Le Secrétaire général continue de diriger énergiquement le projet Umoja et a présidé en février 2014 une réunion lors de laquelle tous les chefs de département et de bureau se sont à nouveau dits déterminés à ce que la mise en service d'Umoja soit un succès dans leurs entités respectives.

Pendant la période considérée, l'Administration et l'équipe chargée d'Umoja se sont assidûment appliqués à suivre les recommandations des organes de contrôle.

Les moyens de gestion du projet et de planification intégrée ont été renforcés. Le suivi des résultats et des objectifs d'étape au regard des dépenses et des prévisions budgétaires a été amélioré, de même que la communication d'informations à ce sujet. Le contrôle et la gestion des risques ont également été renforcés, ainsi que le suivi des problèmes et les retours d'information. Une plus grande réactivité a permis de réduire considérablement le nombre de risques recensés, qui est tombé de 199 à 38, et le nombre de problèmes non résolus, qui est tombé de 491 à 41 au cours de la période de 12 mois terminée le 31 mars 2014. En ce

qui concerne les marchés, le contrat couvrant les besoins d'Umoja en matière de services d'appui à long terme devrait être signé en septembre 2014, avec un seul intégrateur de systèmes.

État de préparation de l'Organisation

Lorsque les premiers déploiements dans les missions ont été achevés, il est apparu clairement que l'état de préparation de l'Organisation était le principal défi du projet Umoja.

Selon les pratiques optimales suivies dans le secteur, une équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja a été chargée d'examiner régulièrement les progrès de l'adoption d'Umoja-Démarrage, de prendre les mesures correctives nécessaires et d'indiquer des mesures préventives de nature à améliorer l'exécution du plan de mise en service. Le partenariat et la collaboration entre le Département de l'appui aux missions, l'équipe chargée d'Umoja, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications ont été encore renforcés au cours de la période considérée, ce qui a créé des conditions plus favorables pour l'adoption d'Umoja et la poursuite de son déploiement.

L'adoption d'Umoja implique obligatoirement la convergence de nombreux modèles opérationnels qui ont évolué au fil des années en fonction des conditions locales, en particulier dans le cas d'opérations de maintien de la paix. La diversité des modèles opérationnels caractérisant le fonctionnement du Secrétariat était bien connue, mais les préparatifs de la mise en service d'Umoja dans chaque entité l'ont révélée dans toute son ampleur. Cette diversité souligne trois questions difficiles : a) comment mettre en œuvre un modèle opérationnel commun qui réponde aux besoins de chaque entité; b) comment concevoir un protocole de transition « sur mesure » entre chaque modèle existant et le nouveau modèle commun; et c) comment assurer la continuité des opérations dans toutes les entités pendant la mise en service d'Umoja.

En vue de l'adoption du nouveau modèle harmonisé, l'Organisation procède actuellement à l'examen et à la mise à jour des politiques et pratiques et à l'ajustement des processus, des rôles et des attributions. Elle s'attache également à élargir l'équipe d'experts d'Umoja et à sensibiliser les cadres aux moyens de tirer le meilleur parti du nouveau modèle. Il est essentiel de faire mieux connaître les nouveaux modes de fonctionnement introduits par Umoja pour créer un système de gestion propice à une culture d'amélioration continue dans laquelle de nouveaux moyens de réaliser pleinement le potentiel d'Umoja seront découverts et exploités.

L'expérience acquise durant la période considérée a confirmé à l'évidence qu'un système unique pleinement intégré ne pouvait pas être simplement « plaqué » sur une structure fragmentée et cloisonnée. L'Organisation s'emploie à définir l'objectif final à atteindre en adoptant un nouveau modèle de prestation de services à l'échelle mondiale, qui sera soumis à l'examen de l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session. En attendant, l'équipe chargée d'Umoja introduit les changements nécessaires pour assurer le bon fonctionnement d'un système commun à toutes les entités du Secrétariat en veillant à ce que toutes les tâches soient exécutées au niveau d'agrégation voulu et s'attache à réduire autant que possible la complexité du plan de mise en service en simplifiant et en rationalisant les modes opératoires avant le déploiement.

Avantages attendus

Le Secrétaire général reste résolu à tirer du projet des gains de qualité et des gains d'efficacité permettant des réductions récurrentes des coûts de l'ordre de 140 à 220 millions de dollars d'ici à 2019. En raison du déploiement échelonné, ces gains seront obtenus progressivement sur plusieurs années, entre 2017 et 2019. Les réductions de coûts attendues pour 2017 sont estimées à 81,4 millions de dollars, dont 30 millions de dollars sur les coûts imputés au budget ordinaire et 51,4 millions de dollars sur ceux imputés aux budgets des opérations de maintien de la paix. Il convient de noter que les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications continueront de participer activement à la validation de l'évaluation des gains d'efficacité des processus dont ils sont responsables dans toutes les entités du Secrétariat, en prenant en compte la démarche progressive adoptée pour les éléments fonctionnels et la chronologie du déploiement.

Institutionnalisation d'Umoja au Secrétariat

Le plan de transfert progressif des connaissances et responsabilités de l'équipe chargée d'Umoja aux unités fonctionnelles du Secrétariat a été lancé. L'équipe chargée d'Umoja, le Directeur général de l'informatique et des communications et les référents processus gèrent conjointement ce transfert. Toutes les tâches liées à l'informatique et aux communications seront à terme transférées au Directeur général de l'informatique et des communications, tandis que les compétences spécialisées nécessaires au bon fonctionnement du nouveau modèle opérationnel dans une perspective d'amélioration continue seront transférées aux départements responsables des processus et aux bureaux habilités à reconfigurer les modes opératoires, selon qu'il conviendra.

Ressources nécessaires

Le coût estimatif du projet jusqu'au 31 décembre 2015 indiqué dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375) s'élevait à 360 856 800 dollars, soit 12 718 300 dollars de plus que le montant du budget approuvé du projet. Le complément de financement correspondant n'avait pas été alors demandé, le Secrétaire général ayant indiqué que les prévisions révisées et une demande de crédits supplémentaires seraient présentées dans le sixième rapport d'étape. Il avait également annoncé que les prévisions de dépenses pour 2016 et 2017 figureraient dans le sixième rapport d'étape.

Le présent rapport expose les raisons pour lesquelles il y a lieu de porter le budget du projet à l'horizon de fin 2015 à 385 060 300 dollars, montant que l'Assemblée générale est invitée à approuver. Il donne également le détail des dépenses prévues pour 2016 et 2017, soit respectivement 30 395 800 dollars et 23 895 700 dollars, dont l'Assemblée générale est invitée à prendre note.

Ces dépenses supplémentaires sont imputables aux modifications apportées au plan de mise en service, notamment l'extension des services d'appui fournis aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales après la mise en service d'Umoja, le renforcement notable des activités de formation, les activités prévues pour mieux préparer l'Organisation et les activités supplémentaires de conception, prévues dans la perspective du déploiement dans les groupes 3, 4 et 5.

L'Assemblée générale est invitée à approuver les 36 921 800 dollars de dépenses supplémentaires prévues par le Secrétaire général, dont le détail figure à la section IV du présent rapport pour que la réalisation du projet Umoja puisse se poursuivre selon le plan de mise en service jusqu'au 31 décembre 2015.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	7
II. Gouvernance et contrôle	7
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	7
B. Mesures prises pour renforcer l'adhésion au projet conformément au principe de responsabilité	7
C. État de l'application de recommandations des organes de contrôle	8
III. État d'avancement du projet	10
A. Vue d'ensemble	10
B. État du déploiement	10
C. Réalisations, difficultés et enseignements tirés de l'expérience	13
D. Calendrier révisé de déploiement	17
E. Avantages	21
F. Dispositif de contrôle interne et gestion des risques	21
G. Coûts associés au fonctionnement, au maintien en état et à l'appui	22
H. Plan d'intégration d'Umoja	24
I. Effectifs	26
IV. Ressources nécessaires	29
A. Récapitulatif des prévisions de dépenses au titre d'Umoja	29
B. Dépenses engagées entre 2008 et 2013	34
C. Prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015	35
D. Prévisions de dépenses pour 2016 et 2017	40
V. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	44
A. Financement des prévisions de dépenses liées à Umoja	44
B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	45
Annexe	
Organigramme et répartition des postes pour 2015	47

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié 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, et de la résolution 67/246, dans laquelle l'Assemblée a formulé diverses demandes. Il fait le point des progrès accomplis depuis la publication du cinquième rapport d'étape (A/68/375).

II. Gouvernance et contrôle

A. Aperçu du dispositif de gouvernance

2. Le projet Umoja a bénéficié du renforcement du modèle de gouvernance présenté dans le cinquième rapport d'étape.

3. Le Comité de gestion de l'ONU, présidé par le Directeur de cabinet, continue de veiller à l'harmonisation du projet avec les autres réformes entreprises au Secrétariat. Le Directeur du projet est membre du Comité de gestion.

4. En tant qu'élément du cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, le Comité de gestion a établi que les transformations prévues du Secrétariat présentaient un risque important auquel les cadres devaient prêter attention. La responsabilité de la gestion du risque institutionnel incombe au Secrétaire général adjoint à la gestion.

5. Présidé par ce dernier, le comité de pilotage supervise la gestion stratégique et opérationnelle du projet et décide des mesures à prendre pour assurer la bonne exécution du plan de mise en service approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246.

6. Pendant la période considérée, le comité de pilotage a continué de surveiller étroitement les risques stratégiques, pris les mesures préventives et correctives nécessaires, notamment la création d'une équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, régulièrement réévalué la faisabilité du plan de déploiement et modifié celui-ci pour concilier la nécessité de maintenir un rythme de déploiement réaliste et l'impératif de stabilisation des opérations dans les entités où Umoja est déjà en service.

B. Mesures prises pour renforcer l'adhésion au projet conformément au principe de responsabilité

7. Continuant de diriger énergiquement le projet, le Secrétaire général a présidé en février 2014 une réunion lors de laquelle tous les chefs de département et de bureau se sont de nouveau dits déterminés à ce que la mise en service d'Umoja dans leurs entités respectives soit un succès.

8. Les contrats de mission pour lesquels les hauts fonctionnaires prennent des engagements vis-à-vis du Secrétaire général restent des moyens utiles de veiller à ce que les départements et bureaux mettent tout en œuvre pour assurer le succès de la mise en service d'Umoja et en exploiter les avantages potentiels. Les évaluations de

l'exécution des contrats de mission montrent, à ce jour, que les chefs de département et de bureau apportent leur plein concours à la réalisation du projet. Les guides de rédaction des contrats de mission insisteront de plus en plus sur l'obligation de veiller à la pleine adoption du progiciel.

9. Le système des référents processus et le partenariat entre l'équipe chargée d'Umoja et les chefs de département et de bureau ont été renforcés durant la période considérée. Plusieurs activités en ce sens ont été entreprises ou poursuivies, dont : l'utilisation de fiches de synthèse pour le suivi des progrès accomplis par les parties prenantes; des réunions mensuelles du comité de pilotage; la création de l'Équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja; et des réunions périodiques des référents processus et du Directeur général de l'informatique et des communications, qui portent sur les mesures à prendre pour favoriser l'adoption par le Secrétariat des pratiques optimales en fonction desquelles Umoja a été conçu.

10. Le responsable du projet organise des réunions avec les chefs de département et de bureau concernés pour régler les problèmes et examiner des solutions pour les déploiements futurs. Les cadres dirigeants déterminent l'ordre des activités à entreprendre pour la mise en service d'Umoja et se sont entendus sur les pouvoirs à déléguer et le soutien à apporter aux équipes de déploiement de leurs départements et bureaux respectifs. Ils entendent exploiter les avantages de l'harmonisation des processus à mesure que les nouveaux modes opératoires imposés par Umoja se stabiliseront.

C. État de l'application des recommandations des organes de contrôle

11. Pendant la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne ont tous deux examiné le projet Umoja. Dans son troisième rapport annuel (A/69/158), le Comité a constaté que la solution Umoja était techniquement viable et qu'en dépit de la complexité du projet, d'importantes étapes avaient été franchies. Il a toutefois appelé l'attention sur la lenteur des progrès réalisés dans le renforcement des compétences et des capacités requises pour l'adoption de méthodes de travail différentes dans l'ensemble du Secrétariat.

12. Le Comité a pris note de la création d'une équipe de suivi du fonctionnement d'Umoja qui sera à même d'évaluer la stabilité du progiciel. Cet examen aura lieu six mois au moins après toute mise en service majeure du progiciel.

13. Le Comité a également relevé le rôle actif joué par le comité de pilotage dans l'évaluation des enseignements tirés de l'expérience et l'adaptation du plan pour les mises en service futures, eu égard à la nécessité de veiller à la stabilité du progiciel et de mieux préparer les usagers à régler les problèmes susceptibles de se poser au lendemain de la mise en service.

14. Pour maximiser les chances de succès et favoriser la réalisation des objectifs assignés au projet, le Comité a aussi adressé à l'Administration les recommandations nouvelles ou complémentaires ci-après : a) réévaluer la viabilité du budget et du calendrier révisé du projet approuvés en février 2014, en faisant fond sur les leçons tirées des déploiements; b) veiller à ce que les chefs des unités fonctionnelles, les référents processus et l'équipe du projet confirment tous au

Comité de gestion que toutes les conditions voulues pour son lancement sont bien réunies; c) veiller à ce que le projet ne s'écarte pas du principe de l'appropriation des processus en renforçant le partenariat avec les chefs des unités fonctionnelles; d) veiller à ce que les chefs des unités fonctionnelles disposent des ressources et compétences nécessaires pour adopter avec succès les nouveaux modes opératoires normalisés et les nouvelles méthodes de travail; et e) faire en sorte que les référents processus s'inspirent de l'expérience acquise pour affiner les hypothèses concernant les gains qualitatifs et quantitatifs potentiels lors de l'élaboration des plans de concrétisation des gains établis pour chaque département ou bureau.

15. Les progrès de l'application des recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes montrent que l'équipe chargée du projet est fermement résolue à suivre ses conseils.

16. Sur les 13 recommandations formulées par le Comité dans son deuxième rapport, 6 sont en cours d'application, 4 sont en voie d'être appliquées et 3 ont été classées par le Comité. Dans son premier rapport, le Comité avait fait 13 recommandations, dont 3 ont été appliquées en 2012. Sur les 10 restantes, 2 ont été appliquées ultérieurement, 5 sont en cours d'application et 1 est en voie de l'être; les 2 autres ont été classées par le Comité.

17. Le Comité a reconnu que des progrès avaient été faits dans l'application de ses recommandations portant sur : a) l'élaboration, la communication et la mise en œuvre, dans chaque unité fonctionnelle, d'un plan d'exploitation des avantages attendus de la disponibilité de données à jour et consolidées extraites grâce au progiciel de gestion intégré; b) l'adoption d'une démarche cohérente d'appréciation des avantages reposant sur une définition claire des catégories d'avantages qualitatifs et quantitatifs et une méthode spécifiée de mesure des avantages des différentes catégories; c) la définition des modalités de gestion du changement et d'ancrage de méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans la pratique de tout le Secrétariat; et d) la gestion des risques. Le Comité a admis qu'il était explicable que certaines recommandations n'aient pas encore été intégralement appliquées, notamment celles qui avaient trait à la concrétisation des avantages attendus, processus itératif, qui prendrait nécessairement plusieurs années. Le Comité a également noté que l'application d'un certain nombre de ses recommandations s'adressant à l'ensemble de l'Administration nécessiterait une action coordonnée des départements et bureaux du Secrétariat.

18. À la fin juin 2014, deux des principales recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), citées ci-après, n'avaient pas encore été complètement appliquées :

a) Le comité de pilotage d'Umoja devrait faire en sorte que les résultats des phases de conception soient validés afin de confirmer leur conformité aux critères fixés par l'Assemblée générale pour l'adaptation minimum du nouveau système;

b) Le Bureau d'Umoja devrait parachever sa documentation relative à la qualité des données, en produisant : une matrice de spécifications techniques de conversion des données; un plan de conversion des données; un modèle de protocole de validation de la conversion des données; des normes de développement d'Umoja; une stratégie de maîtrise de la diversité des clients d'Umoja; et des normes pour les données d'Umoja.

19. L'équipe du projet continue de collaborer avec le BSCI en vue du classement imminent de ces recommandations.

III. État d'avancement du projet

A. Vue d'ensemble

20. Pendant la période considérée, la réalisation du projet Umoja a progressé régulièrement, et le comité de pilotage a apporté les modifications nécessaires au calendrier prévu compte tenu des enseignements tirés de l'expérience. La première mise en service d'Umoja a eu lieu en juillet 2013, et à la fin mars 2014, toutes les missions soutenues par le Département de l'appui aux missions étaient équipées d'Umoja-Démarrage.

21. Le système fonctionne bien et, selon le fournisseur du progiciel et les intégrateurs de système, Umoja compte parmi les progiciels de gestion intégrés du même type les plus sophistiqués et complexes. Le progiciel est capable de répondre aux exigences du fonctionnement de l'organisation vaste, dynamique et complexe qu'est l'ONU, et son emploi pourrait être étendu à d'autres organismes du système des Nations Unies.

22. Avec la mise en service d'Umoja, l'Organisation aura, pour la première fois, accès en temps réel à une source unique d'informations, ce qui lui permettra de prendre ses décisions plus rapidement et en meilleure connaissance de cause.

23. Le travail d'harmonisation et de normalisation avance régulièrement, au rythme que permet l'aptitude de l'Organisation à assimiler le changement. Comme l'a souligné l'Assemblée générale dans sa résolution [63/262](#), il importe de bien programmer la mise en service des divers modules du progiciel de gestion intégré dans l'ensemble des bureaux des Nations Unies pour que le changement pèse le moins possible sur l'Organisation et ses ressources et que les risques sur les plans des opérations et de la gestion soient réduits.

24. Poursuivant dans cette voie, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications s'emploient activement à mieux adapter les pratiques et procédures du Secrétariat aux exigences d'Umoja. L'Organisation examine et met à jour ses règles et pratiques de fonctionnement, encourage vigoureusement l'adoption de modes opératoires compatibles avec Umoja et adapte les missions, rôles et attributions pour les faire cadrer avec le modèle opérationnel applicable à l'ensemble du Secrétariat.

B. État du déploiement

Umoja-Démarrage

25. D'abord mis en service pilote à titre expérimental en juillet 2013 à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban, Umoja-Démarrage est entré en

fonctionnement en novembre 2013 dans les 14 opérations de maintien de la paix¹ et 2 centres de services² (groupe 1) et, en mars 2014, dans les 14 missions politiques spéciales soutenues par le Département de l'appui aux missions, ainsi qu'à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST), au Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP)³ et au Bureau d'appui commun de Koweït (groupe 2). Tous les bureaux du Siège qui fournissent des services d'appui aux missions ont également été équipés du progiciel.

26. Il convient de noter que, malgré le travail considérable que nécessite la mise en service du module de gestion des biens immobiliers dans les opérations de maintien de la paix, le comité de pilotage a décidé d'avancer les dates de déploiement de ce module dans les entités autres que les missions de paix. Umoja fournira un tableau synthétique et transparent du portefeuille immobilier du Secrétariat et centralisera l'enregistrement et la gestion de ces biens, des contrats de location et des travaux de construction en cours. À la fin juillet 2014, le module était en service dans les entités des groupes 1 et 2 et de nombreux bureaux des Nations Unies dans le monde entier, notamment à New York, Nairobi et Addis-Abeba.

27. L'installation du progiciel dans les entités des groupes 1 et 2 a permis de consolider la gestion des transactions financières et opérations d'achat précédemment gérées par 30 systèmes et de centraliser les données correspondantes.

28. Pour le déploiement d'Umoja, des données de deux types extraites des systèmes précédents ont été converties et chargées dans la base centrale d'Umoja : les données de référence (enregistrement unique pour chaque fournisseur, contrat, bénéficiaire, banque et bien immobilier) et les données transactionnelles (enregistrements uniques pour chaque transaction, bon de commande et facture de fournisseur). Après le déploiement dans les opérations de maintien de la paix, plus de 75 000 fiches de fournisseur ont, après nettoyage, été ramenées à environ 7 000 et ont été saisies pour affichage dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et synchronisées avec Umoja. Les données relatives aux biens immobiliers ont été consolidées et conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

29. Umoja compte plus de 5 000 usagers-opérateurs dans 250 sites répartis entre 32 pays. Les cinq stages de formation des formateurs, organisés pendant la période considérée, ont permis de perfectionner plus de 100 formateurs chargés de l'initiation des usagers finals. Les utilisateurs ont soumis plus de 17 000 demandes d'achat et émis plus de 20 000 bons de commande et, au 31 août 2014, le nombre des opérations de paiement dépassait 120 000.

30. En mars 2014, l'équipe chargée d'Umoja a mené une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs affectés aux opérations de maintien de la paix afin d'évaluer leur expérience depuis le 1^{er} novembre 2013. Ont répondu à cette enquête 420

¹ Le déploiement dans 1 des 14 opérations de maintien de la paix, la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), a eu lieu en mars 2014, en même temps que le déploiement dans les missions politiques spéciales (groupe 2).

² Le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) et le Centre de services mondial.

³ L'ONUST et l'UNMOGIP sont des missions d'observation militaire, et non des missions politiques spéciales, mais elles sont financées de même par le budget ordinaire.

utilisateurs d'Umoja. Les résultats indiquent que la majorité des utilisateurs considèrent que la mise en service d'Umoja permettra d'améliorer le fonctionnement de l'ONU, qu'ils ont été bien préparés au déploiement et que les stages de formation et les activités de soutien ont été bien organisés et annoncés. Plusieurs participants ont recommandé de développer en formation pratique guidée et de faire une moindre place à la formation *ex cathedra*.

31. Pour parachever la mise au point d'Umoja-Démarrage et en faciliter le déploiement, l'équipe chargée du projet Umoja a entrepris une mobilisation d'une ampleur sans doute jamais encore atteinte pour un projet du Secrétariat, obtenant le concours de plus de 4 600 fonctionnaires et de plusieurs partenaires privés, dont environ 700 spécialistes locaux des processus qui ont participé aux tests de vérification au niveau usagers, à la collecte des données et aux activités de formation. Les membres de l'équipe chargée d'Umoja et leurs collègues du Département de l'appui aux missions, du Département de la gestion et des missions ont fait preuve d'un esprit de collaboration, d'un dévouement et d'une volonté de succès exemplaires.

Opération pilote d'intégration

32. Le 1^{er} juillet 2014, un test d'intégration d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 s'est déroulé avec succès à la MINUSTAH. Cette intégration, ainsi nommée parce qu'elle a consisté à fusionner 162 processus d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, a permis d'ajouter des fonctions de gestion dans des ressources humaines, des voyages, des états de paie et des indemnités aux fonctionnalités d'Umoja-Démarrage déjà disponibles dans les opérations de maintien de la paix.

33. Les nouvelles fonctions de gestion des ressources humaines et de la paie dont dispose ainsi la MINUSTAH ont permis de mettre hors service sept sous-systèmes de paie Progen. Toutes les données nécessaires ont été converties et le système local de paie a été remplacé.

34. La préparation de la mise en service des systèmes intégrés a nécessité des opérations complexes d'intégration des composantes ressources humaines, états de paie, gestion financière et voyages, et le règlement des problèmes révélés par les tests.

35. Dans le cadre de l'opération pilote, le module libre-service a été rendu accessible à plus de 1 600 fonctionnaires de la MINUSTAH, qui peuvent maintenant mettre à jour leurs données et renseignements personnels, soumettre des demandes de prestations d'aménagement de leurs horaires de travail et de prise en charge de leurs frais de voyage, les cadres utilisant quant à eux ce module pour valider, s'il y a lieu, ces opérations et demandes.

36. L'intégration d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 permet de se passer d'un certain nombre de formules imprimées et de démarches, de supprimer des opérations manuelles et d'abandonner les systèmes antérieurs d'enregistrement des données relatives au personnel, telles qu'adresses, coordonnées bancaires et demandes et autorisations de congé.

37. Des utilisateurs en poste dans des missions de maintien de la paix et dans d'autres entités ont participé aux multiples tests de validation technique et de vérification au niveau usagers qui ont précédé l'intégration opérationnelle d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. Cette large participation facilitera la formation et

l'apprentissage préalable aux opérations futures d'intégration. L'équipe chargée du projet et le groupe de suivi du fonctionnement d'Umoja étudient de très près la manière dont fonctionnent les deux systèmes intégrés dans le but de faciliter les opérations futures d'intégration et l'utilisation du progiciel, et rendent compte de leurs constatations au comité de pilotage.

C. Réalisations, difficultés et enseignements tirés de l'expérience

38. L'équipe chargée du projet Umoja s'inspire des enseignements tirés de l'expérience pour évaluer les succès et les difficultés des déploiements passés. Dans toute grande organisation, la mise en service d'un progiciel de gestion intégré est difficile et délicate et peut prendre des années.

Réalisations

39. Bien que la mise en service à l'ONU du progiciel de gestion intégré soit passablement complexe et difficile, les premiers déploiements d'Umoja ont été des succès et apportent déjà les améliorations tangibles suivantes :

a) Gestion des données de référence : une formule centralisée et simplifiée a été adoptée pour nettoyer, consolider et normaliser les données de référence extraites des anciens systèmes et bases de données de tout le Secrétariat. Cette formule permet d'enrichir et d'actualiser les données de référence selon un protocole clair, garantissant ainsi la cohérence des données, et permet l'utilisation d'une base de données unique à l'échelle mondiale. La gestion en continu des données de référence est essentielle au bon fonctionnement du système intégré;

b) Rationalisation des achats et de la chaîne logistique : un répertoire central des biens et des services utilisés par l'Organisation permet de gérer et suivre les opérations afférentes aux biens et aux services d'un bout à l'autre de la chaîne logistique et de façon plus souple, efficiente et transparente;

c) Matrice comptable centrale : Umoja comprend une matrice comptable détaillée, qui permet de mieux répondre aux besoins opérationnels et l'analyse systématique et cohérente de tous les programmes de l'Organisation;

d) Biens immobiliers et normes IPSAS : le lancement anticipé du module de gestion des biens immobiliers permet de faire figurer dès le début des informations sur les biens immobiliers dans les états financiers et facilite l'application des normes IPSAS;

e) Structure décentralisée d'appui aux usagers d'Umoja : le modèle présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375) est entré en vigueur et est largement suivi pour aider les usagers. L'appui fonctionnel, qui consiste à expliquer comment utiliser telle ou telle fonction ou à résoudre des difficultés de fonctionnement relève essentiellement des experts locaux, tandis que le règlement des questions techniques concernant notamment l'accès au système, sa performance et l'intégration bureautique, relève des services locaux d'assistance de niveau 1 et du service d'assistance de niveau 2 établi à Brindisi. Ce dernier, renforcé pour répondre aux exigences d'Umoja, est devenu un service de niveau 2 chargé d'appuyer les services locaux de niveau 1. Le dispositif fonctionne bien et permet de répondre aux questions d'informatique ou télématique de nombreux utilisateurs, y compris à celles concernant la gestion des autorisations d'accès.

40. Des progrès ont aussi été accomplis dans la réalisation des objectifs à plus long terme, dont ceux énumérés ci-après :

a) **Transparence** : Umoja garantit la transparence totale et immédiate des transactions où qu'elles soient opérées et permet donc de repenser les délégations de pouvoir et de renforcer le cas échéant les pouvoirs des cadres;

b) **Normalisation des procédures administratives** : Umoja permet d'enregistrer de manière cohérente dans un système d'information commun l'ensemble des transactions opérées dans tous les centres des Nations Unies et toutes les missions. Ce système intégré d'information que partage tout le Secrétariat permettra aux responsables de prendre leurs décisions en meilleure connaissance de cause et améliorera les contrôles financiers. En outre, Umoja permet de mieux garantir la continuité des opérations et de gérer les difficultés liées aux pointes d'activité offrant les moyens de redistribuer rapidement la charge de travail entre lieux d'affectation et fuseaux horaires.

c) **Meilleure information** : outil d'informatique décisionnelle, Umoja est une source primordiale d'informations opérationnelles et de suivi des résultats. Il permet par exemple aux responsables d'analyser les progrès de telle ou telle activité et d'en rendre compte sous différents angles, notamment du point de vue de la répartition des dépenses entre les entités concernées ou de la nature de ces dépenses. L'informatique décisionnelle facilite aussi la normalisation des rapports dans et entre toutes les entités en permettant l'établissement de rapports complets couvrant les achats, l'exécution des budgets et les comptes. La prise de décisions et la transparence en seront améliorées. Une série de tableaux de bord en cours d'élaboration fourniront aux responsables des indicateurs de l'état de leurs opérations. Grâce aux connaissances transférées par l'équipe d'Umoja au reste du Secrétariat et à l'action ciblée de l'équipe d'appui et de développement du Département de l'appui aux missions, le nombre de fonctionnaires dotés des compétences nécessaires pour analyser les multiples informations fournies par Umoja augmente;

d) **Structure organisationnelle** : la mise en service d'Umoja-Extension 1 présuppose la création et l'entretien d'une base de données très complexe accompagnée d'un organigramme actualisé qui doit rester pleinement aligné sur la structure du budget, base qui doit comprendre des données sur tous les fonctionnaires du Secrétariat. C'est là une condition nécessaire de l'activation de la fonction Libre-service offerte aux fonctionnaires et de la définition rigoureuse des chaînes de processus. Il s'agit d'une autre fonction intersectorielle nécessaire à la mise en service, dans les délais prévus, dans les groupes 3 et 4 ;

e) **Mobilité** : le modèle opérationnel normalisé qu'impose Umoja facilite la mobilité en réduisant les besoins de formation de recyclage en cas de changement d'emploi.

Difficultés

41. Les premières mises en service d'Umoja ont également révélé des difficultés, dont la principale tient à la mesure dans laquelle l'Organisation est à même d'adopter aisément un modèle opérationnel unique.

42. Dans son rapport intitulé « Investir dans l'informatique et la télématique » (A/60/846/Add.1), le Secrétaire général formulait les observations suivantes :

Pour produire les résultats escomptés, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré doit s'inscrire dans le cadre d'un plan stratégique global et implique l'harmonisation des processus métier et d'autres réformes. Le principal avantage d'un tel système est qu'il permet de maintenir des conditions optimales de fonctionnement, grâce à une intégration plus étroite des opérations et à des échanges d'informations qui rendent possible la collaboration entre des équipes et des départements précédemment isolés les uns des autres par le compartimentage des opérations et la discontinuité des flux de travail. L'adoption d'un progiciel de gestion intégré suppose une orientation des processus coordonnée à l'échelle de l'Organisation.

43. Le Secrétariat ne suit pas un modèle opérationnel unique. Chacune de ses entités a évolué séparément, et seuls quelques systèmes intégrés (tels que le système intégré de gestion (SIG), utilisé actuellement) encouragent la convergence. Durant les préparatifs de la mise en service du progiciel, l'équipe chargée d'Umoja a constaté de nombreuses disparités dans l'application des règles, des différences de pratiques comptables et de partis informatiques, la variabilité de la qualité des données, et des discordances dans les chaînes de processus et les modes opératoires. L'existence de systèmes multiples fait que les mêmes données sont saisies plusieurs fois et qu'il faut souvent rechercher manuellement les informations.

44. Après les premières mises en œuvre dans les missions, il est apparu clairement que la principale difficulté à surmonter pour assurer le succès du projet Umoja tenait à la capacité d'assimilation d'un système unique applicable à tout le Secrétariat imposant un modèle opérationnel pleinement intégré, sans aucun cloisonnement géographique ou technique. Dès le départ, il était clair que le but de l'adoption d'un progiciel de gestion intégré était d'appliquer à tout le Secrétariat un modèle opérationnel unique qui permette d'accroître l'efficacité et la transparence de l'exécution des mandats.

45. Umoja impose un mode de fonctionnement commun qui tend à réduire l'activité bureaucratique au profit de travaux d'analyse apportant une valeur ajoutée.

46. L'intégration des processus métier qu'implique la mise en service d'un progiciel de gestion intégré oblige les entités du Secrétariat à adopter un mode de fonctionnement radicalement nouveau. Umoja impose l'intégration des processus entre les domaines techniques et les départements et la normalisation des processus métier.

47. L'Organisation étant fermement résolue à faire d'Umoja un succès, il est impératif de mieux comprendre en quoi le progiciel modifiera le mode de fonctionnement des départements et des bureaux. Il faudra modifier les pratiques de fonctionnement pour qu'elles obéissent aux principes sur lesquels repose Umoja, ce qui implique : le réexamen complet des pouvoirs, rôles et responsabilités des missions, des centres de services, des départements et bureaux du Siège et hors Siège et des commissions régionales; b) la révision des règles administratives et des règles de gestion du personnel; c) l'harmonisation des modalités de recouvrement des coûts; d) la restructuration et le nettoyage des données relatives à la gestion des prestations; e) le règlement des problèmes intersectoriels; f) l'élimination des incohérences en matière de délégation de pouvoir, par exemple pour les achats et la logistique; g) compte tenu de l'expérience acquise lors de la mise en service du progiciel à la MINUSTAH, l'amélioration de la formation en fonction des besoins

des quelque 50 000 usagers potentiels des fonctions Libre-service et des fonctions réservées aux usagers-opérateurs.

48. Un certain nombre de tâches doivent être accomplies à différents niveaux d'agrégation pour qu'Umoja fonctionne convenablement. Le projet a déjà favorisé l'intégration des pratiques dans les domaines suivants : gestion des données de référence; établissement de rapports (informatique décisionnelle); gestion de la trésorerie et des opérations bancaires; infrastructure informatique et télématique. Voici quelques exemples :

a) L'équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, au sein de laquelle les référents processus et les représentants des départements collaborent au règlement des problèmes d'adoption;

b) Le centre de formation à Umoja, où des experts de disciplines diverses en poste dans différents départements travaillent et se perfectionnent ensemble pour acquérir une connaissance approfondie du progiciel et des améliorations qu'il peut apporter aux processus métier;

c) Les équipes d'intervention composites, où sont représentés l'équipe chargée d'Umoja, le Département de l'appui aux missions, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines; lors de missions auprès d'opérations de maintien de la paix et de centres de services, ces équipes ont examiné les modifications apportées aux modes opératoires, vérifié que le nouveau modèle opérationnel était respecté et recommandé les mesures correctives nécessaires;

d) L'établissement en commun et le suivi d'un tableau de bord complet permettant de surveiller les progrès réalisés par les parties prenantes censées prendre les mesures voulues pour être prêtes à temps à la mise en service d'Umoja et garantir sa pleine adoption. Le référent projet, les référents processus, le Directeur général de l'informatique et des communications et les entités concernées se servent du tableau de bord pour effectuer des vérifications hebdomadaires et gérer correctement toutes les questions qui doivent faire l'objet d'une concertation. Les cas de transversalité opérationnelle, la hiérarchie des demandes de modification, la capacité opérationnelle de fournir un appui après la mise en service du système sont parmi les questions examinées et suivies à l'aide du tableau de bord;

e) Les entretiens hebdomadaires qui ont lieu entre les référents processus et le référent projet;

f) Les débats mensuels du comité de pilotage.

Enseignements tirés de l'expérience

49. Deux décisions très importantes ont été prises au début de 2014 pour remédier à certaines des difficultés mentionnées plus haut.

Création de l'équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja

50. L'équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja a été créée conformément aux pratiques de référence en matière de gestion de projets. Un bilan détaillé de chaque mise en service permet de tirer tout le parti possible de l'expérience pour le succès des déploiements ultérieurs. L'équipe spéciale est composée de représentants de toutes les parties prenantes, dont les entités équipées

d'Umoja, les référents processus et l'équipe chargée du projet Umoja, afin qu'elle puisse traiter des difficultés intersectorielles comme de celles propres aux départements. Toutes ses constatations sur l'adoption du progiciel influencent largement les décisions de gestion du changement et servent de guide pour les mises en service ultérieures.

Création du centre de formation à Umoja

51. Une connaissance approfondie d'Umoja est indispensable pour que son adoption soit un succès, pour que les services d'appui aux usagers soient efficaces et pour que le potentiel d'amélioration des méthodes de travail soit pleinement exploité. L'acquisition de cette connaissance par d'autres fonctionnaires permet aussi à l'équipe chargée d'Umoja de se concentrer sur la mise en service du progiciel dans d'autres entités et l'adjonction à celui-ci de fonctions nouvelles.

52. Le centre de formation à Umoja a été créé dans le but d'améliorer la connaissance du projet dans l'ensemble du Secrétariat. Il développe la formation existante, qui vise surtout à initier les usagers à l'utilisation du nouveau modèle opérationnel. La formation permet aux experts des processus d'acquérir une connaissance approfondie du fonctionnement du modèle opérationnel dont le degré d'intégration permet d'améliorer les processus métier. Le Comité des commissaires aux comptes, dans son troisième rapport annuel sur Umoja (A/69/158), s'est montré favorable à l'application d'une stratégie globale de formation, sous l'égide du centre. Les participants suivent des programmes de formation sur mesure, comprenant deux catégories de modules :

a) Les modules s'adressant aux cadres consistent en des ateliers visant à répondre aux besoins particuliers d'encadrement à différents niveaux. Les intéressés se familiariseront avec les principaux aspects et avantages d'Umoja et découvriront des moyens d'améliorer les modes opératoires et de promouvoir le changement;

b) Les modules s'adressant aux experts, techniques et locaux, auront pour objet de leur apporter des connaissances techniques et pratiques sur Umoja. Ces modules permettront de créer un nouveau corps de spécialistes d'Umoja, qui contribueront à orienter et appuyer le déploiement du progiciel et sa stabilisation après mise en service et dispenseront à leur tour une formation et des conseils à leurs collègues.

D. Calendrier révisé de déploiement

53. Dans les derniers mois de la période considérée, après avoir dressé un bilan de l'expérience acquise mettant en lumière les succès et les difficultés des mises en service passées, sur la base notamment des travaux de l'équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, et des enquêtes auprès des équipes de déploiement et des usagers, considéré les indications fournies par les tableaux de bord de suivi des préparatifs des entités des groupes 3 et 4, procédé à des consultations avec les référents processus et pris connaissance des observations figurant dans le troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur Umoja (A/69/158), le comité de pilotage est parvenu à la conclusion qu'il fallait revoir le calendrier de déploiement d'Umoja dans les entités du Secrétariat autres que les opérations de maintien de la paix pour assurer la réussite du projet, sans pour autant remettre en

cause les délais globaux approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246.

54. Le rythme de la mise en service sera à l'avenir fonction de la capacité d'adaptation de l'Organisation. Par conséquent, la gestion du changement et l'état de préparation de l'Organisation sont désormais les principaux éléments pris en compte pour la planification des mises en service et l'établissement du budget du projet.

55. Comme on l'a vu plus haut, l'Organisation a encore des préparatifs indispensables à accomplir avant de pouvoir poursuivre le déploiement du progiciel de manière responsable. Umoja devant être mis en service simultanément dans plusieurs entités du Secrétariat, il est impératif que le projet soit considéré comme un moteur de transformation des modes de fonctionnement.

56. L'équipe d'Umoja doit achever son travail de modification et amélioration de certaines fonctions du système, entrepris pour les besoins de l'intégration d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 sur la base de l'expérience acquise après plusieurs mois de fonctionnement du progiciel dans les groupes 1 et 2, durant la phase préparatoire pilote et à la suite de l'opération-pilote d'intégration. Ces modifications et améliorations rendront le progiciel de gestion intégré encore plus utile. L'équipe doit également disposer des moyens nécessaires à un déploiement simultané dans un grand nombre d'entités, à savoir veiller à ce que chaque entité ait un modèle de gouvernance adapté afin de coordonner les activités de préparation; permettre la bonne coordination des préparatifs et utiliser des outils existants comme le guide de mise en service, qui contient des conseils, des instructions et des modèles pour aider les entités concernées à se préparer à l'entrée en service d'Umoja.

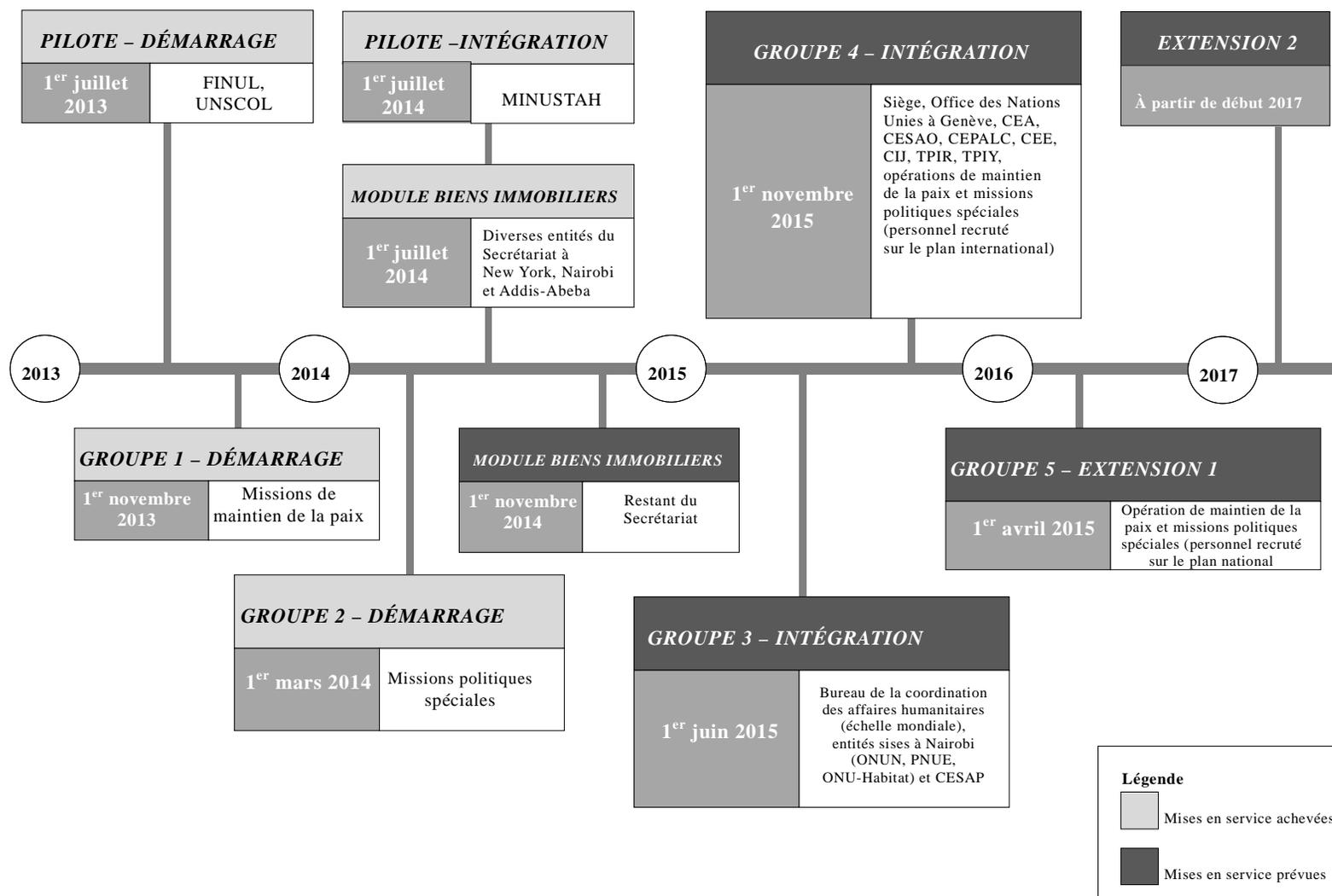
57. Le calendrier révisé de déploiement approuvé par le comité de pilotage d'Umoja est présenté ci-après dans le tableau 1 et la figure qui le suit.

Tableau 1
Calendrier révisé des activités de déploiement

<i>Date</i>	<i>Activités</i>
1 ^{er} novembre 2014	Mise en service du module de gestion des biens immobiliers dans tous les départements et bureaux
1 ^{er} juin 2015	Mise en service d'Umoja-intégration (groupe 3) à l'Office des Nations Unies à Nairobi, au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), au Bureau de la coordination des affaires humanitaires (y compris au Siège et à l'Office des Nations Unies à Genève, en tant que prestataires de services) et à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) ^a
1 ^{er} novembre 2015	Mise en service d'Umoja-intégration (groupe 4) au Siège, à l'Office des Nations Unies à Genève, à l'Office des Nations Unies à Vienne, à la Commission économique pour l'Afrique, à la Commission économique et sociale

<i>Date</i>	<i>Activités</i>
	pour l'Asie occidentale, à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à la Commission économique pour l'Europe, et au greffe des tribunaux internationaux, et mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales pour le personnel recruté sur le plan international
1 ^{er} avril 2016	Mise en service d'Umoja-Extension 1 (groupe 5) dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel en uniforme

^a La CESAP a été déplacée du groupe 4 au groupe 3, compte tenu de l'appui administratif important qu'elle fournit au PNUE, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires et à ONU-Habitat. Son transfert dans le groupe concerné par le déploiement de juin 2015 facilitera la mise en service d'Umoja dans ces entités.



Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEE : Commission économique pour l'Europe; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CIJ : Cour internationale de Justice; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement; TPIR : Tribunal pénal international pour le Rwanda; TPIY : Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie; UNSCOL : Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

E. Avantages

58. Comme il est indiqué dans les précédents rapports d'étape, Umoja devrait permettre des gains qualitatifs⁴ et quantitatifs importants. En tant qu'acteurs principaux dans leurs domaines de compétence respectifs, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications restent déterminés à obtenir des gains quantitatifs récurrents de l'ordre de 140 à 220 millions de dollars d'ici à 2019.

59. En raison du déploiement échelonné, ces gains récurrents seront réalisés progressivement sur plusieurs années, de 2017 à 2019. Les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications continueront de participer activement à la validation des estimations des avantages liés aux processus dont ils sont responsables dans toutes les entités du Secrétariat, en prenant en compte la démarche progressive adoptée pour les aspects fonctionnels et le déploiement.

60. À la suite d'une évaluation interne et d'une analyse des effets des retards pris sur le calendrier de déploiement pendant la période considérée, aucune modification notable du montant et de l'échelonnement des gains quantitatifs prévus précédemment n'apparaît nécessaire. En l'état actuel des choses, les gains quantitatifs cumulés à l'horizon 2017 sont estimés à 81,4 millions de dollars.

61. Les gains constitués par des réductions de coûts imputés au budget ordinaire, estimés actuellement à 30 millions de dollars pour la période allant jusqu'à la fin de 2017, seront présentés dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017. Ceux correspondant, pour la même période, à des réductions de coûts imputés aux budgets des opérations de maintien de la paix, estimés à 51,4 millions de dollars, seront présentés en temps utile dans leur budgets respectifs.

62. Le Secrétaire général continuera de porter à la connaissance de l'Assemblée générale tous les avantages liés à l'adoption d'Umoja dans ses prochains rapports d'étape.

F. Dispositif de contrôle interne et gestion des risques

63. Depuis la publication du précédent rapport, l'équipe Umoja a instauré un certain nombre de mécanismes propres à améliorer la gestion des risques. Au Bureau de la gestion des projets, un gestionnaire des risques se consacre spécifiquement à l'actualisation et à la vérification de l'exactitude de la base de données sur les risques et les problèmes. À chaque risque est assigné, au niveau interne, un « pilote » chargé d'élaborer, de mettre en œuvre, et d'assurer le suivi d'un plan d'atténuation adapté.

⁴ Les paragraphes 39 et 40 ci-dessus sur les réalisations exposent certains des principaux gains qualitatifs déjà obtenus grâce à Umoja, ou prévus (voir également par. 30 du cinquième rapport d'étape (A/68/375), ainsi libellé : « Les avantages qualitatifs potentiels continuent de justifier pleinement la mise en place du progiciel. Ces avantages sont les suivants : a) plus grandes efficacité et rapidité des opérations; b) meilleure application du principe de responsabilité; c) application de pratiques et normes internationales optimales; d) renforcement de la transparence; e) satisfaction plus grande des clients; f) multiples améliorations des modes de fonctionnement. »)

64. Chaque semaine, un rapport relatif aux risques est adressé au groupe de direction d'Umoja, qui met en relief ceux des risques auxquels le système est le plus exposé (en associant degré de probabilité et impact, le cas échéant).

65. Les principaux risques que l'équipe Umoja doit gérer sont les suivants :

a) L'état de préparation insuffisant de l'Organisation. À l'heure où l'ONU s'apprête à mettre Umoja en service dans les entités autres que celles qui sont chargées du maintien de la paix, il apparaît clairement que les incompatibilités entre les multiples modèles opérationnels existants et le nouveau modèle Umoja commun à l'ensemble du système sont plus nombreuses que prévu, ce qui nécessite l'ajustement des modalités de prestation de certains services, le remaniement des directives en vigueur et de l'organisation du travail, la redistribution des responsabilités, et ainsi de suite. Pour que le projet soit exécuté avec succès, il est essentiel que l'encadrement dispose de l'autorité et des moyens voulus pour procéder à ces changements nécessaires;

b) Des délais trop courts. Le calendrier serré qui a été fixé pour la mise en service de l'ensemble des groupes présente le risque de voir s'épuiser à la tâche certains fonctionnaires dont le rôle est décisif, notamment l'équipe Umoja, les entités chargées de la mise en service et d'autres experts des départements et bureaux en charge des différents processus. Pour parer à ce risque, il faut organiser la relève des membres actuels de l'équipe par d'autres fonctionnaires de l'Organisation possédant les qualifications, l'expérience et le potentiel voulus pour alléger la charge de travail confiée au personnel essentiel;

c) Le fait que l'appui à la production détourne des ressources humaines de la mise en service. Le soutien qu'il leur faut apporter aux entités engagées dans la phase de production – qui n'avait pas été systématiquement inclus dans le programme de travail à l'échelle de l'Organisation – détourne l'attention des cheilles ouvrières de l'équipe Umoja des activités de mise en service à venir. À chaque phase du lancement d'Umoja, le fardeau que représente l'appui pour ces cheilles ouvrières s'alourdit d'autant plus.

G. Coûts associés au fonctionnement, au maintien en état et à l'appui⁵

66. Il est rappelé que, depuis que la création d'un système de progiciel de gestion intégré a été proposée pour la première fois (voir [A/62/510](#), Rev.1, par. 54), rien n'a été prévu en ce qui concerne la couverture des besoins au-delà de la phase de mise en œuvre (maintenance et autres frais d'appui) du nouveau système.

67. Dans son premier rapport d'étape ([A/64/380](#), par. 112), le Secrétaire général avait estimé que les dépenses de fonctionnement à prévoir pour Umoja seraient liées « au matériel de production, à la maintenance des logiciels (l'achat initial de logiciels étant compris dans les coûts du projet), à l'appui fonctionnel et technique, aux services d'hébergement, aux télécommunications, aux mises à niveau

⁵ Il convient de noter ce qui suit : le montant estimatif total des coûts associés au fonctionnement, au maintien en état et à l'appui s'élève actuellement à 54,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2016-2017 (voir par. 66 à 74), dont 6,3 millions de dollars qui apparaîtront dans le rapport du Secrétaire général sur l'esquisse du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017.

ultérieures du matériel ou des logiciels, aux améliorations qui seront apportées aux composantes fonctionnelles, aux licences et mises à niveau des systèmes d'exploitation, aux licences d'exploitation et aux mises à niveau des bases de données et aux autres coûts standard des composantes opérationnelles » d'un système de gestion intégré. Il est important d'établir une distinction entre deux catégories de dépenses principales :

a) Directement imputables à l'exploitation et au maintien en état d'Umoja. Aux stades de l'élaboration, de l'expérimentation, du développement et de la mise en service du système, elles sont financées par le budget du projet Umoja. Une fois engagées les diverses phases de la mise en service, elles deviennent récurrentes. Partant, depuis le lancement d'Umoja-Démarrage, à la fin de 2013, c'est le Département de l'appui aux missions qui prend en charge les frais de fonctionnement du système dans les opérations de maintien de la paix. Ensuite, à l'issue de la phase de mise en service devant se terminer à la fin de 2015, ils seront inscrits au budget-programme;

b) Imputables à l'infrastructure informatique et télématique. Celle-ci est mise à contribution au titre d'Umoja, mais pas exclusivement. En effet, le Secrétaire général avait proposé, en d'autres circonstances, que des composantes de cette infrastructure soient instaurées à la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne) et à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) (voir [A/62/477](#), par. 5), ce qui permettrait d'assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

a) Dépenses directement imputables à l'exploitation et au maintien en état d'Umoja

68. Les postes de dépense afférents au fonctionnement d'Umoja depuis sa mise en service incluent l'environnement informatique (remplacement du matériel et mises à niveau inclus) des bases de données et les licences d'exploitation, les services d'hébergement, les frais associés aux licences d'utilisation de logiciels (y compris pour l'acquisition des versions améliorées) et l'appui fonctionnel et technique. Maintenant qu'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont été notablement perfectionnés et que leur mise en service se poursuit, il est facile d'identifier et de quantifier les dépenses de fonctionnement récurrentes. Leur montant total pour l'exercice biennal 2016-2017 a été estimé à 29,6 millions de dollars.

b) Infrastructure informatique et télématique

69. Ainsi qu'il avait été indiqué dans le deuxième rapport d'étape ([A/65/389](#), par. 105), l'infrastructure technique centrale d'Umoja – appui et hébergement du système – mobilisera des ressources financières d'un montant considérable.

70. L'infrastructure informatique et télématique est commune à l'ensemble de l'Organisation et constitue ce que l'on appelle une « couche fonctionnelle », qui donne accès à l'ensemble du système et rend possible l'hébergement d'Umoja et d'autres applications à la Base d'appui des Nations Unies et à la Base de soutien logistique des Nations Unies. Elle permet également au personnel de l'Organisation d'accéder au système à partir de n'importe quel lieu d'affectation grâce à des interconnexions dédiées. Les postes de dépense afférents à cette « couche fonctionnelle » sont les suivants : matériel informatique (remplacement et mises à niveau inclus), par exemple les serveurs virtuels; bases de données et droits de

licence; services d'hébergement; droits de renouvellement des licences d'utilisation de logiciels (y compris mises à niveau), comme les licences Citrix; appui fonctionnel et technique. Aux paragraphes 12 et 32 de son rapport sur la sécurité et la continuité des opérations informatiques et télématiques et la reprise après sinistre (A/62/477), le Secrétaire général avait déjà attiré l'attention sur les ressources matérielles nécessaires à l'appui des applications intégrées. Leur coût total pour l'exercice biennal 2016-2017 a été estimé à 4,6 millions de dollars.

71. Outre l'infrastructure technique décrite ci-dessus, la largeur de la bande de transmission et la capacité des systèmes de réseaux informatiques et télématiques doivent faire l'objet d'une attention particulière à deux titres : a) l'accroissement de la largeur de bande pour les réseaux de lignes terrestres qui relient les bureaux hors Siège, les commissions régionales et le Siège aux pôles informatiques; b) la mise à niveau des systèmes satellitaires pour les missions extérieures. Dans un cas comme dans l'autre, l'élargissement de la bande de transmission améliorera l'exploitabilité et les capacités disponibles pour l'ensemble des opérations en cours, et pas seulement Umoja.

72. Le montant estimatif des ressources nécessaires à l'élargissement de la bande de transmission pour les réseaux de lignes terrestres – qui intéressent principalement les opérations autres que celles de maintien de la paix – pour l'exercice biennal 2016-2017 s'élève à 7,2 millions de dollars. S'agissant des opérations de maintien de la paix, si l'on part de l'hypothèse que les estimations actuelles des dépenses d'exploitation récurrentes des systèmes satellitaires ne varieront guère, le montant estimatif des coûts à prévoir pour l'équivalent de l'exercice biennal 2016-2017 s'élève à 13,0 millions de dollars. Partant, le montant total des ressources nécessaires au titre des télécommunications pour l'exercice 2016-2017 a été estimé à quelque 20,2 millions de dollars.

73. Cet appui à l'infrastructure présente d'autres avantages pour l'Organisation que de permettre à Umoja de fonctionner. Son financement est indispensable à l'infrastructure décrite et les coûts qui y sont associés ne sont pas directement imputables à l'exploitation ou au maintien en état d'Umoja après sa mise en service. En tant que telles, les améliorations apportées à l'infrastructure informatique et télématique, l'instauration de la couche fonctionnelle et la sécurisation du système, ou encore l'augmentation de la capacité de la bande de transmission, n'entrent pas dans le cadre du projet Umoja, pas plus qu'elles n'ont été inscrites à son budget et, comme on l'a vu plus haut, elles avaient fait l'objet de propositions complémentaires distinctes, formulées par le Secrétaire général à l'intention de l'Assemblée générale.

74. S'agissant de la poursuite de l'utilisation des systèmes anciens avant qu'ils soient abandonnés et que les données qu'ils contiennent soient archivées, il convient de noter que des ressources seront nécessaires pour faire fonctionner le SIG et autres systèmes anciens pendant la période de transition, c'est-à-dire jusqu'à ce que toutes les fonctionnalités du progiciel de gestion intégré soient pleinement opérationnelles (voir A/62/510 Rev.1, par. 27).

H. Plan d'intégration d'Umoja

75. L'intégration d'Umoja à l'échelle de l'Organisation est une activité stratégique qui ira de pair avec un plan de réduction des effectifs de l'équipe en charge du

projet, qui sera lui-même engagé à la fin de 2015, à l'issue de la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans l'ensemble de l'Organisation, et se conclura en 2017 lorsque le projet Umoja aura cessé d'exister sous sa forme actuelle, c'est-à-dire après la mise en service d'Umoja-Extension 2.

76. En 2016, l'équipe d'Umoja sera réduite de 90 à 74 postes, correspondant pour la plupart à des fonctions administratives et d'appui. Au début de 2017, il sera procédé à une deuxième réduction des effectifs et le nombre de postes sera alors ramené de 74 à 50. Les 24 postes supprimés, pour la plupart occupés par des experts des processus, seront réaffectés aux unités administratives.

77. À compter de janvier 2017, la responsabilité d'Umoja sera transférée au Directeur général de l'informatique et des communications, qui prendra en charge la gestion et l'exécution des activités liées aux TIC, à savoir : a) assistance technique et maintien en état des moyens nécessaires à l'administration, à la maintenance et à l'amélioration de l'environnement d'exploitation; b) programmes de travail annuels en matière de développement et de mise à l'essai aux fins de l'ajout de nouvelles fonctionnalités dans l'environnement d'exploitation, notamment dans l'optique d'Umoja-Extension 2; et c) mise en service périodique de nouvelles fonctionnalités et/ou de dispositifs de maintien en état au Secrétariat.

78. En ce qui concerne le coût de l'exécution du projet Umoja dans toutes ses dimensions en 2016 et 2017, il sera pris en charge à l'aide des ressources dont le détail figure à la section IV.D du présent rapport. Les dépenses prévues aux titres de l'exploitation, de la maintenance et de l'appui au cours de la période qui fera suite à la mise en service sont présentées à la section III.G ci-dessus.

79. Après 2017, chaque fois que ce sera possible, on s'efforcera de retenir, au Bureau de l'informatique et des communications ou ailleurs, certains des membres de l'équipe Umoja qui sont experts en matière de TIC, dans le strict respect des procédures en vigueur pour le recrutement du personnel de l'Organisation. Le fait de maintenir à son service des membres du personnel dotés de compétences techniques et fonctionnelles serait pour l'ONU un atout précieux. Au stade de la planification des successions, les analystes de processus ainsi que les experts dotés d'une solide expérience de la configuration de logiciels et d'un savoir-faire dans les domaines techniques d'Umoja et qui maîtrisent les fonctions et les modes opératoires propres à l'ONU devront faire l'objet d'une attention particulière. Les analystes de processus seront responsables de l'appui de niveau 3 et de l'architecture solutions.

Un nouveau modèle de prestation de services

80. Le nouveau modèle de prestation de services que le Secrétaire général appelle de ses vœux, et qui s'inspire de son programme d'action pour les cinq prochaines années, s'inscrit dans la refonte actuelle des modes opératoires à laquelle travaille l'Organisation dans le cadre de la normalisation des processus engagée au titre d'Umoja. Le Secrétaire général souhaite que le Secrétariat devienne véritablement intégré à l'échelle mondiale et que les modes de prestation de services soient rationalisés dans l'ensemble de l'Organisation. La concrétisation de cette ambition sera facilitée par la standardisation des fonctions inhérente à Umoja et par le regroupement de certains services administratifs, de traitement d'opérations et d'appui répartis dans l'ensemble du Secrétariat, au gré de l'élaboration du nouveau modèle de prestation de services.

81. Grâce à ce nouveau modèle, l'exécution d'opérations administratives complexes par des unités communes à l'ensemble du Secrétariat aura les conséquences suivantes :

- a) Gains d'efficacité et économies d'échelle à long terme;
- b) Réaffectation de ressources à des tâches et à de nouvelles fonctions présentant davantage de valeur ajoutée;
- c) Application plus systématique des règles et directives et meilleur respect des délais fixés pour la prestation de services;
- d) Transparence et mise en jeu de la responsabilité accrues grâce à la normalisation des processus et à la centralisation de la supervision.

82. Des propositions détaillées pour un nouveau modèle de prestation de services à l'échelle mondiale seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session, pour examen et approbation.

I. Effectifs

83. Comme indiqué dans l'organigramme présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375, annexe II), l'équipe Umoja est actuellement composée de 90 personnes. Le tableau 2 indique l'état actuel et prévisible des opérations de recrutement.

Tableau 2
Postes pourvus et postes vacants au 30 juin 2014

Catégories	SSG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G (1 ^{re} C)	G (AC)	Total
Postes pourvus									
Inscrits au budget ordinaire	1	7	20	31	6	–	1	11	77
Temporaires	–	1	–	2	1	1	–	1	6
Total partiel	1	8	20	33	7	1	1	12	83
Postes pour lesquels des candidatures ont été sélectionnées (vacance de poste/vacance de poste temporaire)									
En cours d'examen par le Conseil central de contrôle	–	–	–	–	1	–	–	–	1
En cours d'évaluation	–	–	1	1	–	–	–	–	2
Avis de vacance publiés (vacance de poste/vacance de poste temporaire)	–	–	–	–	1	–	–	–	1
Publication de l'avis de vacance de poste à l'étude	–	–	–	3	–	–	–	–	3
Total partiel (postes vacants)	–	–	1	4	2	–	–	–	7
Total (postes approuvés)	1	8	21	37	9	1	1	12	90

Abréviations : SSG = sous-secrétaire général; G (1^{re}C) = agent des services généraux (1^{re} classe); G (AC) = agent des services généraux (Autres classes).

84. Au 30 juin 2014, 83 des 90 postes étaient pourvus et les procédures de recrutement pour les 7 postes vacants (engagements continus ou temporaires) en étaient à divers stades d'avancement.

85. Le plan de réduction des effectifs de l'équipe qui devait débiter en juin 2014 avait été conçu sur la base d'un calendrier de mise en service d'Umoja qui a été modifié par la suite. La décision prise de réorganiser les diverses étapes de cette mise en service – entités du groupe 2, lancement d'Umoja-Extension à titre pilote à la MINUSTAH, entités des groupes 3 et 4 – a nécessité l'ajustement en conséquence de la composante ressources humaines du projet.

86. La réduction des effectifs aurait dû commencer au cours de la deuxième moitié de 2014, mais en raison de la révision de la proposition initiale, ces mouvements auront lieu entre juillet 2015 et décembre 2015, soit 12 mois plus tard que la date mentionnée dans le cinquième rapport d'étape. Les prévisions révisées en ce qui concerne la dotation en effectifs prennent en compte le nouveau calendrier, de sorte que des ressources adéquates puissent être affectées aux groupes 3 et 4 en 2015, mais aussi que l'appui nécessaire soit apporté aux sites relevant des groupes 1 et 2.

Demande de reclassement du poste de directeur adjoint du projet

87. Il convient de rappeler que, dans son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général avait proposé que le poste de directeur adjoint du projet Umoja soit reclassé de D-1 à D-2.

88. Il apparaît de plus en plus clairement que le degré de transformation associé à la mise en service d'Umoja est tel que les problèmes rencontrés sont plus nombreux que prévu. La refonte en profondeur et l'adoption à tous les niveaux de ce dispositif n'ont pas pour seul objectif la matérialisation des avantages qui en sont attendus, mais bel et bien de protéger l'investissement qui a été consenti dans le progiciel. Si les changements associés à cette transformation ne sont pas gérés correctement, l'Organisation risque non seulement de passer à côté des possibilités offertes par le système, mais le succès même de l'entreprise pourrait s'en trouver compromis.

89. Les enseignements tirés de l'expérience acquise jusqu'à présent dans le cadre des opérations de maintien de la paix montrent que le nouveau modèle opérationnel d'Umoja passera par deux phases distinctes, qui sont l'une et l'autre très exigeantes. La première demande un réaménagement complexe des processus et des modes opératoires, ce qui impliquera des changements dans tous les bureaux et départements; sur cette base, la seconde phase consistera à exploiter le potentiel du projet de progiciel de gestion intégré afin d'améliorer notablement l'efficacité de l'Organisation.

90. Ces deux phases doivent être dirigées et défendues par l'équipe de direction, en particulier les chefs de l'ensemble des bureaux et départements. Ces responsables de haut niveau doivent être guidés et appuyés par des membres de l'équipe Umoja qui occupent une position correspondante dans la hiérarchie.

91. Les chefs de département et de bureau auront besoin de mieux comprendre le système et ses implications afin d'en assurer efficacement la promotion. Le Sous-Secrétaire général chargé du projet Umoja – avec le concours du Directeur adjoint (D-2) – jouera un rôle significatif auprès des responsables de haut niveau et dans l'ensemble de l'Organisation en leur expliquant clairement comment gérer et appuyer les changements institutionnels. Les activités suivantes seront entreprises à cet effet :

a) Sensibiliser les hauts responsables et les chefs de département et de bureau aux changements découlant du nouveau modèle opérationnel, en faisant ressortir leur incidence potentielle et en dispensant des conseils aux fins de leur gestion;

b) Mobiliser les responsables – en les dotant des moyens voulus – afin qu’ils défendent l’intérêt des changements en question auprès du personnel;

c) Aider au règlement des problèmes d’interdépendance entre différents bureaux, compte tenu du fait que le nouveau modèle opérationnel repose sur l’harmonisation et la collaboration entre bureaux;

d) Faire preuve de vigilance pour détecter les problèmes de moyens, de rythme d’exécution et de ressources, ou toute autre difficulté pressante exigeant l’attention des dirigeants;

e) Faire en sorte que chaque bureau et département rende possible l’obtention des avantages attendus du système;

f) Formuler des recommandations touchant les changements à apporter à la structure de gouvernance, ainsi que la définition et le suivi des relations entre prestataires de services et organisations clientes qui impliquent plusieurs départements.

92. En parallèle, il faudra aller de l’avant avec la mise en service d’Umoja dans les entités des groupes 3, 4 et 5, tout en développant ses fonctionnalités conformément au périmètre fonctionnel d’Umoja-Extension 2, mais aussi répondre aux demandes de changement émanant d’entités qui ont déjà expérimenté le système.

93. C’est dans cette optique que le reclassement du poste de directeur adjoint du projet de D-1 à D-2 est proposé; il est considéré comme essentiel à ce stade. Le directeur adjoint du projet devra posséder le degré requis d’ancienneté et d’expérience afin d’aider comme il conviendra le directeur du projet à gérer les ressources de l’équipe, à superviser la mise en œuvre du projet au jour le jour, à gérer les relations avec l’intégrateur de systèmes et à respecter le calendrier prévu, ce qui laissera au Sous-Secrétaire général à la tête du projet toute latitude d’entreprendre les démarches voulues auprès des parties prenantes et des hauts responsables afin qu’ils accompagnent le changement du sommet vers la base.

94. Ce reclassement serait un facteur essentiel pour la protection de l’investissement consenti dans Umoja, car il permettrait d’atténuer les risques importants qui vont de pair avec les transformations inhérentes au projet. Lorsque l’Assemblée générale aura donné son approbation, la procédure de recrutement sera engagée sans délai afin de déterminer quel est le candidat le plus compétent pour occuper ce poste crucial.

IV. Ressources nécessaires

A. Récapitulatif des prévisions de dépenses au titre d'Umoja

Prévisions de dépenses révisées pour la période allant jusqu'à la fin de 2015

95. À la fin de 2015, selon le calendrier actuellement prévu, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1⁶ auront été mis en service dans l'ensemble du Secrétariat et l'élaboration d'Umoja-Extension 2 sera achevée.

96. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour la période allant jusqu'à la fin 2015, présenté dans le cinquième rapport d'étape, s'élevait à 360 856 800 dollars, alors que le montant inscrit au budget de cette période était de 348 138 500 dollars. Au moment de la publication du rapport en question, des crédits additionnels n'avaient pas été sollicités et le Secrétaire général avait indiqué que des prévisions de dépenses révisées et une demande d'ouverture de crédits supplémentaires seraient présentées dans son sixième rapport d'étape. Cela permettrait au Secrétariat de poursuivre les efforts qu'il consent pour limiter les coûts et tenir compte des enseignements cruciaux tirés de la mise en service d'Umoja et des activités pilotes, qui revêtent une importance décisive pour le succès du projet.

97. Les prévisions de dépenses révisées pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2015 font apparaître un montant total de 385 060 300 dollars, soit 24 203 500 dollars de plus que le montant estimatif figurant dans le cinquième rapport d'étape⁷, comme on le constate au tableau 3 ci-après.

Tableau 3

Prévisions de dépenses révisées pour la période allant jusqu'à la fin de 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions initiales A/68/375</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Postes	75 406,1	77 992,6	2 586,5
Autres dépenses de personnel	36 980,7	44 846,3	7 865,6
Consultants et experts	2 833,9	2 808,9	(25,0)
Voyages	6 239,5	6 222,5	(17,0)
Services contractuels	162 077,7	183 840,3	21 762,6
Frais généraux de fonctionnement	19 513,7	19 502,7	(11,0)
Fournitures et accessoires	1 047,2	1 034,5	(12,7)

⁶ Umoja-Extension 1 (personnel recruté sur le plan national dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales) sera mis en service dans les entités du groupe 5 au premier trimestre de 2016. Sur le plan fonctionnel, le travail préparatoire sera achevé d'ici à la fin de 2015. C'est l'hypothèse qui a été retenue pour calculer le montant des ressources nécessaires au titre du projet Umoja.

⁷ Voir A/68/375, tableau 11 : récapitulatif des prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015.

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions initiales A/68/375</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Mobilier et matériel	56 758,0	48 812,5	(7 945,5)
Total	360 856,8	385 060,3	24 203,5

98. Depuis la publication du cinquième rapport d'étape, le calendrier d'exécution du projet a été révisé pour assurer le succès de sa mise en service dans le groupe 2, c'est-à-dire le lancement d'Umoja-Démarrage dans certaines missions politiques spéciales en mars 2014. Par ailleurs, le lancement du projet pilote d'intégration (adjonction d'Umoja-Extension 1 à Umoja-Démarrage, déjà mis en service) à la MINUSTAH a été reporté de février à juillet 2014.

99. Pendant cette période, les opérations de maintien de la paix continuent de bénéficier de l'appui d'Umoja, les missions s'adaptant au nouveau modèle opérationnel défini pour Umoja-Démarrage et évoluant vers la stabilisation. En parallèle, le Secrétariat entame une période préparatoire intensive et prolongée, en prévision de la mise en service dans les groupes 3 et 4. Ce plan, qui exploite les enseignements tirés de l'expérience acquise du fonctionnement d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix, permettra d'atténuer les problèmes rencontrés après la mise en service dans les groupes 1 et 2.

100. La mobilisation de crédits supplémentaires est rendue nécessaire par la combinaison de plusieurs facteurs : prolongation de l'appui apporté aux missions de maintien de la paix dans la foulée de la mise en service du système; adjonction de nouvelles ressources afin de procéder à un net renforcement des capacités et à la formation des utilisateurs et des experts des processus sous l'égide du Centre de formation à Umoja; amplification et prolongation des activités préparatoires à la mise en service dans les groupes 3 et 4. Comme indiqué au tableau 3 ci-dessus, ces ressources financières serviront à financer des postes, puisque les effectifs affectés au titre de 2014 à l'équipe en charge du projet demeureront les mêmes (alors qu'il avait été prévu de les réduire), ainsi que des emplois de temporaire supplémentaires, afin d'appuyer le déploiement d'experts des processus au Centre de formation à Umoja, l'objectif étant l'intensification de la formation et de la prestation de services contractuels.

101. Pour ce qui est du financement, le tableau 4 ci-après présente une analyse des prévisions de dépenses révisées pour la période allant jusqu'à la fin de 2015 – montant : 385 060 300 dollars – par exercice biennal et par année, en comparaison du montant initialement approuvé pour le financement du projet – 348 138 500 dollars.

Tableau 4
Prévisions de dépenses révisées et disponibilité des fonds jusqu'à la fin de 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2008-2009 ^a Montant effectif	2010-2011 ^b Montant effectif	2012-2013 ^c Montant effectif	2014 Montant prévu	2015 Montant prévu	Total
Financement	20 000,0	162 338,9	102 377,4	63 422,2	–	348 138,5
Dépenses	17 699,7	100 709,1	137 265,5	76 474,9	52 911,1	385 060,3
Solde net/(déficit)	2 300,3	61 629,8	(34 888,1)	(13 052,7)	(52 911,1)	(36 921,8)
Solde inutilisé reporté sur l'exercice suivant	–	2 300,3	63 930,1	29 042,0	15 989,3	–
Solde de clôture :						
excédent/(déficit)	2 300,3	63 930,1	29 042,0	15 989,3	(36 921,8)	(36 921,8)

^a Voir le deuxième rapport d'étape (A/65/389) pour plus de détails sur le montant effectif des dépenses au titre de 2008-2009.

^b Voir le quatrième rapport d'étape (A/67/360) pour plus de détails sur le montant effectif des dépenses au titre de 2010-2011.

^c Voir la section IV.B du présent rapport pour plus de détails sur le montant effectif des dépenses au titre de 2012-2013.

102. On trouvera plus de détails sur les prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015 à la section IV.C ci-après.

Prévisions de dépenses pour 2016 et 2017

103. Comme indiqué ci-dessus, à la fin de 2015, la mise en service à l'échelle du Secrétariat d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 sera bien avancée. À ce stade, les activités d'appui aux deux modules et leur maintenance seront intégrées aux opérations normales de l'Organisation. Concrètement, cela veut dire que l'ensemble des responsabilités, des activités en cours et des coûts à envisager au titre de la maintenance d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 relèveront des procédures budgétaires établies pour les activités opérationnelles du Secrétariat, qu'il s'agisse du projet de budget-programme ou des projets de budget des opérations de maintien de la paix. À l'exception des coûts associés à la mise en service d'Umoja-Extension 1 (pour le personnel recruté sur le plan national)⁸ dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, les coûts afférents au projet au titre de 2016 et de 2017 concerneront Umoja-Extension 2. L'élaboration, l'expérimentation et le lancement d'Umoja-Extension 2 dans l'ensemble du Secrétariat aboutiront à la mise à disposition de nouvelles fonctionnalités pour le traitement des opérations de l'Organisation au plan mondial.

104. Dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), le Secrétaire général avait indiqué que, en se fondant sur les dépenses engagées jusqu'alors, on pouvait estimer à titre tout à fait préliminaire qu'il faudrait mobiliser un montant supplémentaire

⁸ La mise en service d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan international dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales doit intervenir en novembre 2014 (groupe 4).

d'environ 30 millions de dollars au titre des services contractuels pour élaborer, expérimenter et mettre en service, en deux étapes annuelles successives, les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2. Dans son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général a fait savoir que les prévisions de dépenses pour 2016 et 2017 seraient présentées dans son sixième rapport d'étape et tiendraient compte de l'évolution du projet.

105. Le montant estimatif des ressources qui seront nécessaires à l'exécution du projet au titre de 2016 et de 2017 a aujourd'hui été établi : il s'élève à 54 291 700 dollars et un récapitulatif par objet de dépense en est présenté au tableau 5 ci-après. On trouvera des explications plus détaillées quant aux prévisions de dépenses correspondant à chacune de ces deux années à la section IV.D.

Tableau 5
Récapitulatif des prévisions de dépenses pour 2016-2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	Total
Postes	12 870,3	8 663,7	21 534,0
Autres dépenses de personnel	4 997,6	4 992,1	9 989,7
Consultants	464,6	464,6	929,2
Voyages	1 140,0	763,8	1 903,8
Services contractuels	8 350,0	7 300,0	15 650,0
Frais généraux de fonctionnement	2 426,3	1 625,6	4 051,9
Fournitures et accessoires	73,0	48,9	121,9
Mobilier et matériel	74,1	37,1	111,2
Total	30 395,9	23 895,8	54 291,7

Montant total des dépenses prévues au titre du projet Umoja et financement des coûts

106. Le montant total des dépenses prévues au titre du projet Umoja jusqu'à la mise en service d'Umoja-Extension 2, d'ici à la fin de 2017, est détaillé au tableau 6 ci-après.

Tableau 6
Montant total des prévisions de dépenses au titre du projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2008-2013</i>	<i>2014-2015</i>	2008-2015	<i>2016-2017</i>	Total
	<i>Dépenses effectives</i>	<i>Prévisions de dépenses révisées</i>		<i>Dépenses prévues</i>	
	(a)	(b)	(c) = (a) + (b)	(d)	(e) = (a) + (b) + (d)
Postes	45 501,7	32 490,9	77 992,6	21 534,0	99 526,6
Autres dépenses de personnel	22 487,3	22 359,0	44 846,3	9 989,7	54 836,0
Consultants et experts	1 742,5	1 066,4	2 808,9	929,2	3 738,1

Objet de dépense	2008-2013	2014-2015	2008-2015	2016-2017	Total
	Dépenses effectives	Prévisions de dépenses révisées		Dépenses prévues	
	(a)	(b)	(c) = (a) + (b)	(d)	(e) = (a) + (b) + (d)
Voyages	3 222,7	2 999,8	6 222,5	1 903,8	8 126,3
Services contractuels	125 339,0	58 501,3	183 840,3	15 650,0	199 490,3
Frais généraux de fonctionnement	13 584,9	5 917,8	19 502,7	4 051,9	23 554,6
Fournitures et accessoires	855,8	178,7	1 034,5	121,9	1 156,4
Mobilier et matériel	42 940,4	5 872,1	48 812,5	111,2	48 923,7
Total	255 674,3	129 386,0	385 060,3	54 291,7	439 352,0

107. S'agissant du financement, il convient de rappeler que, dans sa résolution [63/262](#), l'Assemblée générale a approuvé la formule de partage des coûts que le Secrétaire général avait proposée pour le financement du progiciel de gestion intégré – au paragraphe 79 de son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale ([A/62/510 Rev.1](#)). La formule suivante a été approuvée : 15 % des dépenses sont imputées au budget ordinaire, 62 % au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % aux comptes spéciaux alimentés par le remboursement des dépenses d'appui aux programmes.

108. Les prévisions de dépenses couvrant la période allant jusqu'à la fin de 2017 sont récapitulées au tableau 7 ci-après, par source de financement et conformément à la formule approuvée pour le partage des coûts.

Tableau 7

Prévisions de dépenses, par exercice biennal et par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	2008-2009 ^a	2010-2011 ^b	2012-2013 ^c	2014-2015	2016-2017	2008-2017	Pourcentage
				(prévisions de dépenses révisées)	(ressources demandées)		
Budget ordinaire	5 110,0	11 182,9	–	41 466,1	8 143,7	65 902,7	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	7 050,0	114 065,9	74 675,3	42 946,2	33 660,9	272 398,3	62
Ressources extrabudgétaires	7 840,0	37 090,1	27 702,1	15 931,7	12 487,1	101 051,0	23
Total	20 000,0	162 338,9	102 377,4	100 344,0	54 291,7	439 352,0	100

^a En application de la résolution [63/262](#).

^b En application des résolutions [64/243](#) et [65/290](#).

^c En application des résolutions [65/290](#), [66/265](#) et [67/287](#).

109. On trouvera à la section V du présent rapport davantage d'informations sur les ressources à prévoir pour combler le déficit prévu, qui devrait s'élever à 36 921 800 dollars pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2015, ainsi que sur les

prévisions de dépenses pour 2016 et 2017, d'un montant de 54 291 700 dollars, mais aussi le détail des propositions du Secrétaire général.

B. Dépenses engagées entre 2008 et 2013

110. Le montant cumulatif des dépenses engagées jusqu'à la fin de 2013 s'est élevé à 255 674 300 dollars, dont 17 699 700 dollars au titre de l'exercice biennal 2008-2009, 100 709 100 dollars au titre de l'exercice biennal 2010-2011 et 137 265 500 dollars au titre de l'exercice biennal 2012-2013. Le tableau 8 ci-après présente une comparaison entre le montant des dépenses effectives enregistrées au titre de l'exercice biennal 2012-2013 et les montants estimatifs initialement présentés, par objet de dépense.

Tableau 8

Dépenses engagées au titre de l'exercice biennal 2012-2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions de dépenses A/68/375</i>	<i>Dépenses effectives</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>	<i>Variation en pourcentage</i>
Postes	28 754,0	28 673,2	(80,8)	(0,3)
Autres dépenses de personnel	12 440,5	12 431,0	(9,5)	(0,1)
Consultants	1 027,9	1 005,7	(22,2)	(2,2)
Voyages	1 896,9	1 329,8	(567,1)	(29,9)
Services contractuels	69 946,8	70 865,2	918,4	1,3
Frais généraux de fonctionnement	4 364,8	4 545,5	180,7	4,1
Fournitures et accessoires	85,3	72,6	(12,7)	(14,9)
Mobilier et matériel	19 861,3	18 342,5	(1 518,8)	(7,6)
Total	138 377,5	137 265,5	(1 112,0)	(0,8)

111. Le montant des dépenses effectives enregistrées au titre de 2012-2013 s'est élevé à 137 265 500 dollars, soit une sous-utilisation des ressources à hauteur de 1 112 000 dollars (0,8 %) par rapport aux prévisions qui figuraient au tableau 7 du cinquième rapport d'étape (A/68/375). Les dépenses effectives aux rubriques Postes, Autres dépenses de personnel, Consultants et Frais généraux de fonctionnement correspondaient peu ou prou aux estimations initialement fournies. La diminution nette s'explique principalement par les facteurs suivants :

a) Sous-utilisation des crédits ouverts pour les voyages – à hauteur de 567 100 (29,9 %) – en raison des modifications apportées au calendrier de mise en service et de l'approche retenue pour la formation au titre du groupe 2. En outre, les voyages initialement prévus au cours du quatrième trimestre de 2013, en raison du lancement du projet d'intégration pilote à la MINUSTAH qui devait intervenir à ce moment-là, ont été repoussés aux premier et deuxième trimestres de 2014;

b) Dépassement de crédits – à hauteur de 918 400 dollars (1,3 %) – au titre des services contractuels, imputable aux services complémentaires qui ont dû être fournis à l'appui d'Umoja-Démarrage pour le développement et la mise en service

dans le groupe 1. Des services contractuels ont été nécessaires pour parachever l'élaboration des fonctionnalités destinées au groupe 1 qui n'avaient pas été mises en service lors de l'expérimentation réalisée à la FINUL;

c) Les dépenses engagées au titre du mobilier et du matériel ont été inférieures aux prévisions qui figuraient dans le cinquième rapport d'étape – à hauteur de 1 518 800 dollars (7,6 %) – car les frais de renouvellement des licences d'exploitation de logiciels ont été d'un montant moins élevé que prévu, pour deux raisons : la révision du calendrier de mise en service; la prise en charge des frais de maintenance par le Département de l'appui aux missions depuis la mise en service dans les missions de maintien de la paix, réalisée en juillet et novembre 2013.

C. Prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015

112. On trouvera dans les tableaux 9 et 10 un récapitulatif des prévisions de dépenses révisées d'Umoja pour 2014 et 2015 ainsi qu'une comparaison avec les dépenses prévues indiquées dans le cinquième rapport d'étape.

Tableau 9

Prévisions de dépenses révisées pour 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions initiales A/68/375</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Différence (augmentation/ diminution)</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
Postes	16 441,4	16 424,2	(17,2)	(0,1)
Autres dépenses de personnel	9 282,6	9 732,6	450,0	4,8
Consultants	526,0	526,0	–	–
Voyages	1 157,4	1 157,4	–	–
Services contractuels	21 974,2	41 989,1	20 014,9	91,1
Frais généraux de fonctionnement	3 457,4	2 958,9	(498,5)	(14,4)
Fournitures et accessoires	89,7	89,7	–	–
Mobilier et matériel	5 672,6	3 597,0	(2 075,6)	(36,6)
Total	58 601,3	76 474,9	17 873,6	30,5

113. Le montant révisé des prévisions de dépenses pour 2014 s'élève à 76 474 900 dollars, soit une augmentation de 17 873 600 dollars (30,5 %) par rapport au montant prévu dans le cinquième rapport d'étape. Les principales révisions pour 2015 sont expliquées dans les lignes qui suivent.

Postes et autres dépenses de personnel

114. La réduction marginale des prévisions de dépenses au titre des postes s'explique par la suppression des crédits envisagés pour le reclassement d'un poste D-1 à la classe D-2, proposition que n'a pas approuvée l'Assemblée générale en 2013.

115. L'augmentation des prévisions au titre des autres dépenses de personnel (450 000 dollars) tient au 20 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) supplémentaires devant assumer les responsabilités des experts chargés des processus et autres candidats de divers départements et bureaux qui seront affectés à Umoja pour participer au programme du Centre de formation à Umoja dans le courant du quatrième trimestre de 2014.

Services contractuels

116. Le montant révisé des prévisions de dépenses au titre des services contractuels, qui s'élève à 41 989 100 dollars, soit une hausse de 20 014 900 dollars (91,1 %), s'explique : d'une part, par la décision prise de décaler de deux mois le calendrier de déploiement du groupe 2 (de janvier à mars 2014) et de quatre mois l'intégration pilote d'Umoja à la MINUSTAH (de février à juillet 2014); d'autre part, par l'extension des fonctionnalités du projet. En outre, les changements apportés au calendrier de déploiement ont rendu nécessaire la poursuite des activités des services d'intégrateurs de systèmes pour appuyer les entités du groupe 1, mener à bien les activités de développement d'Umoja-Démarrage dans les entités du groupe 2, remédier aux lacunes de conception d'Umoja-Extension, procéder à des essais supplémentaires d'intégration des produits et des systèmes d'état de paie pour Umoja-Extension 1, et élaborer du matériel de formation pour les modules ressources humaines et voyages.

117. Sur l'augmentation totale des prévisions de dépenses au titre des services contractuels (20 014 900 dollars), un montant de 3 894 100 dollars est imputable aux services d'intégration de systèmes pour Umoja-Extension 1 liés à la modification du calendrier de déploiement et à la prestation des services nécessaires aux essais supplémentaires qui n'étaient pas prévus.

118. Le solde de l'augmentation (16 120 800 dollars) résulte : de l'élargissement de la portée du projet (accroissement de 43 % pour Umoja-Démarrage et de 36 % pour Umoja-Extension 1) et de l'enrichissement des fonctionnalités actuelles; de la mise au point de matériel de formation supplémentaire pour Umoja-Extension 1; de l'établissement de rapports d'informatique décisionnelle et de services spécialisés supplémentaires qui n'étaient pas prévus. En particulier, pour Umoja-Extension 1, des ajouts ont été apportés à la fonction de libre-service; pour Umoja-Démarrage, la gestion et la complexité des systèmes de subventions et de projets ont nécessité des éléments supplémentaires (formules, rapports, interfaces, conversions, mises à niveau, tâches) qui n'étaient pas requis pour les opérations de maintien de la paix. Ces nouvelles fonctionnalités supposent un gros travail de conception, de mise au point et de test⁹.

119. Il convient également de noter que les prévisions de dépenses au titre des services contractuels pour 2014, présentées dans le cinquième rapport d'étape, tiennent compte du projet de passer de plusieurs prestataires de services d'intégration de systèmes à un seul à compter du 1^{er} juillet 2014. Le contrat du nouveau fournisseur unique prévoira des activités liées à la fois à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1. La procédure d'attribution du marché n'étant pas encore achevée à la fin du mois de juillet 2014, il a fallu prolonger le contrat des deux

⁹ Les ajouts apportés à la portée du projet sont présentés sous forme de demandes de modification qui font l'objet d'une évaluation par l'équipe chargée du projet Umoja et d'une concertation avec les différents référents processus pour en vérifier que l'ajout est bien essentiel.

intégrateurs de systèmes actuels jusqu'à ce que le nouveau contrat soit établi et jusqu'à ce que le passage à un seul intégrateur soit terminé. Sur les 16 120 800 dollars mentionnés au paragraphe 118, un montant de 10 791 600 dollars correspond à la prorogation du contrat des deux intégrateurs de systèmes actuels pour la période allant du 1^{er} juillet au 21 novembre 2014.

Frais généraux de fonctionnement

120. Le montant révisé des prévisions de dépenses au titre des frais généraux de fonctionnement (2 958 900 dollars) correspond à la location des locaux, à la maintenance et à l'appui de l'infrastructure du réseau local et des serveurs centraux. La diminution des prévisions, d'un montant de 498 500 dollars, est imputable à la réduction des frais de loyer après le déménagement de l'équipe chargée du projet Umoja dans d'autres locaux à l'extérieur.

Mobilier et matériel

121. Le montant révisé des prévisions de dépenses au titre du mobilier et du matériel (3 597 000 dollars) permettrait de financer : a) les frais annuels de maintenance pour le progiciel de gestion intégré (2 310 000 dollars); b) les frais de maintenance pour les outils et les licences de bases de données (669 700 dollars); c) les frais de maintenance et les licences pour les outils de test (250 000 dollars); d) les autres licences logicielles (276 900 dollars); e) le remplacement des ordinateurs portables et l'acquisition de matériel de vidéoconférence (90 400 dollars). La réduction des prévisions de dépenses, d'un montant de 2 075 600 dollars (36,6 %), par rapport au montant prévu dans le cinquième rapport d'étape est imputable principalement aux frais de maintenance des licences des logiciels et des bases de données qui figuraient auparavant dans le budget des projets mais qui sont désormais pris en charge par les missions de maintien de la paix depuis le déploiement d'Umoja-Démarrage en 2013. Ces frais de maintenance postérieurs à la mise en service sont financés au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix dans le cadre du budget du Département de l'appui aux missions pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.

Tableau 10
Prévisions de dépenses révisées pour 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions initiales A/68/375</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Différence (augmentation/ diminution)</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
Postes	13 382,2	16 066,7	2 684,5	20,1
Autres dépenses de personnel	5 201,3	12 626,4	7 425,1	142,8
Consultants	543,2	540,4	(2,8)	(0,5)
Voyages	1 292,3	1 842,4	550,1	42,6
Services contractuels	15 682,9	16 512,2	829,3	5,3
Frais généraux de fonctionnement	2 652,1	2 958,9	306,8	11,6
Fournitures et accessoires	89,0	89,0	–	–

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions initiales A/68/375</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Différence (augmentation/ diminution)</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
Mobilier et matériel	6 626,2	2 275,1	(4 351,1)	(65,7)
Total	45 469,2	52 911,1	7 441,9	16,4

122. Le montant révisé des prévisions de dépenses pour 2015 s'élève à 52 911 100 dollars, soit une augmentation de 7 441 900 dollars (16,4 %) par rapport au montant prévu dans le cinquième rapport d'étape. Les principales révisions pour 2015 sont expliquées dans les lignes qui suivent.

Postes et autres dépenses de personnel

123. Le montant des prévisions de dépenses au titre des postes, qui s'élève à 16 066 700 dollars, correspond aux traitements et aux dépenses communes de personnel afférents au maintien de 90 postes [1 sous-secrétaire général, 1 D-2, 7 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)]. L'augmentation des prévisions de dépenses au titre des postes (2 684 500 dollars) en 2015 résulte du report de la réduction prévue des effectifs de l'équipe chargée du projet et de l'effet net des révisions des coûts salariaux standard, des dépenses communes de personnel et des contributions du personnel.

124. Les précédentes prévisions de dépenses présentées dans le cinquième rapport d'étape reposaient sur l'hypothèse que les effectifs de l'équipe chargée du projet passeraient de 90 à 74 à partir du début de 2015. Toutefois, à la suite de la modification du calendrier de déploiement, comme il est indiqué aux paragraphes 53 à 57, le plan de réduction des effectifs sera reporté et le tableau des effectifs restera de 90 postes tout au long de 2015. La réduction progressive des effectifs de l'équipe chargée du projet Umoja de 90 à 74 postes interviendra à partir du 1^{er} janvier 2016.

125. Le montant révisé des prévisions de dépenses au titre des autres dépenses de personnel, qui s'élève à 12 626 400 dollars, soit une hausse de 7 425 100 dollars, permettrait de couvrir les dépenses au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) liées au maintien des experts fonctionnels au même niveau qu'en 2014 et permettrait d'assurer le remplacement des experts chargés des processus et autres candidats de divers départements et bureaux qui seront affectés à Umoja pour participer au programme du Centre de formation à Umoja.

126. L'augmentation des prévisions de dépenses est imputable au report de la réduction des effectifs, comme il est expliqué plus haut pour les postes de l'équipe chargée du projet. Les prévisions révisées tiennent également compte d'un montant supplémentaire de 3 570 000 dollars correspondant à 20 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) supplémentaires devant assumer les responsabilités des experts chargés des processus et autres candidats de divers départements et bureaux qui seront affectés à Umoja pour participer au programme du Centre de formation à Umoja afin d'en assurer la continuité en 2015. Compte tenu de l'ampleur des déploiements prévus pour 2015, l'équipe chargée du projet sera totalement investie dans la préparation de la mise en service dans un grand nombre d'entités. C'est pourquoi il est essentiel de veiller à ce que le personnel de l'Organisation soit formé

et capable d'appuyer la solution, de soutenir l'adoption des changements et de faire en sorte que les gains escomptés se concrétisent.

Voyages

127. Le montant estimatif du coût des voyages devant être effectués par les membres de l'équipe Umoja pour assurer la formation et par les participants du Centre de formation à Umoja, ainsi que des voyages liés à la réalisation des avantages et à l'appui postproduction pour les entités des groupes 3 et 4 s'élève à 1 842 400 dollars. Le montant estimatif des frais de voyage liés au déploiement et aux activités de formation des utilisateurs finals, indiqué dans le cinquième rapport d'étape, devrait rester identique, mais un montant supplémentaire de 550 100 dollars est demandé pour couvrir les frais de voyage liés au nouveau Centre de formation à Umoja.

Services contractuels

128. Le montant révisé des dépenses prévues au titre des services contractuels (16 512 200 dollars) comprend : a) l'appui à la gestion des applications; b) la formation au progiciel de gestion intégré du personnel du projet Umoja; c) les services d'hébergement; d) les conseils en matière d'intégration de l'infrastructure; e) les services de conférence.

129. Le coût du prestataire unique de services d'intégrateurs de systèmes pour les services de gestion et d'intégration du progiciel de gestion intégré liés à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1 est estimé à 11 millions de dollars pour 2015.

130. Le solde des dépenses prévues au titre des services contractuels se décompose comme suit : services de spécialistes (3 942 000 dollars) portant sur la mise au point définitive des modules hautement spécialisés prévus dans le cadre d'Umoja-Extension 2 (forces de défense et de sécurité publique, planification de la demande, planification des réseaux d'approvisionnement, gestion des entrepôts, établissement des budgets); formation au progiciel de gestion intégré du personnel du projet Umoja (580 000 dollars); services d'hébergement (552 200 dollars); services de conseil juridique aux fins de la négociation de clauses contractuelles, conseils d'assurance qualité et appui aux outils de projet (400 000 dollars); services de conférence (38 000 dollars).

Frais généraux de fonctionnement

131. Le montant prévu au titre des frais généraux de fonctionnement (2 958 900 dollars) doit permettre de financer la location des locaux, la maintenance et l'appui de l'infrastructure du réseau local et des serveurs centraux, ainsi que la location et la maintenance du matériel de bureautique. Les prévisions de dépenses se situent au même niveau que 2014, le tableau des effectifs restant le même en 2015.

Mobilier et matériel

132. Le montant prévu au titre du mobilier et du matériel (2 275 100 dollars) doit permettre de financer les frais de maintenance du progiciel de gestion intégré, des bases de données et des outils de test. Le montant se décompose comme suit : frais de maintenance pour les licences logicielles du progiciel de gestion intégré (1 330 100 dollars); frais de maintenance des bases de données (669 700 dollars) et

des outils de test (50 000 dollars); autres licences de logiciels (134 900 dollars), remplacement d'ordinateurs portables et entretien du matériel de communications (90 400 dollars). La diminution des prévisions de dépenses (4 351 100 dollars) correspond : à la suppression de dépenses initialement prévues au titre de licences de base de données supplémentaires (1 112 400 dollars), qui reposaient sur des estimations de taille et une croissance qui ne se sont pas matérialisées; à des frais de maintenance de divers logiciels et outils d'essai (1 278 900 dollars), qui ne sont pas requis, les tests étant exécutés de telle manière que les licences ne doivent pas être utilisées simultanément autant que prévu; à des frais de maintenance de logiciels (1 959 800 dollars), qui figuraient auparavant dans le budget du projet mais qui sont désormais pris en charge par les missions de maintien de la paix depuis le déploiement d'Umoja-Démarrage sur le terrain.

133. On trouvera dans le tableau 11 un récapitulatif du montant total des prévisions de dépenses révisées pour 2014 et 2015.

Tableau 11
Récapitulatif des prévisions de dépenses révisées pour 2014-2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	Total
Postes	16 424,2	16 066,7	32 490,9
Autres dépenses de personnel	9 732,6	12 626,4	22 359,0
Consultants	526,0	540,4	1 066,4
Voyages	1 157,4	1 842,4	2 999,8
Services contractuels	41 989,1	16 512,2	58 501,3
Frais généraux de fonctionnement	2 958,9	2 958,9	5 917,8
Fournitures et accessoires	89,7	89,0	178,7
Mobilier et matériel	3 597,0	2 275,1	5 872,1
Total	76 474,9	52 911,1	129 386,0

D. Prévisions de dépenses pour 2016 et 2017

134. On trouvera dans les tableaux 12 et 13 un récapitulatif des prévisions de dépenses d'Umoja pour 2016 et 2017. Comme on l'a indiqué plus haut, les seules dépenses à prévoir au titre du projet Umoja en 2016 et 2017 correspondent au développement, à la mise à l'essai et au déploiement d'Umoja-Extension 2.

Tableau 12
Prévisions de dépenses pour 2016

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions pour 2016</i>
Postes	12 870,3
Autres dépenses de personnel	4 997,6

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions pour 2016</i>
Consultants	464,6
Voyages	1 140,0
Services contractuels	8 350,0
Frais généraux de fonctionnement	2 426,3
Fournitures et accessoires	73,0
Mobilier et matériel	74,1
Total	30 395,9

135. Le projet poursuivra ses activités en 2016 comme il est précisé dans le cinquième rapport d'étape. Les prévisions de dépenses, que le Secrétaire général propose de financer au cours du prochain exercice biennal, sont présentées ci-après.

Postes et autres dépenses de personnel

136. À partir de janvier 2016, l'équipe chargée du projet Umoja comptera 74 postes (et non plus 90), nombre qu'il est proposé de ramener à 50 d'ici à la fin du mois de décembre 2016. Le montant des prévisions de dépenses au titre des postes pour 2016 (12 870 300 dollars) correspond aux traitements et aux dépenses communes de personnel afférents à 74 postes [1 SSG, 1 D-2, 3 D-1, 18 P-5, 30 P-4, 5 P-3, 1 P-2, 4 G(1°C) et 11 G(AC)]. L'équipe du projet a jugé prudent de prendre en compte le coût des 74 postes pour l'ensemble de l'année 2016, dans la mesure où la date exacte de la réduction échelonnée des effectifs est difficile à prévoir.

137. Le montant des prévisions de dépenses au titre des autres dépenses de personnel (4 997 600 dollars) servirait à financer le personnel temporaire (autre que pour les réunions) correspondant aux experts fonctionnels participant au projet Umoja. On estime, à la lumière de l'expérience tirée du développement et de la mise à l'essai d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, que 30 emplois de temporaire seront nécessaires¹⁰.

Consultants et services contractuels

138. Le montant des dépenses au titre des consultants devrait s'élever à 464 600 dollars au vu des dépenses constatées par le passé et des services prévus pour 2016. Il permettrait de financer six consultants fournissant des services d'experts dans le domaine de l'immobilier, des ressources humaines et du contrôle financier, ainsi qu'un expert chargé de l'appui aux outils de projet Umoja employé en vertu d'un contrat-cadre.

139. Le montant des prévisions de dépenses au titre des services contractuels pour 2016 s'établit à 8 350 000 dollars. Il permettrait de financer les services

¹⁰ Il convient de noter que les prévisions de dépenses pour 2015 prévoyaient le recours à 20 emplois de temporaire pour suppléer aux membres du personnel des départements et bureaux appelés à rejoindre le projet Umoja comme experts fonctionnels et comme participants du Centre de formation à Umoja. Ces ressources ne figurent pas dans les prévisions de dépenses pour 2016, compte tenu que le besoin devrait être nettement réduit et que les éventuelles dépenses devraient pouvoir être financées au moyen des crédits ouverts pour les départements, bureaux et missions.

d'intégrateur de systèmes liés au projet (6,8 millions de dollars), les services de spécialistes pour le module ressources humaines et les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 (1,3 million de dollars), et la formation technique au progiciel de gestion intégré (250 000 dollars).

Voyages

140. Le montant des prévisions de dépenses au titre des frais de voyage de l'équipe chargée du projet Umoja s'établit à 1 140 000 dollars, correspondant à la formation, à la réalisation des avantages et au déploiement dans le cadre du groupe 5, à savoir le déploiement des fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan national des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales en 2016.

Frais généraux de fonctionnement

141. Le montant prévu au titre des frais généraux de fonctionnement (2 426 300 dollars) doit permettre de financer la location des locaux, la maintenance et l'appui de l'infrastructure du réseau local et des serveurs centraux, ainsi que la location et la maintenance du matériel de bureautique. Ce montant tient compte de la réduction de 90 à 74 du nombre de postes.

Fournitures et accessoires, mobilier et matériel

142. Le montant prévu au titre des fournitures et accessoires (73 000 dollars) repose sur les coûts standard par rapport au tableau des effectifs prévu pour 2016 (74 postes). Au début de 2016, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 auront été déployés dans toutes les entités du Secrétariat, ce qui explique que le coût total des licences logicielles et des frais de maintenance ne soit pas compris dans les prévisions de dépenses d'Umoja.

143. Le montant prévu au titre du mobilier et du matériel (74 100 dollars) doit permettre de financer la maintenance et le remplacement d'ordinateurs portables et du matériel de communications de l'équipe chargée du projet.

Tableau 13

Prévisions de dépenses pour 2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions pour 2017</i>
Postes	8 663,7
Autres dépenses de personnel	4 992,1
Consultants	464,6
Voyages	763,8
Services contractuels	7 300,0
Frais généraux de fonctionnement	1 625,6
Fournitures et accessoires	48,9

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions pour 2017</i>
Mobilier et matériel	37,1
Total	23 895,8

144. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour mener à bien le développement et la mise à l'essai d'Umoja-Extension 2 ainsi que son déploiement en 2017 s'élève à 23 895 800 dollars. Ces activités seront placées sous la direction du Directeur général de l'informatique et des communications. Le début de 2017 marque le transfert des activités du projet aux services informatiques compétents.

Postes et autres dépenses de personnel

145. Le montant des prévisions de dépenses au titre des postes pour 2017 s'élève à 8 663 700 dollars. Il doit permettre de financer le maintien des 50 emplois de temporaire attachés à l'équipe chargée du projet Umoja pour 2016 [1 D-2, 2 D-1, 8 P-5, 24 P-4, 5 P-3, 1 P-2, 3 G(1°C) et 6 G(AC)].

146. Le montant des prévisions de dépenses au titre des autres dépenses de personnel (4 992 100 dollars) servirait à financer le personnel temporaire (autre que pour les réunions) correspondant aux experts fonctionnels participant au projet Umoja. On estime, à la lumière de l'expérience tirée de la mise à l'essai et du déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, que 30 emplois de temporaire seront nécessaires.

Consultants et services contractuels

147. Le montant des dépenses à prévoir au titre des consultants devrait s'élever à 464 600 dollars, ce qui correspond au montant prévu pour 2016, compte tenu des besoins prévus. Les services de conseil porteront principalement sur les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 qui doivent être mises au point en 2016. Ces mêmes services seront requis pour accompagner les activités de déploiement et d'après déploiement en 2017.

148. Le montant des prévisions de dépenses au titre des services contractuels s'établit à 7,3 millions de dollars. Il permettrait de couvrir les dépenses afférentes aux services de mise au point et de déploiement fournis par l'intégrateur de systèmes et aux services de spécialistes liés au progiciel de gestion intégré. Ces services ont trait aux activités du projet prévues pour 2017, à savoir l'intégration, la réalisation des avantages (préparation de l'organisation, gestion des données et formation) et le déploiement d'Umoja-Extension 2 au Secrétariat.

Voyages

149. Le montant des ressources à prévoir au titre des voyages (763 800 dollars) permettrait de couvrir les frais de voyage liés au déploiement des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 dans l'ensemble du Secrétariat. Il tient compte du fait qu'Umoja-Extension comporte des fonctionnalités qui seront principalement utilisées par le personnel du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions économiques régionales, du centre de services mondial et du centre d'appui

régional, ce qui limite les dépenses nécessaires au titre des voyages pour la formation et le déploiement.

Autres dépenses de fonctionnement

150. Les montants prévus au titre des frais généraux de fonctionnement (1 625 600 dollars), des fournitures et accessoires (48 900 dollars) et du mobilier et du matériel (37 100 dollars) sont directement liés au niveau des effectifs prévu pour 2017. Ils serviront à financer des dépenses liées notamment aux loyers, aux communications et aux ordinateurs portables.

V. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

A. Financement des prévisions de dépenses liées à Umoja

151. Comme il est expliqué à la section IV.A du présent rapport, le montant des prévisions de dépenses pour les activités prévues dans le cadre du projet Umoja jusqu'à la fin de 2015 s'élève, suivant les dernières estimations, à 385 060 300 dollars, ce qui représente une augmentation de 36 921 800 dollars par rapport aux montants approuvés pour cette période.

152. Le Secrétaire général demande que le montant des ressources nécessaires supplémentaires pour mener à bien les activités prévues jusqu'à la fin de 2014 et en 2015 soit approuvé par l'Assemblée générale. Le financement de ces dépenses supplémentaires serait réparti suivant les modalités approuvées de partage des coûts, comme indiqué dans le tableau 14.

Tableau 14

Récapitulatif des prévisions de dépenses que l'Assemblée générale est invitée à approuver pour 2014 et 2015, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montants approuvés (A/68/375)</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Prévisions de dépenses supplémentaires</i>
Budget ordinaire	52 220,8	57 759,0	5 538,2
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	215 845,9	238 737,4	22 891,5
Ressources extrabudgétaires	80 071,8	88 563,9	8 492,1
Total	348 138,5	385 060,3	36 921,8

153. Comme indiqué dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375), le Secrétaire général présente les prévisions de dépenses pour 2016 et 2017. Le Secrétaire général demande que le montant des prévisions de dépenses nécessaires pour mener à bien les activités prévues pour 2016 et 2017 soit approuvé par l'Assemblée générale. Le financement de ces dépenses serait réparti suivant les modalités approuvées de partage des coûts, comme indiqué dans le tableau 15.

Tableau 15
Récapitulatif des prévisions de dépenses que l'Assemblée générale est invitée à approuver pour 2016 et 2017, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montants prévus 2016-2017</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	8 143,7	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	33 660,9	62
Ressources extrabudgétaires	12 487,1	23
Total	54 291,7	100

B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

L'Assemblée générale est invitée à :

a) Prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre d'Umoja depuis la publication du cinquième rapport d'étape;

b) Approuver les prévisions de dépenses révisées du projet jusqu'au 31 décembre 2015, présentées dans le tableau 14;

c) Prendre note des prévisions de dépenses pour 2016 et 2017, présentées dans le tableau 15;

d) Approuver le reclassement à la classe D-2 du poste de directeur adjoint du projet;

e) Prendre note du fait que le montant estimatif des ressources demandées pour 2016 et 2017 sera inscrit au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 et dans les projets de budget correspondants du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la même période;

Budget-programme

f) Ouvrir un crédit d'un montant de 5 538 200 dollars au titre du chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice 2014-2015, correspondant à la part à imputer au budget ordinaire des dépenses prévues pour l'exécution du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2015, qui sera imputé sur le fonds de réserve de cet exercice;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

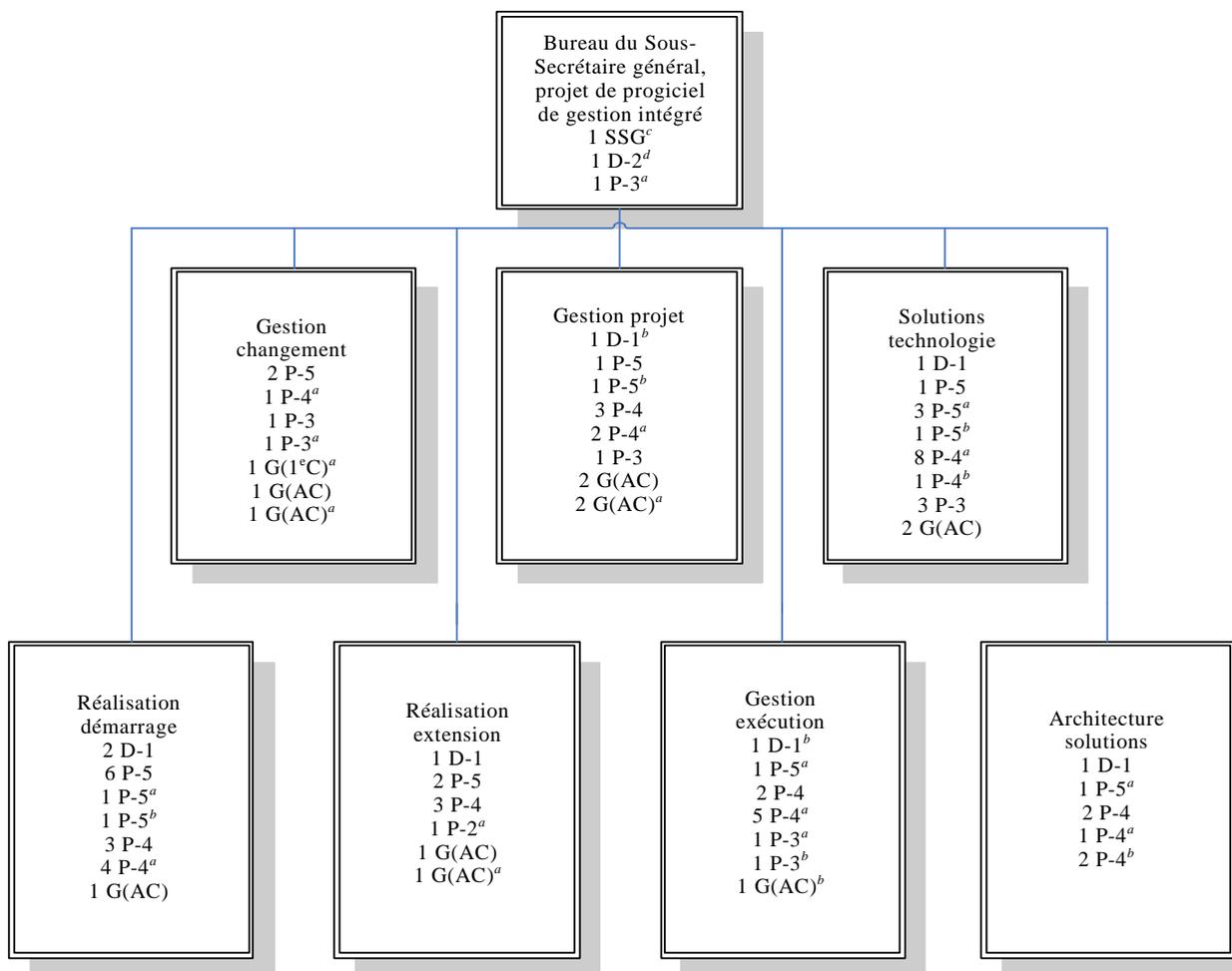
g) Prendre note du fait que la somme d'un montant de 22 891 500 dollars sera inscrite au budget du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016;

Ressources extrabudgétaires

h) Prendre note du fait que la somme d'un montant de 8 492 100 dollars sera prélevée sur les fonds extrabudgétaires de l'exercice allant du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015.

Annexe

Organigramme et répartition des postes pour 2015



Abréviations : SSG = sous-secrétaire général; G = agent des services généraux; AC = autres classes; 1[°]C = 1^{re} classe.

^a Approuvé à la soixante-quatrième session.

^b Approuvé à la soixante-cinquième session.

^c Approuvé à la soixante-sixième session.

^d Proposé à la soixante-neuvième session. Le Directeur adjoint du projet est également chef de l'équipe chargée de la gestion du changement.