



Assemblée générale

Distr. générale
16 septembre 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Points 134 et 148 de l'ordre du jour provisoire*

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017

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

Septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait suite à la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale 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. Il fait le point de la situation depuis la publication du sixième rapport d'étape (A/69/385 et Corr.1).

D'importants progrès ont été accomplis depuis la publication du sixième rapport. En novembre 2014, toutes les entités du Secrétariat avaient été dotées du module Umoja de gestion des biens immobiliers et, en juin 2015, Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) a été mis en service à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, au Programme des Nations Unies pour l'environnement, au Programme des Nations Unies pour les établissements humains et à l'Office des Nations Unies à Nairobi. Umoja est désormais utilisé quotidiennement par quelque 11 800 personnes travaillant dans six départements et bureaux et 33 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales.

Le projet visant à achever la mise en service d'Umoja-Intégration dans l'ensemble du Secrétariat pour la fin de 2015 reste bien engagé, en dépit de difficultés considérables et malgré les activités supplémentaires imprévues qu'il a fallu mener à bien en 2015.

* A/70/150.



Le modèle de gouvernance renforcé initialement présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375 et Add.1) demeure d'actualité. Au cours de la période considérée, les cadres dirigeants de l'Organisation ont constamment manifesté un appui vigoureux au projet Umoja et montré qu'ils étaient prêts à s'engager personnellement pour en assurer le succès.

Le Secrétaire général continue de diriger énergiquement le projet et a présidé plusieurs réunions afin de veiller à ce que son équipe dirigeante mette tout en œuvre pour assurer le succès de la mise en service d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat et en exploiter les avantages. Le dispositif de surveillance du projet a été renforcé, et le Secrétaire général et son Bureau exécutif suivent, à l'aide d'une fiche de synthèse actualisée deux fois par semaine, les progrès accomplis en vue d'assurer le plein succès, dans les délais prévus, de la mise en service du projet Umoja.

Au cours de la période considérée, l'Administration et l'équipe Umoja se sont employées activement à mettre en œuvre les recommandations des organes de contrôle.

Étant donné le court délai entre les déploiements de juin et de novembre 2015 et le grand nombre d'entités qui doivent passer à Umoja en novembre, il a été décidé d'adopter une nouvelle stratégie consistant à étendre les responsabilités à une plus vaste équipe d'intervenants dans toute l'Organisation. Des groupes de déploiement ont été constitués au Siège, à Genève et à Vienne, ainsi que par le Département de l'appui aux missions pour les opérations sur le terrain. Ces groupes sont chargés de préparer les entités dont ils s'occupent à passer à Umoja et veillent à ce que l'adoption et la stabilisation du modèle opérationnel commun s'effectuent correctement.

Pour assurer le suivi, le contrôle et l'évaluation de l'avancement des préparatifs, les groupes chargés du déploiement et les différentes entités doivent franchir huit « paliers qualitatifs » successifs, qui sont autant d'étapes essentielles établies d'après le plan directeur du projet Umoja. En cas d'écart par rapport à la ligne de progression prévue, on recourt à une procédure rigoureuse d'intervention par paliers prévoyant si nécessaire l'intervention du Secrétaire général pour régler les problèmes les plus sérieux.

Conformément à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes, les principales parties intéressées confirmeront au Comité de gestion, à la fin du mois d'octobre 2015, que toutes les conditions voulues sont réunies pour le succès de la mise en service en novembre 2015.

L'équipe Umoja continue de s'inspirer des enseignements tirés de l'expérience pour évaluer les succès et les difficultés des déploiements déjà effectués. Elle utilise à cette fin les évaluations après mise en service, les enquêtes sur l'état de préparation des utilisateurs effectuées avant et après le déploiement de juin 2015 et une analyse des demandes d'appui technique reçues pendant la phase de transition et par le service d'assistance.

À l'issue de son examen des problèmes posés par la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les missions, l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, mentionnée dans le sixième rapport d'étape, a mis au jour la nécessité de prendre des mesures ciblées dans deux domaines, à savoir la gestion des données de référence et les rapports produits par les outils d'informatique décisionnelle. Les mesures correctives prévues dans le plan d'action de l'équipe spéciale sont en cours.

d'exécution. L'équipe Umoja et les référents processus continuent d'analyser, lors de chaque déploiement, les risques liés à l'état de préparation des services et à l'adoption d'Umoja, et prennent les mesures d'atténuation des risques qui s'imposent.

La stratégie de formation à Umoja est revue et améliorée après chaque déploiement. L'Académie Umoja continue à dispenser une formation aux cadres, aux spécialistes des processus et aux spécialistes locaux des processus, afin de les doter des connaissances approfondies qui leur sont nécessaires. Les utilisateurs privilégiés de l'informatique décisionnelle reçoivent une formation leur permettant d'exploiter les données extraites d'Umoja et de favoriser, dans toute l'Organisation, la prise de décisions fondées sur des faits et des données.

Le Secrétaire général et la haute direction restent déterminés à obtenir, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs d'une valeur globale comprise entre 140 et 220 millions de dollars. La mise en service d'Umoja dans six bureaux et départements et 33 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales est l'occasion de modifier le dossier de décision concernant Umoja. Une équipe a été constituée pour réexaminer de quelle manière il est possible d'atteindre les objectifs de valorisation des avantages et pour élaborer des plans à cette fin. Les résultats de ces travaux seront présentés dans les prochains rapports d'étape.

Parallèlement à la dissolution graduelle de l'équipe Umoja, un plan visant à transférer progressivement aux services concernés du Secrétariat les connaissances et les responsabilités de celle-ci est en cours d'exécution, au profit des référents processus, du Directeur général de l'informatique et des communications et, pour ce qui concerne la formation, du Bureau de la gestion des ressources humaines. L'Organisation est déterminée à faire en sorte que le précieux capital d'expertise et de compétences du personnel chargé du projet Umoja soit préservé et valorisé pour l'avenir.

D'après le sixième rapport d'étape, le montant estimatif des crédits nécessaires au projet s'élève à 385 060 300 dollars pour la période se terminant le 31 décembre 2015, à 30 395 900 dollars pour 2016 et à 23 895 800 dollars pour 2017. Dans sa résolution 69/274, l'Assemblée générale a approuvé les crédits demandés pour l'exercice biennal 2014-2015, tout en notant que les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 seraient indiquées dans les projets correspondants de budget ordinaire et de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

Le présent rapport présente un état actualisé des prévisions de dépenses directement liées au projet jusqu'au 31 décembre 2015, qui restent inchangées, à 385 060 300 dollars. À ce stade, les crédits nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 demeurent également inchangés, à 54 291 700 dollars, par rapport aux prévisions du sixième rapport d'avancement.

L'Assemblée générale est invitée à prendre acte du présent rapport et à noter qu'un état révisé des crédits nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 lui sera soumis à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016. Les prévisions de dépenses actualisées devraient prendre en compte certains éléments clefs, tels que les ressources nécessaires pour l'appui aux entités passant à Umoja en novembre 2015, les décisions des organes délibérants sur les questions liées aux ressources humaines qui auront d'importantes implications pour les processus-métier dans Umoja et le champ des processus constitutifs d'Umoja-Extension 2.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	5
II. Gouvernance et contrôle	5
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	5
B. Mesures prises pour renforcer l'adhésion au projet et la responsabilité	5
C. État de l'application des recommandations des organes de contrôle	6
III. État d'avancement du projet	7
A. Aperçu des résultats obtenus	7
B. Progrès réalisés de juillet 2014 à août 2015	8
C. Préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service	14
D. Valorisation des avantages	17
E. Dispositif de contrôle interne et gestion des risques	17
F. Coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja	18
G. Plan d'intégration d'Umoja	19
H. Amélioration continue	21
I. Dotation en personnel du projet	21
IV. Besoins en ressources	22
A. Aperçu	22
B. Besoins en ressources actualisés pour l'exercice biennal 2014-2015	22
C. Ressources nécessaires pour 2016 et 2017	25
V. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	26
A. Financement des prévisions de dépenses	26
B. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre	27
Annexe	
I. Organigramme et répartition des postes pour 2016	28
II. Utilisateurs d'Umoja	29

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale 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. Il donne suite aux demandes formulées par l'Assemblée dans sa résolution 69/274 et fait le point des progrès accomplis depuis la publication du sixième rapport d'étape (A/68/385 et Corr.1).

II. Gouvernance et contrôle

A. Aperçu du dispositif de gouvernance

2. Le projet Umoja continue de bénéficier du modèle de gouvernance renforcé présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375 et Add.1). Le Comité de gestion, présidé par le Chef de cabinet, est informé tous les trois mois de l'état d'avancement du projet et fournit des orientations sur les questions stratégiques. Le Comité directeur d'Umoja, présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, se réunit tous les mois pour contrôler la gestion stratégique et opérationnelle du projet. Les chefs des unités administratives sont fortement investis dans le projet et continuent d'informer et de mobiliser leurs départements et bureaux respectifs à ce sujet.

3. Avant le déploiement de juin 2015, les chefs des unités administratives ont participé en qualité d'observateurs aux réunions du Comité directeur. Avec les référents processus et l'équipe du projet, ils ont confirmé au Comité de gestion que toutes les conditions nécessaires à la réussite du lancement étaient réunies. La même démarche est suivie dans la perspective du déploiement de novembre 2015.

B. Mesures prises pour renforcer l'adhésion au projet et la responsabilité

4. Le Secrétaire général continue de soutenir activement le projet et a présidé diverses réunions en 2015 afin de s'assurer que son équipe dirigeante est déterminée à mener à bien la mise en œuvre d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat et à valoriser ses avantages. Les contrats de mission qu'il a conclus avec les hauts fonctionnaires de l'Organisation continuent d'être utiles à cet égard.

5. Le processus d'appropriation du projet a été renforcé en faisant en sorte que les chefs des unités administratives – avec l'appui du référent projet, des référents processus et des gestionnaires du projet – prennent une part plus active à la mise en œuvre d'Umoja. Compte tenu de l'étendue et de la complexité des phases de lancement prévues pour novembre 2015 et avril 2016, et de la nécessité d'envisager les futures étapes de la mise en service, notamment Umoja Extension 2, il est fondamental que les chefs des unités administratives s'approprient le plan de préparation afin d'adopter le modèle opérationnel commun et de le faire progresser. Pour assurer le suivi des progrès réalisés par rapport à ce plan, une série de jalons (« portails qualité ») ont été prévus afin d'évaluer les résultats obtenus par les différentes entités lors des prochaines entrées en service.

6. Le mécanisme de suivi du projet a également été renforcé. Ainsi, au début de 2015 a été mis en place un tableau de bord permettant toutes les deux semaines de mesurer les progrès accomplis par toutes les entités en vue d'assurer la réussite de la mise en service. Ce tableau de bord s'est avéré extrêmement utile pour le lancement de juin 2015. La mise en place de huit portails qualité dans le cadre du lancement de novembre 2015 a permis de créer des conditions propices à la réussite de l'opération et a mis l'accent sur le rôle moteur joué par les chefs d'unités et les référents processus. Conformément à la résolution 69/274 de l'Assemblée générale, une procédure stricte de remontée hiérarchique doit être appliquée si le projet ne progresse pas comme prévu, le Secrétaire général pouvant lui-même être appelé à intervenir pour régler des problèmes majeurs.

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

7. Durant la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne ont tous deux examiné attentivement le projet. Dans son quatrième rapport annuel (A/70/158), le Comité a constaté que la gestion du projet s'était améliorée de façon soutenue et systématique.

8. Le Comité a noté que l'Administration avait conscience de l'ampleur des difficultés posées par la mise en service d'Umoja en 2015 mais était déterminée à progresser selon le calendrier prévu de mise en service, en dépit des risques et des insuffisances constatés.

9. Afin que le projet ait toutes les chances de réussir, le Comité a fait les nouvelles recommandations suivantes à l'Administration, qui les a approuvées et s'emploie activement à les mettre en œuvre :

a) Faire en sorte que les chefs de toutes les unités administratives s'investissent activement et de manière visible à la tête du projet Umoja, avec l'appui des référents processus et de l'équipe de direction du projet;

b) Évaluer de manière approfondie les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service et envisager des plans de secours et des mesures de nature à les atténuer;

c) Évaluer de manière indépendante les moyens d'appui nécessaires pour faire face aux demandes des utilisateurs des groupes 3 et 4 une fois qu'Umoja aura été mis à leur disposition et prendre les mesures qui s'imposent pour remédier aux lacunes éventuelles;

d) Revoir le moment prévu pour la rationalisation des services d'assistance informatique et l'adéquation des moyens de financement prévus afin de réduire les risques pesant sur l'appui à Umoja;

e) Mettre au point un plan de transition détaillé en vue du transfert de la responsabilité de l'appui technique de l'équipe du projet au Bureau de l'informatique et des communications;

f) Modifier le dossier de décision concernant Umoja en s'inspirant de l'expérience acquise par le Département de l'appui aux missions et les groupes 3 et 4;

g) Évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja.

10. Trois des 21 recommandations qui avaient été faites par le Comité dans ses rapports précédents ont été complètement appliquées, 6 sont en cours d'application, 3 n'ont pas été appliquées et 9 ont été classées par le Comité. Cinq des recommandations qui ont été classées ont été remplacées par des recommandations formulées dans le quatrième rapport annuel du Comité sur la progression du projet.

11. Durant la période considérée, le Bureau des services de contrôle interne a réalisé plusieurs audits se rapportant à Umoja. Distincts de ceux qui avaient été effectués au cours des périodes précédentes, ces audits ont essentiellement porté sur l'évaluation de la mise en service du progiciel dans les opérations de maintien de la paix et dans les missions politiques spéciales. L'équipe d'Umoja est chargée de la mise en œuvre de 11 des 22 recommandations restant à appliquer en juin 2015. L'Administration a accepté toutes les recommandations et s'efforce activement de les mettre en œuvre.

12. Durant la période considérée, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a suivi de près la mise en œuvre d'Umoja et s'est félicité des progrès réalisés. Il a recommandé à nouveau à l'Administration de continuer d'assurer le suivi rigoureux des principales étapes et du calendrier global de l'exécution du projet en détectant et en gérant les principaux risques, existants ou susceptibles de se présenter, qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs fixés.

13. Au vu de l'enjeu majeur que représente la mise en œuvre de plusieurs projets bouleversant les modes de gestion (stratégie globale d'appui aux missions, normes comptables internationales pour le secteur public, Umoja, mobilité), le Comité des commissaires aux comptes et le Comité de gestion ont noté les difficultés auxquelles le projet Umoja se heurtait, notamment la capacité limitée de l'Organisation de se préparer à ces transformations et la lassitude face aux nombreux changements, qui peuvent empêcher l'Organisation d'atteindre les résultats escomptés. L'Administration est consciente qu'il est de la plus haute importance, si l'on veut mener à bien chaque initiative prise pour accompagner le changement, de définir l'ampleur des changements que l'Organisation est en mesure d'absorber. À cet égard, l'équipe d'Umoja compte élaborer, en concertation avec les référents processus, un cadre en faveur de l'adoption par les utilisateurs ainsi que des instructions devant être examinés avec les chefs des unités administratives afin d'assurer l'appropriation du projet par les unités administratives.

III. État d'avancement du projet

A. Aperçu des résultats obtenus

14. Devenu réalité en juillet 2013, le progiciel Umoja est aujourd'hui utilisé par environ 11 800 membres du personnel de six départements et bureaux et de 33 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales. Sur ce total, quelque 7 500 se servent du portail libre-service.

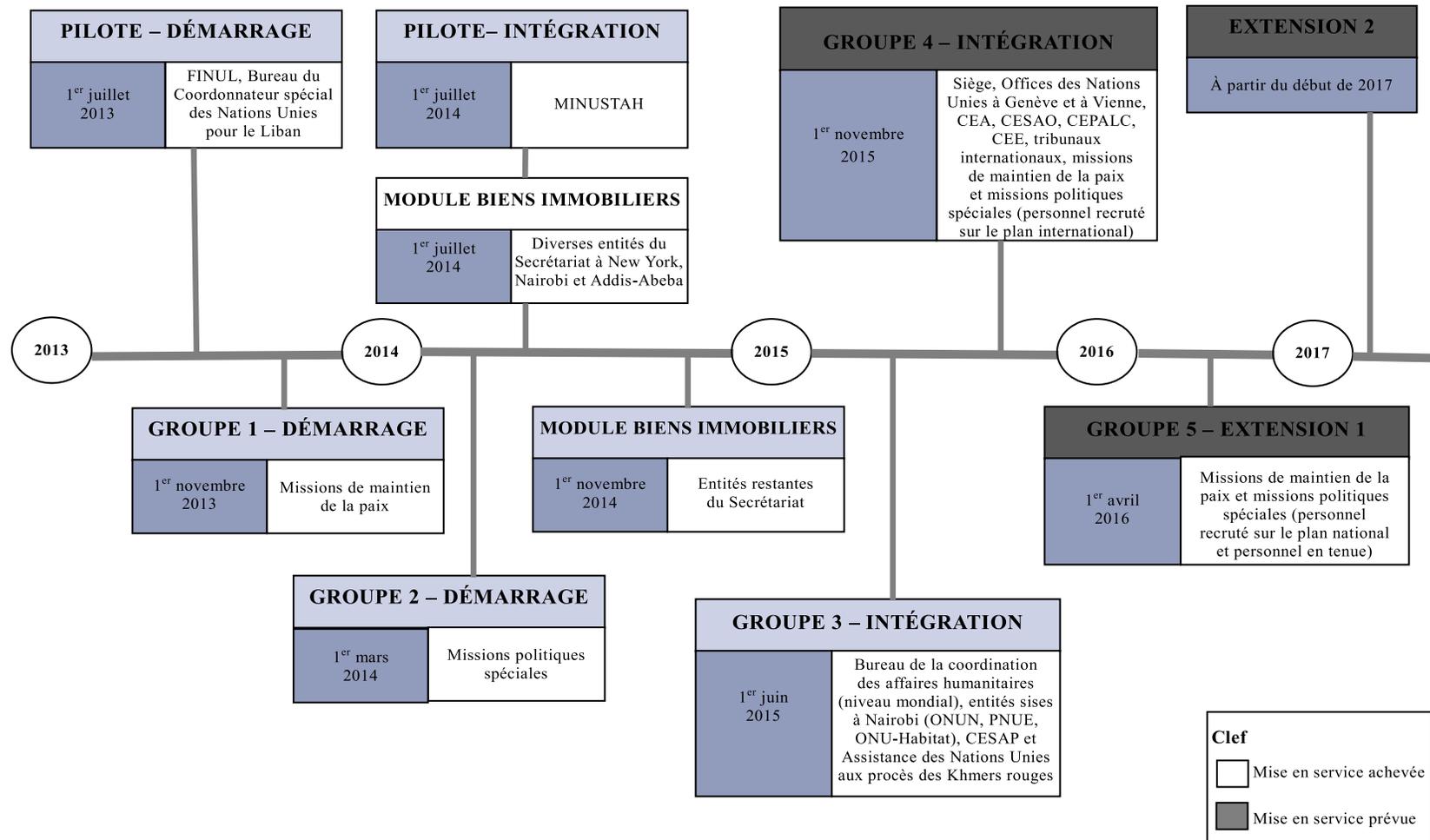
15. Le progiciel répond efficacement aux besoins d'une structure complexe, présente dans des zones reculées, et l'Organisation s'efforce de régler diligemment tous les problèmes que peut poser son adoption. Un nouveau dispositif d'appui institutionnel évoqué dans le rapport du Secrétaire général sur l'informatique et les communications (A/69/517) est mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation afin de résoudre les incidents et de répondre aux demandes des utilisateurs concernant les aspects à la fois techniques et pratiques.

16. Après des décennies de cloisonnements fonctionnels et organisationnels, diverses entités commencent à collaborer plus étroitement, étant donné qu'Umoja est un système pleinement intégré à l'échelle de l'Organisation qui requiert des pratiques communes. Cette évolution suppose d'optimiser le modèle opérationnel commun, un chantier de gestion du changement sans précédent au Secrétariat. De nettes améliorations commencent de se faire sentir en termes d'efficacité, de transparence et de qualité de la prise de décisions. Comme le Comité des commissaires aux comptes l'a recommandé dans son quatrième rapport annuel sur la progression du projet, l'Organisation devra faire en sorte que sa démarche soit conforme au projet de dispositif de prestation de services centralisée et que celui-ci permette d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja.

B. Progrès réalisés de juillet 2014 à août 2015

17. Le projet reste sur la bonne voie : la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans tout le Secrétariat devrait être achevée d'ici à la fin 2015. La figure 1 illustre les différentes étapes du déploiement.

Figure 1
Calendrier des activités de déploiement (achevées et prévues)



Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEE : Commission économique pour l'Europe; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CESA : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; UNSCOL : Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

18. Durant la période considérée, le plan directeur du projet Umoja a été exécuté selon le calendrier et les fonctionnalités fixés dans le sixième rapport d'étape.

19. En novembre 2014, la mise en service de la fonctionnalité liée à la gestion des biens immobiliers était achevée dans toutes les entités du Secrétariat. Depuis l'adoption de ce module, toutes les données se rapportant au domaine sont enregistrées et gérées dans un même système commun, ce qui permet de renforcer la transparence et l'intégration entre diverses fonctions. En outre, avec la mise en œuvre des normes IPSAS, les biens immobiliers et les infrastructures figurent dorénavant dans les états financiers.

20. En parallèle, l'équipe d'Umoja s'est efforcée de concevoir et de mettre au point et de tester les changements prioritaires qui résultent des enseignements tirés de l'opération pilote d'intégration effectuée à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH).

21. En juin 2015, Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) a été mis en service à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, au Programme des Nations Unies pour l'environnement, au Programme des Nations Unies pour les établissements humains et à l'Office des Nations Unies à Nairobi.

22. La préparation des données en vue de cette mise en service a nécessité de gros efforts, l'ampleur des activités de nettoyage et de conversion n'ayant pas été anticipée, et l'équipe en charge du projet a dû consacrer beaucoup d'énergie à soutenir les différentes entités.

23. En outre, la mise en service a nécessité un important travail de gestion du changement visant notamment à :

a) Améliorer la participation et l'adhésion des bureaux concernés aux activités de préparation, en appuyant la mise en place de groupes chargés du déploiement et donnant des orientations sur les activités préparatoires à mener;

b) Harmoniser et clarifier le fonctionnement du modèle opérationnel, en particulier pour les bureaux ayant un modèle opérationnel complexe et une forte présence, ainsi que pour les bureaux bénéficiant de services fournis par des entités extérieures au Secrétariat (Programme des Nations Unies pour le développement, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets), afin d'appuyer leurs opérations sur le terrain;

c) Organiser des campagnes de communication et faire promouvoir le changement par les hauts responsables de l'Organisation;

d) Faire participer le personnel de toutes les catégories à l'Académie Umoja et à des sessions de formation.

24. Au nombre des réalisations intéressantes qui ont résulté de la mise en œuvre d'Umoja figure la mise en place du mécanisme de gestion des données de base.

25. Parallèlement à la mise en service d'Umoja, l'équipe a élaboré et mis en place le tableau de bord à l'usage des responsables, un outil qui fournit des informations opérationnelles actualisées et permet aux responsables d'effectuer des analyses synthétiques ou détaillées afin de favoriser la prise de décisions préventive et corrective. Des fonctions supplémentaires de suivi qui seront intégrées au tableau de

bord continuent d'être élaborées afin de compléter les outils d'analyse de l'information extraite d'Umoja.

26. L'Organisation a consolidé le dispositif d'appui institutionnel mis en œuvre à l'échelle du système afin de résoudre les incidents et de répondre aux demandes des utilisateurs concernant les aspects à la fois techniques et pratiques.

27. Dans les domaines plus étroitement liés à l'informatique et aux communications, l'Organisation a consolidé ses infrastructures, en améliorant son centre de données, en mettant en service un outil de suivi de l'expérience des utilisateurs finals et en recourant à une technologie de pointe en matière de base de données afin de renforcer son activité d'analyse.

Enseignements tirés de l'expérience

28. L'équipe chargée du projet Umoja continue de s'inspirer des enseignements tirés de l'expérience pour évaluer les succès et les difficultés des déploiements passés afin d'améliorer en permanence la méthode à mettre en œuvre pour les mises en service futures.

29. L'équipe a mené une enquête auprès des usagers avant le déploiement de juin 2015; 1 500 utilisateurs interrogés (soit 23 % des utilisateurs concernés par le déploiement) ont dit être généralement au fait des avantages d'Umoja pour ce qui est de l'harmonisation et de la transparence des processus. L'information concernant Umoja a également été considérée comme étant facilement accessible. Un peu plus de la moitié des personnes interrogées ont dit qu'elles comprenaient le fonctionnement du progiciel et étaient conscientes des changements que sa mise en service entraînerait dans la manière de travailler des entités dont ils dépendaient. Toutefois, certains utilisateurs ont également estimé qu'il faudrait améliorer l'appui et la communication interne et souhaité que les rôles et attributions qui leur seraient attribués dans le cadre d'Umoja soient précisés.

30. Les enseignements supplémentaires ci-après ont été pris en compte pour améliorer les conditions de la mise en service de novembre :

a) Concernant la gestion du changement : avant toute mise en service, les activités de gestion organisationnelle et de schématisation des droits d'accès doivent être précédées d'un dialogue stratégique avec les hauts responsables sur la répartition du travail entre les différentes entités du Secrétariat, qui permette de définir les rôles, les responsabilités et la chaîne hiérarchique. L'Administration devrait tenir un dialogue sur le changement avec le personnel, notamment pour donner à celui-ci une idée plus précise des nouveaux rôles et responsabilités qui lui incombent; il faudra en outre renforcer la communication interne par la tenue régulière de vidéoconférences, la mise en place de kiosques d'information et d'autres mesures visant à former et à mobiliser plus avant le personnel;

b) Il conviendra de modifier la stratégie de formation, en ne proposant qu'une formation de base avant la mise en service puis en offrant une formation pratique plus approfondie durant la phase de transition et dans les mois qui suivront la mise en service. Les plans de formation ne doivent être mis au point qu'une fois la schématisation des droits d'accès menée à bien, et la formation des spécialistes locaux des processus doit être fonction du nombre d'utilisateurs finals présents dans les différents services fonctionnels. Il faudra accroître considérablement le nombre de spécialistes des processus certifiés pour que l'Organisation dispose de solides

connaissances et compétences et des moyens d'apporter l'appui voulu aux utilisateurs;

c) En ce qui concerne la préparation des données, le personnel et l'Administration consacrent beaucoup de temps et d'énergie au nettoyage et à l'enrichissement des données, éléments essentiels à la mise en service d'Umoja.

31. S'appuyant sur les enseignements tirés des déploiements précédents, l'équipe chargée du projet Umoja et les référents processus analysent les risques liés à la préparation opérationnelle et à l'adoption de la solution Umoja. En outre, des consultants extérieurs mettent actuellement en œuvre un projet d'assurance visant à recenser et à analyser les catégories de risques susceptibles de diminuer les avantages immédiats et à long terme qu'Umoja peut apporter à l'Organisation. Des recommandations sont élaborées pour trois grandes catégories, dans le but de renforcer les capacités de gestion du changement afin d'accélérer l'adoption du projet par les utilisateurs, de confirmer la structure d'appui future d'Umoja, et d'optimiser les processus-métier et de définir un modèle opérationnel commun. Les consultants qui contribuent à l'analyse utilisent des données d'expérience sur les pratiques optimales afin de recommander le lancement d'initiatives stratégiques qui permettront à l'Organisation de renouveler ses méthodes de travail. Des plans d'action seront mis en place pour remédier aux lacunes recensées.

Formation à Umoja

32. Une connaissance approfondie d'Umoja est indispensable pour que son adoption soit un succès, pour que les services d'appui aux utilisateurs 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.

33. Outre les facteurs de succès évidents que sont une bonne planification, la conception d'une formation efficace et la qualité des supports, l'expérience a montré que d'autres facteurs étaient tout aussi importants, comme la possibilité de disposer de spécialistes des processus ayant reçu une formation suffisante pour animer les stages de formation des formateurs, l'achèvement de la schématisation des droits d'accès de façon à dispenser aux utilisateurs la formation adaptée, et la nécessité de régler les conflits qui empêchent les utilisateurs participant à d'autres activités de préparation, telles que le nettoyage des données, d'assister aux séances de formation.

34. La stratégie de formation à Umoja a été revue et améliorée après chaque phase de mise en service. Ainsi, pour le déploiement de novembre, elle prévoit : la mise en place de nouveaux modules d'enseignement à distance permettant à chacun d'étudier à son propre rythme ainsi que des salles de classe virtuelles¹; une gestion et une exécution décentralisées de la formation à Umoja, y compris l'Académie Umoja, la formation des formateurs et la formation des utilisateurs finals; des programmes de formation personnalisés qui, tout en donnant un aperçu général de l'ensemble du projet Umoja, sont adaptés aux besoins particuliers des utilisateurs en

¹ Conformément à la stratégie d'apprentissage et d'aide à l'organisation des carrières du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui vise à privilégier les cours en ligne moyennement complexes et ciblant une vaste gamme d'utilisateurs.

fonction de leurs attributions et donnent des exemples plus pertinents pour leur activité; et une formation concrète à l'utilisation d'Umoja, dans le cadre de séances de formation pratique plus poussées, de séances d'entraînement et d'autres formations organisées après la période de lancement.

Académie Umoja

35. L'Académie Umoja a été créée dans le but d'améliorer la maîtrise du progiciel dans l'ensemble de l'Organisation. Les participants – des cadres supérieurs aux utilisateurs finals – se familiarisent pleinement avec tous les aspects d'Umoja et acquièrent une connaissance fondamentale des processus de bout en bout, de l'impact du projet et des changements qu'il induit.

36. Le programme enseigné se compose de cours à l'intention des cadres, des spécialistes des processus et des spécialistes locaux des processus ainsi que des utilisateurs privilégiés de l'informatique décisionnelle, comme suit :

a) Des modules d'apprentissage à l'intention des cadres ont été proposés aux chefs des unités administratives, aux coordonnateurs du déploiement, aux directeurs et aux cadres hiérarchiques. En août 2015, 124 stages de formation à l'intention des cadres avaient été organisés dans le monde, auxquels plus de 1 000 personnes avaient participé;

b) Des modules d'apprentissage débouchant sur une certification professionnelle ont été mis en place à l'intention des spécialistes des processus. Cette certification est délivrée aux intéressés une fois qu'ils ont assisté aux cours, réussi plusieurs évaluations et participé à diverses activités pratiques. Les spécialistes des processus sont des analystes techniques de haut niveau capables de veiller à ce que le progiciel soit pleinement adapté aux stratégies et processus de l'Organisation. Vu l'étendue des compétences que doit posséder le spécialiste des processus, on a créé un programme de formation intensive à long terme sur le modèle du mentorat, qui consiste à faire encadrer les candidats par des spécialistes Umoja tout au long du processus. Le but est de parvenir à certifier, en 2015, au moins 50 nouveaux spécialistes des processus, qui viendront s'ajouter à ceux qui travaillent au sein de l'équipe chargée d'Umoja;

c) Un module d'apprentissage à l'intention des spécialistes locaux des processus est destiné à certains utilisateurs finals qui connaissent pleinement leurs services fonctionnels et ont une maîtrise avérée du processus transactionnel d'Umoja. Les spécialistes locaux des processus contribuent aux activités de déploiement préalables à la mise en service du progiciel et apportent par la suite un premier appui à l'échelle locale. Le but est de former et de certifier de 5 à 10 % environ des utilisateurs fonctionnels pour en faire des spécialistes locaux des processus. En août 2015, on dénombrait 1 371 utilisateurs transactionnels formés et 1 220 certifiés, soit 7,5 % du nombre total des utilisateurs actuels;

d) Le programme de formation à l'informatique décisionnelle, lancé au début de 2015, vise à permettre au personnel (les « utilisateurs privilégiés ») d'apprendre à tirer parti des données extraites d'Umoja à contribuer à la prise de décisions fondées sur des faits et des données. À ce jour, une soixantaine de participants ont bénéficié de cette formation, et d'autres séances seront organisées en 2015 et 2016 afin de doter les participants des moyens de tirer pleinement parti des avantages qualitatifs et quantitatifs qu'offre l'amélioration de l'information.

Dans l'ensemble, le programme de formation a été bien accueilli. Des compétences supplémentaires seront nécessaires, autant pour exploiter l'ensemble des options d'informatique décisionnelle que pour faire en sorte que toutes les entités et tous les services fonctionnels soient en mesure d'utiliser Umoja. L'objectif visé, en l'occurrence, est de constituer un noyau d'au moins 500 utilisateurs privilégiés d'informatique décisionnelle à travers le monde. Ce faisant, l'on entend doter chaque département et bureau des ressources leur permettant d'accéder, en libre-service, à toutes les informations pertinentes, et notamment des moyens d'établir des tableaux de bord, des demandes et des rapports adaptés à leurs besoins particuliers.

Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja

37. L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, mentionnée dans le sixième rapport d'étape, a poursuivi ses examens au cours de la période considérée. Elle a veillé à ce que les problèmes soient réglés et les plans d'action mis en œuvre dans les délais prescrits, et à ce que les enseignements tirés de l'expérience acquise lors de l'adoption de la nouvelle solution soient pris en compte en vue des prochaines étapes de la mise en service.

38. L'équipe spéciale a achevé l'examen des problèmes posés par la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les missions dans deux domaines, à savoir, d'une part, la gouvernance des données de base et, en particulier, la création de registres de partenaires et, d'autre part, les rapports d'informatique décisionnelle. Si des mesures initiales ont été prises, l'Administration a reconnu qu'il fallait, pour s'attaquer aux causes profondes de ces problèmes, adopter une stratégie plus globale dans le cadre d'initiatives de gestion du changement à long terme.

39. Après la mise en service, à titre expérimental, d'Umoja-Intégration à la MINUSTAH, une équipe d'intervention composée de représentants du Département de l'appui aux missions, du Bureau de la gestion des ressources humaines et de l'équipe chargée d'Umoja s'est rendue, en janvier 2015, à la Mission pour y étudier toute une série de problèmes liés à l'adoption du projet. Des mesures ont été prises pour tenir compte des conclusions de l'équipe spéciale; en particulier, d'importantes améliorations et modifications ont été opérées pour répondre aux besoins des opérations sur le terrain. Ce travail a utilisé des ressources qui auraient été affectées, sinon, à des activités qu'il était prévu de mener, comme Umoja-Extension 2.

40. Un examen de l'exécution a également été lancé, au début de septembre 2015, pour faire le bilan de l'expérience acquise par les entités dans lesquelles Umoja-Intégration a été déployé en juin 2015.

C. Préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service

41. Au vu du court intervalle entre les déploiements de juin et de novembre 2015 et du nombre important d'entités qui seront visées par la mise en service de novembre (plus de 10 fois le nombre d'entités concernées par celle de juin 2015), on a adopté une nouvelle stratégie permettant que les responsabilités soient assumées par un éventail plus large de parties prenantes au sein de l'Organisation.

42. Des groupes de déploiement ont été créés au Siège, à Genève et à Vienne; d'autres groupes ont été créés par le Département de l'appui aux missions pour ses opérations.

Les préparatifs en vue de la mise en service d'Umoja au Siège de l'ONU – qui est un système extrêmement fragmenté et complexe, comptant 16 départements et menant des opérations dans une centaine de lieux d'affectation pose des difficultés particulières. Sachant cela, le Secrétaire général a nommé, en septembre 2014, un coordonnateur de haut niveau du déploiement d'Umoja ayant rang de Sous-Secrétaire général, chargé de diriger le groupe de déploiement du Siège. Une fois achevé le travail initial de mise en place du groupe, la fonction de coordination des activités de ce dernier a été intégrée au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion.

43. Les groupes de déploiement aident les entités dont ils s'occupent à se préparer en vue de la mise en service d'Umoja et font le nécessaire pour veiller à l'adoption et à la stabilisation du modèle opérationnel commun. Ils fournissent conseils et appui aux entités de réalisation, mobilisent des ressources, organisent les activités de nettoyage des données, dirigent les opérations de schématisation des droits d'accès des utilisateurs, mettent en place des programmes et matériels de formation, et favorisent le travail d'équipe intersectoriel et interdépartemental nécessaire pour assurer le succès du déploiement d'Umoja et en garantir la viabilité.

44. Les groupes de déploiement et les différents départements et bureaux (dont, principalement, les commissions régionales) suivent les instructions de l'équipe chargée d'Umoja, des référents processus et du Directeur général de l'informatique et des communications. Afin de surveiller, de contrôler et de mesurer les progrès accomplis dans les préparatifs du lancement, les entités et les groupes de déploiement doivent franchir huit « paliers qualitatifs » successifs, qui sont autant d'étapes de la mise en œuvre établies d'après le plan directeur d'Umoja.

45. Le travail de nettoyage et d'enrichissement des données nécessaire à Umoja joue désormais un rôle déterminant en vue du lancement de novembre. Il s'agit d'examiner et de nettoyer les données accumulées au fil des décennies et d'éliminer celles qui ne sont plus pertinentes. C'est notamment pour les demandes en souffrance de remboursement de frais de voyage, les subventions et les projets présentant des soldes négatifs, et la mise en correspondance des inventaires établis selon l'ancien système avec les données articles d'Umoja, ou les feuilles de congés et de présence, que ce travail s'est révélé le plus exigeant.

46. Les mécanismes de planification et de suivi ont été améliorés grâce à :

a) La mise en œuvre d'un outil permettant de gérer le plan directeur d'Umoja, et notamment d'examiner les progrès accomplis dans l'exécution des activités prévues;

b) La vérification minutieuse des progrès réalisés par les différentes entités en vue de la mise en service d'Umoja. Au terme d'une auto-évaluation, chaque entité rend compte de son état de préparation, puis se voit délivrer, par l'équipe chargée d'Umoja, un « carton » vert (« sur la bonne voie »), rouge (« dérive par rapport au plan ») ou noir (« mise en œuvre impossible à ce stade »). Si elle reçoit un carton rouge, l'entité reçoit un avertissement et se voit accorder un bref délai pour rectifier la situation; si elle reçoit un carton noir, elle sera exclue du lancement d'Umoja en novembre 2015.

47. Umoja étant une initiative de transformation destinée à modifier et à harmoniser les processus dans l'ensemble du Secrétariat, il est prévu que les groupes de déploiement continuent d'offrir un appui jusqu'à ce que la solution soit

bien rodée. Ainsi, après la mise en service d'Umoja, ils s'occuperont, en particulier, de renforcer la gestion de l'appui, de normaliser les processus, d'améliorer la transparence des coûts et l'évaluation des services d'appui administratif, de renforcer les dispositifs de contrôle interne et d'éliminer les chevauchements d'activités et le manque de cohésion.

Umoja-Extension 2

48. Umoja-Extension 2 portait initialement sur des fonctionnalités se rapportant principalement à la gestion de la chaîne logistique, à l'établissement des budgets, à la gestion des programmes, des conférences et des manifestations et à la planification des effectifs.

49. La conception d'Umoja-Extension 2 est retardée, principalement en raison de la charge de travail considérable imposée par l'examen de l'exécution du projet et les préparatifs menés en vue des déploiements de juin et de novembre. En outre, l'Organisation et ses besoins ayant évolué depuis que le champ d'application d'Extension 2 a été défini pour la première fois, de nouveaux facteurs devront être pris en compte pour déterminer précisément le contenu fonctionnel du module et les prochaines étapes de la mise en service d'Umoja. La réévaluation d'Extension 2 doit également tenir compte :

a) Des nouveaux besoins, dont la satisfaction est essentielle à la gestion des opérations, notamment des demandes d'amélioration proposées par les bureaux et départements de l'ONU compte tenu de l'expérience acquise en utilisant Umoja-Intégration;

b) Des nouvelles tâches prescrites, telles que les modifications à apporter à Umoja-Intégration pour gérer les nouveaux avantages du personnel qui seraient introduits en application du rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour l'année 2015 (A/70/30), si l'Assemblée générale venait à approuver les recommandations qui y figurent;

c) D'autres projets stratégiques, comme ceux qui consistent à : achever le déploiement des fonctionnalités d'Umoja relatives à la chaîne logistique dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales en vue de remplacer Galileo; améliorer l'interaction entre Umoja et le système employé par le Programme des Nations Unies pour le développement afin de renforcer la collaboration entre le Programme et les bureaux extérieurs; mettre en service une version mise à jour du système d'Umoja, qui sera présentée par l'éditeur du logiciel en 2016 et proposera un portail libre-service plus convivial.

50. Compte tenu de ce qui précède, le Comité de pilotage d'Umoja a entrepris de réévaluer l'arriéré de tâches à effectuer, à commencer par celles relatives aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, et d'examiner le mécanisme à mettre en place pour donner la priorité aux nouvelles et futures fonctionnalités à inclure dans les prochaines versions d'Umoja.

51. Un plan révisé des prochaines étapes de la mise en service d'Umoja, assorti notamment de nouvelles prévisions de dépenses, sera présenté à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016, pour qu'elle l'approuve.

D. Valorisation des avantages

52. Comme l'indiquent les précédents rapports d'étape, et conformément à la résolution 69/264 de l'Assemblée générale, la mise en service d'Umoja permet à l'Organisation d'harmoniser ses processus-métier, de redéfinir les rôles et responsabilités de ses fonctionnaires et de limiter la répétition d'activités. Dans cette optique, le Secrétaire général et la haute direction restent résolus à retirer du projet, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs cumulés compris entre 140 et 220 millions de dollars.

53. En étroite coopération avec l'équipe IPSAS, le système d'évaluation des résultats d'Umoja a pris en compte les six catégories d'avantages qualitatifs. L'analyse des principaux paramètres et indicateurs qualitatifs d'Umoja doit être présentée aux organes directeurs d'Umoja en 2016.

54. La mise en service d'Umoja dans 6 bureaux et départements et 33 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales est l'occasion de modifier le dossier de décision concernant Umoja, comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes.

55. Les retombées de la mise en service d'Umoja doivent être clairement définies à mesure que le nouveau système d'exploitation se stabilise. Une équipe spéciale a été mise sur pied par les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications afin de réévaluer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les cibles fixées en matière de valorisation des avantages en élaborant des plans de valorisation des avantages. Les conséquences de l'examen des fonctionnalités du module Extension 2 sur la valorisation des avantages seront également prises en compte. Les résultats de ces travaux figureront dans les prochains rapports d'étape.

E. Dispositif de contrôle interne et gestion des risques

56. L'équipe Umoja améliore sans cesse ses mécanismes de gestion des risques. Elle a ainsi mis en service une méthode permettant de dégager directement les éléments sur les risques à partir des données de chaque entité. En outre, le groupe chargé du déploiement au Siège, à New York, a accès à une base de données sur les risques et les problèmes qui constitue pour Umoja un inventaire unique et complet des risques.

57. Chaque semaine, la direction d'Umoja reçoit un rapport qui met en relief les risques auxquels le système est le plus exposé compte tenu de leur degré de probabilité et de leurs conséquences. Un sous-ensemble de risques majeurs est également présenté au Comité directeur d'Umoja, qui l'examine dans le cadre de son ordre du jour. En cas de risque à signaler d'urgence, la règle des trois jours veut qu'une alerte soit envoyée automatiquement au directeur du projet, puis au référent processus et enfin au Cabinet du Secrétaire général.

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

a) Des délais trop courts. Le calendrier prévu pour le déploiement, celui de novembre 2015 suivant de près celui de juin 2015, présente le risque de voir s'épuiser à la tâche certains fonctionnaires dont le rôle est décisif au sein de l'équipe Umoja et des entités d'exécution, ce qui risque de compromettre leurs

performances. La possibilité que des fonctionnaires jouant un rôle essentiel au sein de l'équipe Umoja et des bureaux des référents processus quittent le projet pour des postes sans rapport avec Umoja est aussi un facteur déterminant pour les performances de l'équipe. Pour parer à ce risque, il faut que les membres actuels de l'équipe se fassent relever 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;

b) La portée sans précédent de la mise en service de novembre 2015 (groupe 4). Elle touchera presque deux fois plus d'utilisateurs et plus de 10 fois plus d'entités que celle de juin 2015. Pour parer à ce risque, on a créé des groupes de déploiement centralisés chargés de coordonner les activités préparatoires. Ainsi, des groupes ont été mis sur pied à New York, Genève et Vienne pour organiser le déploiement dans tous les départements et bureaux de chacun de ces centres. Le Département de l'appui aux missions joue le rôle de coordonnateur pour le déploiement d'Umoja-Extension 1 dans l'ensemble des missions sur le terrain;

c) Les difficultés liées aux données. Le système Umoja, compte tenu de la manière dont il a été conçu, est moins tolérant face aux données erronées que les systèmes actuels. La mise en service de juin 2015 a posé de nombreuses difficultés, concernant notamment les subventions et les projets. Les difficultés posées par la mise en service de novembre 2015 seront encore plus grandes compte tenu de la quantité de données à collecter, nettoyer, enrichir et convertir. Pour parer à ce risque, on a créé des objectifs de qualité, qui obligent les entités à produire leurs propres données conformément aux directives qui leur ont été communiquées au cours des trois dernières années.

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

59. Le Secrétariat continue de faire tout ce qui est en son pouvoir pour organiser les préparatifs en vue de la mise en service d'Umoja au moyen des montants approuvés au budget pour chaque département. Comme l'indique le cinquième rapport d'étape, la Sous-Secrétaire générale à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleuse, aidée du responsable du projet, a donné pour consignes aux départements et bureaux de financer les activités préparatoires au moyen des budgets existants. Puisque la mise en service d'Umoja sera une activité hautement prioritaire des trois ou quatre prochaines années, il faudra fixer de nouvelles priorités pour les activités administratives et les activités d'appui de façon à ne pas nuire à l'exécution des mandats essentiels.

60. Les départements et bureaux ont participé aux activités préparatoires (collecte, nettoyage et enrichissement des données de base et des données afférentes aux transactions) en vue de la mise en service d'Umoja et de l'adoption des normes IPSAS. Pour y parvenir, il a fallu procéder à une réaffectation des ressources prévues pour les dépenses d'administration approuvées. Bien que les activités précitées puissent être regroupées et mesurées, elles ne représentent pas la totalité des dépenses afférentes au projet Umoja supportées par les entreprises, lesquelles comprennent aussi les coûts liés à la redistribution des tâches parmi les membres du personnel, qui permet à ceux qui le souhaitent d'aider l'équipe Umoja dans ses préparatifs et lors du déploiement. Il n'est pas aisé de quantifier ces coûts « cachés ». L'Administration a pris note de l'observation du Comité des

commissaires aux comptes selon laquelle les « dépenses connexes » ne sont pas comptabilisées de manière centralisée. Toutefois, étant donné que le système de gestion intégré ne permet pas d'effectuer un suivi des dépenses en fonction des activités, il est impossible de recueillir toutes ces informations, ou même d'estimer le montant total des coûts cachés.

G. Plan d'intégration d'Umoja

61. Parallèlement à la suppression de l'équipe Umoja, un plan visant à transférer progressivement les connaissances et responsabilités qu'elle maîtrise aux secteurs correspondants du Secrétariat est toujours en cours. Il comporte trois volets : les référents processus, le Directeur général de l'informatique et des communications et, pour ce qui est de la formation, le Bureau de la gestion des ressources humaines.

62. L'Organisation s'engage à faire en sorte que le personnel du projet Umoja, qui a acquis de précieuses compétences et un savoir-faire inestimable, soit maintenu à l'avenir.

Plan d'intégration des référents processus

63. Des mesures se poursuivent en vue d'affecter les spécialistes des processus au projet relatif au progiciel de gestion intégré. Au fil du temps, le cadre d'action de ces spécialistes s'est élargi, particulièrement depuis les mises en service de juin et de novembre 2015, qui ont fait apparaître de nouveaux besoins.

64. Cette initiative vise à perfectionner les compétences des membres du personnel qui maîtrisent parfaitement le système Umoja et se consacrent à plein temps aux moyens d'affiner, d'améliorer et d'appuyer les activités organisées dans le cadre du modèle opérationnel commun. Ces spécialistes des processus travailleront dans les bureaux des référents processus, dans certains pôles de services et dans les départements et bureaux du Secrétariat.

65. Actuellement, les spécialistes des processus sont présents dans tous les domaines d'activité d'Umoja. La plupart jouent des rôles multiples, d'une part pour soutenir les activités de déploiement, d'autre part pour fournir un appui à la production. Cette présence sur tous les fronts continuera de peser sur les performances de ces spécialistes au-delà de novembre 2015.

66. L'idée de faire appel à des spécialistes locaux des processus a également été largement mise en pratique. Par ailleurs, ces spécialistes continuent de contribuer grandement aux besoins d'appui sur place.

67. À l'issue de la mise en service du mois de novembre, lorsque le système sera stabilisé, il sera possible de mener une analyse approfondie de la démarche qui consiste à faire appel à des spécialistes des processus, notamment locaux, pour évaluer les besoins à satisfaire à long terme pour assurer le fonctionnement d'Umoja et intégrer les fonctions de ces spécialistes aux domaines d'activité qui leur correspondent.

Plan d'intégration du Directeur général de l'informatique et des communications

68. L'équipe Umoja et le Directeur général de l'informatique et des communications ont déterminé toutes les fonctions à intégrer au domaine d'activité de ce dernier et ont élaboré un plan de travail de haut niveau. Un complément d'information à ce sujet figure dans le rapport sur la stratégie informatique et communications de l'ONU (A/70/364).

69. Le Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe Umoja effectuent actuellement une analyse exhaustive visant à mettre au point un dispositif d'appui à l'intégration et à déterminer le coût total du projet Umoja. Cette analyse sera présentée dans le prochain rapport d'étape.

Plan d'intégration des formations du Bureau de la gestion des ressources humaines

70. Au cours de la période considérée, l'équipe de formation Umoja, la Section de la formation, du perfectionnement des cadres et de la valorisation des ressources humaines² du Bureau de la gestion des ressources humaines et les référents processus ont abordé la question de l'intégration des formations Umoja.

71. Les discussions liminaires ont porté sur plusieurs sujets : la possibilité de rendre les formations de l'Académie Umoja obligatoires pour les cadres, la nécessité d'adopter une démarche structurée pour offrir des formations aux utilisateurs, et l'importance que l'équipe de formation Umoja entretienne des liens étroits avec le groupe chargé de gérer le système Umoja.

72. Les domaines qui pourraient être intégrés sont les suivants :

- a) La mise au point de contenus;
- b) Les services de formation, notamment l'Académie Umoja, les formations destinées aux formateurs et aux utilisateurs;
- c) La gestion des formations Umoja dans le module formation d'Inspira;
- d) L'assurance et le respect de la qualité;
- e) La gestion de l'environnement de formation;
- f) La logistique et la coordination des formations;
- g) Les éléments d'Umoja relatifs à la gestion du changement.

73. Le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'équipe Umoja effectuent actuellement une analyse approfondie visant à mettre au point un dispositif d'appui à l'intégration et à déterminer le coût total du projet Umoja. Cette analyse devrait être achevée d'ici au 31 décembre 2015 et définira également toute fonctionnalité supplémentaire susceptible d'être intégrée avant 2017. Ce plan d'intégration joue un rôle crucial dans la manière dont le Bureau planifiera son prochain exercice biennal.

74. À court terme, le Bureau de la gestion des ressources humaines reste déterminé à continuer de prodiguer des conseils au sujet des politiques et normes de formation à l'équipe de formation Umoja ainsi qu'au module formation d'Inspira.

² Il s'agit du groupe chargé de la formation obligatoire et normalisée de l'Organisation.

H. Amélioration continue

75. Des améliorations devront être apportées en permanence afin d'exploiter pleinement toutes les possibilités qu'offre la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et d'adopter les meilleures pratiques en usage en entreprise.

76. Lors du déploiement du progiciel de gestion intégré, l'aptitude de l'Organisation à faire face à l'ampleur des changements prévus a été restreinte par le fait qu'elle procédait de front à la mise en œuvre de nombreuses et ambitieuses autres initiatives de changement.

77. Eu égard à la recommandation du Comité des Commissaires aux comptes « d'évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja » [voir A/70/158, par. 19 g)], l'Organisation étudie la possibilité de développer une capacité renforcée de réaménagement des processus de manière à favoriser l'introduction en continu d'améliorations du modèle opérationnel tendant à exploiter pleinement les possibilités qu'offre le progiciel de gestion intégré.

I. Dotation en personnel du projet

78. Comme le montre l'organigramme et la répartition des postes pour 2015 figurant dans le sixième rapport d'étape (A/69/385, annexe), l'équipe du projet Umoja compte actuellement 90 postes. Un nouveau poste de directeur adjoint du projet, de la classe D-2, a été ajouté à compter du 1^{er} avril 2015, et un poste existant de la classe D-1 a été supprimé. La situation actuelle et les projections de recrutement pour ces postes sont présentées au tableau 1.

Tableau 1
État des postes vacants au 31 juillet 2015

État	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Agent des services généraux (1 ^{re} classe)	Agent des services généraux (autres classes)	Total
Postes pourvus										
Inscrits au budget ordinaire	1	–	7	20	32	5	1	–	7	73
Temporaires	–	1	–	–	–	2	–	–	1	4
Sous total	1	1	7	20	32	7	1	–	8	77
Postes vacants										
Recrutement en cours	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Temporairement vacants	–	–	–	1	2	–	–	1	3	7
Définitivement vacants	–	–	–	–	3	2	–	–	–	5
Sous-total	–	–	–	1	5	2	–	1	4	13
Postes approuvés	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90

79. Au 31 juillet 2015, 77 des 90 postes étaient pourvus, 5 postes vacants étaient « gelés » en prévision de la réduction de la dotation en effectifs du projet en 2016 et les procédures de recrutement pour les postes restants se trouvaient à divers stades d'avancement.

IV. Besoins en ressources

A. Aperçu

80. Le projet de mise en service complète de la solution Umoja-Intégration dans l'ensemble du Secrétariat pour la fin de 2015 demeure en bonne voie. Les choses ont bien avancé, comme le montrent les débuts d'Umoja à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, au Programme des Nations Unies pour l'environnement, au Programme des Nations Unies pour les établissements humains et à l'Office des Nations Unies à Nairobi en juin 2015.

81. Toutefois, des difficultés considérables se sont manifestées et des activités supplémentaires non planifiées ont dû être entreprises en 2015. Les efforts et les ressources qu'il a fallu consacrer à l'appui prolongé au groupe 3 après la mise en service, l'intensification marquée des activités de formation et le renforcement des préparatifs pour le déploiement dans le groupe 4 ont dépassé les prévisions et les estimations. Grâce aux efforts concertés de l'équipe de gestion du projet Umoja, soutenue par le Comité directeur, les chefs de département et les hauts responsables, les préparatifs en vue du déploiement de la solution Umoja dans le reste du Secrétariat en novembre 2015 sont néanmoins en bonne voie. Cependant, les activités additionnelles non planifiées qu'il a fallu entreprendre ont eu des effets sur la planification du projet et les coûts projetés. Les efforts concernant le groupe 5 ainsi que les activités de conception, de construction et d'essais pour Umoja-Extension 2 ont de ce fait subi des retards en 2015.

82. L'équipe du projet Umoja aura d'ici à la fin-décembre 2015 une vision plus claire de l'effort de soutien nécessaire pour le groupe 4 ainsi que de tout besoin de développement requis. L'équipe du projet Umoja se trouvera alors en meilleure position pour estimer plus précisément les ressources nécessaires pour 2016 et 2017, eu égard aux incidences des activités sur la planification et à leur coût, en particulier au titre d'Umoja-Extension 2, en vue d'une présentation à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016. Ainsi, les observations formulées par le Comité des Commissaires aux comptes dans son quatrième rapport annuel au sujet des risques et des incidences budgétaires afférents au groupe 4, seront pleinement prises en considération.

B. Besoins en ressources actualisés pour l'exercice biennal 2014-2015

83. Dans le sixième rapport d'étape, les besoins en ressources pour l'exercice biennal 2014-2015 avaient été estimés à 129 386 000 dollars. Sur la base des montants effectivement dépensés depuis et des prévisions actualisées pour 2015, le montant total de la dépense directe au titre du projet pour l'exercice biennal 2014-

2015 demeure inchangé. Le tableau 2 ci-après présente la prévision actualisée des dépenses au titre du projet Umoja pour l'exercice biennal 2014-2015, comparée aux montants estimatifs présentés dans le sixième rapport d'étape.

Tableau 2

Estimations initiales et montants révisés pour 2014-2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépense</i>	<i>Prévisions de A/69/385</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Différence augmentation/ (diminution)</i>	<i>Variation en pourcentage</i>
Postes	32 490,9	31 322,9	(1 168,0)	(4)
Autres dépenses de personnel	22 359,0	21 501,3	(857,7)	(4)
Consultants	1 066,4	924,2	(142,2)	(13)
Voyages du personnel	2 999,8	3 814,9	815,2	27
Services contractuels	58 501,3	62 413,8	3 912,5	7
Frais généraux de fonctionnement	5 917,8	5 583,5	(334,3)	(6)
Fournitures et accessoires	178,7	113,8	(64,9)	(36)
Mobilier et matériel	5 872,1	3 711,6	(2 160,7)	(37)
Total	129 386,0	129 386,0	–	–

84. Les principales causes des écarts entre les prévisions de dépenses actualisées pour l'exercice biennal 2014-2015 et les prévisions figurant dans le sixième rapport d'étape sont exposées dans les paragraphes ci-après.

Postes et autres dépenses de personnel

85. Le montant de ressources révisé de 31 322 900 dollars pourvoit aux salaires et aux frais de personnel communs 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). La réduction (1 168 000 dollars) du coût des postes est imputable au retard pris dans le recrutement du personnel. Dans de nombreux cas la procédure de recrutement n'a pas abouti parce que les candidats craignaient que la réduction de la dotation en effectifs du projet ne compromette la sécurité de leur emploi en cas d'abandon de leur emploi actuel pour un poste dans le projet.

86. Le montant des ressources nécessaires au titre des autres frais de personnel, estimé à 21 501 300 dollars, est destiné à pourvoir l'équivalent de 75 postes temporaires, ce qui traduit une réduction de 857 700 dollars pour l'exercice biennal. Ces postes temporaires étaient destinés à assurer le remplacement dans leurs fonctions des experts en processus et autres candidats de divers départements et bureaux qui devaient être affectés à Umoja pour renforcer l'équipe du projet et prendre part au programme de l'Académie Umoja. La réduction des besoins en ressources tient principalement au déficit d'experts en processus nommés à l'Académie.

Consultants

87. Le projet a fait appel aux services de six consultants, pour un coût estimatif de 924 200 dollars, chargées d'apporter une expertise-conseil en biens immobiliers, en ressources humaines et en contrôle financier, ainsi que d'un expert payé « à la tâche » pour apporter si besoin est un appui aux instruments du projet Umoja.

Voyages du personnel affecté au projet

88. Les besoins en ressources estimés à 3 814 900 dollars pour les voyages du personnel traduisent une augmentation de 815 100 dollars pour l'exercice biennal. Cette augmentation est imputable principalement aux voyages induits par l'intensification des efforts consécutifs au déploiement dans le groupe 3 et à l'assistance qui a été apportée aux activités de conversion de données en préparation du déploiement dans le groupe 4. L'ampleur de ces efforts et la grandeur des volumes de données à convertir pour le groupe 4 n'avaient pas été prévues lors de l'établissement des estimations en 2014.

Services contractuels

89. Le montant estimatif de 62 413 800 dollars des ressources nécessaires au titre des services contractuels pourvoit aux services d'intégration des systèmes pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et couvre les améliorations, modifications et nouvelles fonctionnalités dont la conception, la construction et l'essai ont exigé un effort considérable. Il est prévu que des ressources additionnelles d'un montant de 3 912 500 dollars seront nécessaires en 2015. L'augmentation des besoins tient au fait que les efforts des prestataires de services contractuels ont été en grande partie consacrés à des activités de développement supplémentaires et à des modifications du logiciel qui n'avaient pas été prévues dans les estimations initiales. Toutes les demandes de modifications sont évaluées au sein de l'équipe chargée du projet Umoja et convenues avec les représentants des référents processus respectifs afin de confirmer que la demande est effectivement essentielle. Seules les modifications dont le développement est essentiel et crucial pour le fonctionnement ont été approuvées.

90. Les activités relatives à la préparation du déploiement dans le groupe 5 et à la finalisation de la conception, de la construction et des essais d'Umoja-Extension 2 qui n'auront pas été menées à leur terme en 2015 seront planifiées en 2016.

Frais généraux de fonctionnement

91. Le montant estimatif de 5 583 500 dollars des ressources nécessaires au titre des frais généraux de fonctionnement couvre les frais de location, le matériel de bureau, le coût des accords de prestation de services de maintenance informatique et de télécommunications, ce qui représente une réduction de 334 300 dollars sur l'exercice biennal, principalement au titre des accords de prestation de services de maintenance informatique.

Fournitures et accessoires

92. Le montant des ressources nécessaires au titre des fournitures et accessoires de bureau est estimé à 113 800 dollars pour l'exercice biennal, soit une réduction de 64 900 dollars imputable à une sous-utilisation des services d'impression et de publication par rapport au plan pour la période.

Mobilier et matériel

93. La catégorie du mobilier et du matériel comprend les licences d'exploitation et les redevances de mise à jour des logiciels, qui représentent une portion considérable de l'allocation budgétaire pour l'ensemble de la catégorie. Le montant des dépenses projetées pour l'exercice biennal s'élève à 3 711 600 dollars, soit une réduction de 2 160 700 dollars par rapport aux projections présentées dans le sixième rapport d'étape. La diminution des ressources nécessaires tient principalement à une modification du cycle de paiement des redevances de mise à jour du progiciel de gestion intégré, dont le début a été déplacé de la fin de l'année calendaire précédente au commencement de l'année à laquelle la redevance s'applique. Les redevances de mise à jour du progiciel de gestion intégré pour 2016, qui avaient donné lieu à la constitution d'une provision en 2015, seront dès lors inscrites en charges au budget du Bureau de l'informatique et des communications pour l'exercice biennal 2016-2017.

94. Sur la base de l'estimation révisée des besoins en ressources pour l'exercice biennal 2014-2015 présentée ci-dessus, la dépense totale au titre du projet Umoja de 2008 à 2015 demeure, à 385 060 300 dollars, inchangée par rapport à la projection de dépense présentée dans le sixième rapport d'étape, comme le montre le tableau 3.

Tableau 3

Total des dépenses effectives et prévues, 2008-2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions (A/69/385)</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Différence augmentation/ (diminution)</i>
Postes	77 992,6	76 824,6	(1 168,0)
Autres dépenses de personnel	44 846,3	43 988,6	(857,7)
Consultants et experts	2 808,9	2 666,7	(142,2)
Voyages	6 222,5	7 037,6	815,1
Services contractuels	183 840,3	187 752,8	3 912,5
Frais généraux de fonctionnement	19 502,7	19 168,4	(334,3)
Fournitures et accessoires	1 034,5	969,6	(64,9)
Mobilier et matériel	48 812,5	46 652,0	(2160,7)
Total	385 060,3	385 060,3	–

C. Ressources nécessaires pour 2016 et 2017

95. Comme il est exposé au paragraphe 82, le montant révisé des ressources nécessaires pour 2016 et 2017, compte tenu des incidences financières et des incidences sur la planification des activités non planifiées entreprises en 2015, sera soumis à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016.

96. Ce montant révisé tiendra aussi compte de certains facteurs critiques qui demeurent problématiques pour le projet Umoja et influenceront sur les plans et les coûts du projet, comme :

- a) Les modifications et améliorations à apporter pour assurer un bon fonctionnement que la mise en service dans les entités du groupe 4 fera apparaître;
- b) Les décisions que prendra l'Assemblée générale pour donner suite aux recommandations de la Commission de la fonction publique internationale relatives aux avantages et prestations du personnel;
- c) L'examen du champ des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2.

97. Dans le cadre de la détermination des ressources nécessaires pour 2016-2017, il sera en outre procédé à l'examen du calendrier de réduction des effectifs de l'équipe en charge du projet Umoja, qui compte 90 postes, et des postes temporaires d'experts en différents domaines.

98. Dans l'attente de l'établissement des prévisions révisées, le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 demeure inchangé, à 54 91 700 dollars, par rapport au montant indiqué dans le sixième rapport d'étape. Le coût estimatif total du projet de 2008 à 2017 reste pour l'heure lui aussi inchangé, à 439 352 000 dollars, par rapport au montant indiqué dans le sixième rapport d'étape.

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

A. Financement des prévisions de dépenses

99. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a approuvé la formule de partage des coûts pour le financement du progiciel de gestion intégré que le Secrétaire général avait proposée 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). En application de cette formule, 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 pour l'appui aux programmes.

100. Comme exposé dans la partie IV du présent rapport, le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 demeure pour l'instant inchangé, à 54 291 700 dollars, par rapport au montant indiqué dans le sixième rapport d'étape. En application de la résolution 69/274 de l'Assemblée générale, lors de l'établissement tant du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 que du projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2015-2016 il a été tenu compte des ressources nécessaires à la réalisation des activités prévues pour 2016 et 2017. Ces ressources ont été réparties selon la formule approuvée de partage des coûts, comme le tableau 4 le montre.

Tableau 4
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>Montant prévu 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 qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre

101. L'Assemblée générale est invitée à :

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

Budget-programme

b) Approuver au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 un crédit de 8 143 700 dollars, qui représente la part imputée au budget ordinaire des coûts relatifs au projet Umoja;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

c) Noter qu'elle a approuvé, dans sa résolution 69/308, un crédit de 8 415 200 dollars au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice budgétaire courant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016, et qu'un crédit supplémentaire de 25 245 700 dollars sera demandé pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017;

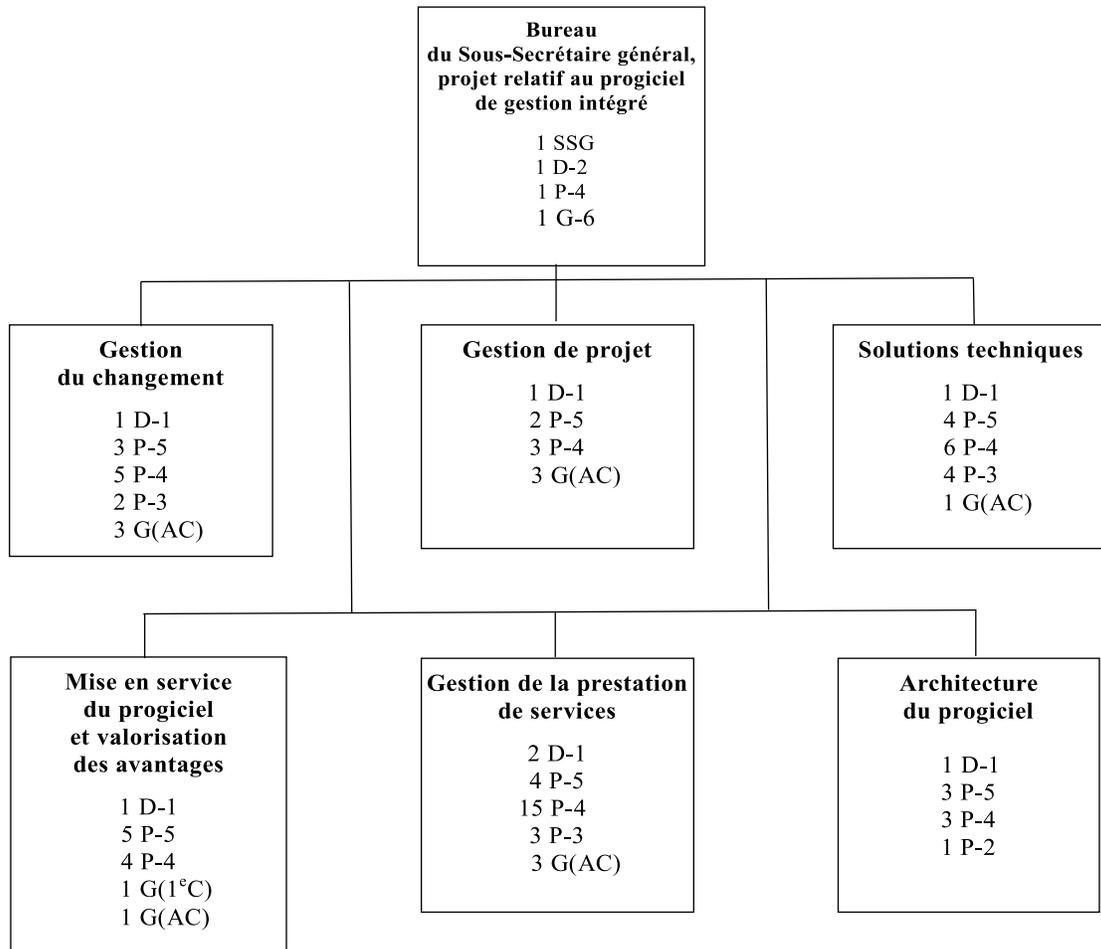
Ressources extrabudgétaires

d) Noter aussi que pour l'exercice 2016-2017, des dépenses d'un montant de 12 487 100 dollars seront financées au moyen de ressources extrabudgétaires;

e) Noter que le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 lui sera présenté pour examen à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016.

Annexe I

Organigramme et répartition des postes pour 2016



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

Annexe II

Utilisateurs d'Umoja

Date de mise en service	Phase	Entités	Nombre d'utilisateurs au 23 juin 2015		
			Utilisateurs fonctionnels	Libre-service (personnel et encadrement) uniquement	Total
1 ^{er} juillet 2013	Umoja-Démarrage : pilote	FINUL, UNSCOL	183	–	183
1 ^{er} novembre 2013	Groupe 1 (Umoja-Démarrage) ^a	Missions de maintien de la paix	2 498	–	2 498
1 ^{er} mars 2014	Groupe 2 (Umoja-Démarrage)	Missions politiques spéciales	1 036	–	1 036
1 ^{er} juillet 2014	Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) : pilote	MINUSTAH	450	1 227	1 677
1 ^{er} novembre 2014	Biens immobiliers (Umoja-Démarrage) ^b	Toutes les entités du Secrétariat	412	–	–
1 ^{er} juin 2015	Groupe 3 (Umoja-Intégration)	Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, CESAP, ONU-Habitat, ONUN et PNUE	3 730	2 665	6 395
Depuis le 1 ^{er} juillet 2013	Toutes les phases ^c	Utilisateurs du Siège et appui à la production	1 085	–	–
1 ^{er} novembre 2015	Groupe 4 (Umoja-Intégration) ^d – prévisions	Genève, New York et Vienne, CEA, CEPALC, CESA, TPIR, Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan international)	6 695	5 051	11 746
1 ^{er} avril 2016	Groupe 5 (Umoja-Extension 1) ^d – prévisions	Missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan national et fonctionnaires en tenue)	965	18 332	19 297

Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique, CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, CESA = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban, MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, 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, UNSCOL = Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

^a Pour éviter tout double comptage, la MINUSTAH n'a pas été incluse dans ce groupe puisqu'elle l'est déjà dans le projet pilote Umoja-Intégration.

^b Les utilisateurs de la fonction de gestion des biens immobiliers, qui sont déjà inclus dans les groupes 1, 2 et 3 et dans les utilisateurs fonctionnels du Siège, ne sont pas compris dans le total.

^c Afin d'éviter tout double comptage, les utilisateurs du Siège, qui sont déjà inclus dans le groupe 4, ne sont pas compris dans le total.

^d Le nombre d'utilisateurs dans les groupes 4 et 5 a été calculé sur la base des données démographiques relatives au personnel figurant dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/69/292).