



Assemblée générale

Distr. générale
18 septembre 2017
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session

Points 136 et 149

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019

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

Neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Établi en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré, Umoja, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du huitième rapport d'étape (A/71/390).

Umoja est l'une des initiatives porteuses de changement les plus importantes entreprises par le Secrétariat. Pour la première fois, le Secrétariat dispose d'une solution unique et exploitée par tous ses services dans le monde lui permettant d'assurer efficacement et en toute transparence la gestion des ressources financières, humaines et physiques de l'Organisation. Umoja a remplacé divers systèmes en place, rationalisé et intégré bon nombre de procédures compartimentées et non harmonisées, et automatisé des procédures manuelles gourmandes en ressources, réduisant notamment le nombre de formulaires papier. En outre, il donne accès à des fonctionnalités en libre-service au personnel, y compris d'encadrement, et présente en temps réel les données saisies dans tous les lieux d'affectation.

L'un des changements les plus notables concerne l'introduction de la gestion des processus dans leur intégralité, ce qui impose à l'Organisation d'envisager ses tâches administratives selon une approche horizontale et intersectorielle en vue de réaliser pleinement ses objectifs, à savoir accroître la productivité, réduire les coûts, raccourcir la durée des cycles, augmenter la transparence et améliorer la qualité des services.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (15 novembre 2017).



Umoja compte désormais plus de 42 440 utilisateurs et dessert 400 sites dans le monde. Au total, plus de 103 000 droits d'accès aux fonctions ont été attribués à plus de 15 800 utilisateurs, tandis que les fonctionnalités en libre-service sont largement exploitées par le personnel, y compris d'encadrement. Concernant Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, la tâche consiste aujourd'hui à les perfectionner en permanence en évaluant davantage les capacités du progiciel, en tirant parti des avantages qu'il offre concernant les modes de fonctionnement et en analysant mieux les raisons pour lesquelles certains fonctionnaires ou certains services n'exploitent toujours pas ce système et les procédures y associées. Plusieurs modules d'Umoja-Extension 2 sont développés en parallèle et devraient être en grande partie mis en service en 2018.

Le présent rapport rend compte des progrès accomplis s'agissant du développement et de la mise en service d'Umoja-Extension 2, de l'intégration des modifications que la Commission de la fonction publique internationale a apportées à l'ensemble des prestations, du perfectionnement constant d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ainsi que de l'importante mise à niveau logicielle du SAP. Il confirme que le projet se déroule dans les délais prescrits et dans le respect du budget présenté dans le huitième rapport d'étape.

Il est rendu compte à la section III des projets qui ont été menés à bien : mise en service du progiciel pour le groupe 5 (novembre 2016) ainsi que du module consacré aux états financiers pour l'établissement de huit volumes hors opérations de maintien de la paix (février 2017), intégration des modifications que la Commission de la fonction publique internationale a apportées à l'ensemble des prestations (janvier et septembre 2017), lancement de la phase 1 de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et mise hors service de Galileo (septembre 2017), et stabilisation des groupes 3 et 4 (dont témoignent la diminution des incidents nécessitant l'intervention du dispositif d'appui à la mise en service, ainsi que l'augmentation du nombre d'utilisateurs).

La section IV expose les plans de travail pour la période allant jusqu'à la fin de 2018, y compris ceux relatifs à la mise en service de la totalité des modules d'ici à décembre 2018, comme l'Assemblée générale l'a demandé de nouveau dans sa résolution 70/248 A.

La section V rend compte de l'étude de viabilité actualisée du projet Umoja demandée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/272 A, qui analyse notamment les avantages qualitatifs et quantitatifs, les coûts et avantages directs et indirects, et le coût complet du projet. On y trouve également exposés le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant et la mission d'assurance visant à étayer la valorisation durable des avantages.

À la section VIII figure une estimation des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019, correspondant aux propositions présentées l'année dernière dans le huitième rapport d'étape.

La section IX récapitule les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre, notamment prendre acte de l'état d'avancement du projet et approuver les prévisions de dépenses révisées pour 2018 et 2019, y compris le projet de réorganisation de la structure des postes.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet	4
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	4
B. Application des recommandations des organes de contrôle	4
III. État d'avancement du projet	5
A. Aperçu des grandes étapes et des résultats obtenus	5
B. Bilan : septembre 2016 à août 2017	7
C. Perfectionnement continu	15
IV. Préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service	16
A. Umoja-Extension 2	16
B. Mise à niveau du progiciel SAP	24
V. Étude de viabilité actualisée	25
A. Avantages qualitatifs	25
B. Avantages quantitatifs	30
C. Coûts directs, coûts indirects et coût total de possession	32
D. Programme de suivi aux fins du perfectionnement constant	37
VI. Passage de relais, réorganisation et réaménagement des fonctions	39
VII. Gestion des risques	41
VIII. Ressources nécessaires	42
A. Dépenses de 2016-2017	42
B. Ressources nécessaires pour 2018 et 2019	43
IX. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	46
A. Financement des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019	46
B. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre	47
 Annexes	
I. Utilisateurs des fonctionnalités et du module d'analyse décisionnelle d'Umoja et rôles assignés	48
II. Organigramme et répartition des postes pour 2018	49

I. Introduction

1. Établi en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré Umoja, et faisant suite aux décisions résultant de la résolution 71/272 A de l'Assemblée générale, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du huitième rapport d'étape (A/71/390).

II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet

A. Aperçu du dispositif de gouvernance

2. Le projet Umoja continue d'obéir au modèle de gouvernance renforcé présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375 et Add.1) et le Secrétaire général continue d'y œuvrer activement. Présidé par le Chef de cabinet, le Comité de gestion en examine périodiquement l'état d'avancement et en trace les grandes orientations. Le Comité de pilotage d'Umoja, présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, se réunit pour sa part tous les mois pour en contrôler la gestion stratégique et opérationnelle. Les chefs d'unités administratives s'emploient activement à y sensibiliser les départements et bureaux dont ils sont responsables et à les mobiliser davantage au service de cette entreprise.

3. Les cadres supérieurs ont un rôle déterminant à jouer dans la mise place d'une « approche intégrée » et se doivent de faire preuve d'ouverture d'esprit pour repenser les pratiques et les méthodes en vigueur et ainsi renforcer l'Organisation. Dans le souci de perfectionner constamment le progiciel, des initiatives d'ordre stratégique et technique sont entreprises conjointement pour faire en sorte qu'Umoja fasse l'objet de mises à niveau techniques et d'améliorations selon que de besoin. D'un point de vue stratégique, une nouvelle équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet collaborera étroitement avec l'équipe en charge du dispositif de prestation de services centralisée afin d'évaluer les besoins de l'ensemble du Secrétariat en matière de reconfiguration des processus de gestion. Sur le plan technique, un processus de diagnostic aux fins du perfectionnement constant du progiciel a été lancé en vue d'obtenir des informations précises sur l'adhésion à Umoja et sur son exploitation, ainsi qu'une meilleure perception de ces questions. La gestion est constamment étoffée pour faire face aux pressions nouvelles induites par les travaux menés en parallèle et le portefeuille de projets très chargé.

B. Application des recommandations des organes de contrôle

4. Au cours de la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont l'un et l'autre examiné le projet.

5. Dans son sixième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/72/157), le Comité des commissaires aux comptes a constaté que la mise en service d'Umoja à l'échelle mondiale, dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs, était une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. À ses yeux, Umoja restait un outil essentiel pour réformer et moderniser l'administration de l'Organisation, et il était susceptible de lui apporter, ainsi qu'aux États Membres, des avantages considérables ; les unités administratives devaient continuer à s'approprier complètement ce progiciel et instaurer une collaboration étroite et constructive avec les référents processus ainsi que l'équipe Umoja en vue de stabiliser le progiciel.

6. Le Comité a formulé 43 recommandations depuis son premier audit, en 2012. Sur les 18 recommandations qui restaient à appliquer, toutes acceptées par l'Administration, le Comité a considéré que 4 avaient été pleinement appliquées, 12 étaient en cours d'application et 2 n'avaient pas encore été appliquées. Concernant ces deux dernières, qui ont trait au dispositif d'appui à la mise en service et qui sont pour l'essentiel appliquées, l'Administration fournira les pièces voulues pour que la première soit classée et la deuxième considérée comme devenue caduque. Dans son sixième rapport d'étape annuel, le Comité a formulé six grandes recommandations relatives, entre autres, à la valorisation des avantages, à la gestion des risques, à la formation et à l'informatique décisionnelle.

7. Au cours de cette période, le BSCI a effectué plusieurs audits, qui avaient toujours essentiellement pour objet d'évaluer la mise en œuvre et la gestion du changement par les entités chargées de l'exécution. Depuis la mise en service d'Umoja, il a publié 19 rapports d'audit contenant 196 recommandations. Quatorze d'entre elles n'ont pas encore été suivies d'effet, dont neuf en cours d'application; l'Administration fournira les pièces voulues aux fins du classement des cinq autres.

III. État d'avancement du projet

A. Aperçu des grandes étapes et des résultats obtenus

8. Les principales étapes franchies depuis le début des opérations de mise en service du progiciel sont indiquées dans le tableau 1.

Tableau 1
Principales étapes de la mise en service d'Umoja, 2013-2018

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Mise en service d'Umoja</i>	<i>État d'avancement</i>
Juillet 2013	Umoja-Démarrage	Phase pilote à la FINUL et à l'UNSCOL	Achevée
Novembre 2013		Groupe 1 : mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions de maintien de la paix	Achevée
Mars 2014		Groupe 2 : mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions politiques spéciales	Achevée
Juillet 2014	Opération pilote d'intégration	Mise en service d'Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH	Achevée
	Umoja-Démarrage	Déploiement du module Gestion des biens immobiliers au Siège, à l'ONUN et à la CEA	Achevée
Novembre 2014		Déploiement du module Gestion des biens immobiliers dans l'ensemble du Secrétariat	Achevée
Juin 2015	Intégration ^a	Groupe 3 : mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'ONUN, au PNUE, à ONU-Habitat, à la CESAP et à l'UNAKRT	Achevée

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Mise en service d'Umoja</i>	<i>État d'avancement</i>
Novembre 2015		Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Siège, à l'ONUG, à l'ONUSV, à la CEA, à la CESA, à la CEPALC, à la CEE et dans les tribunaux internationaux	Achevée
	Umoja-Extension 1	Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Achevée
Juillet 2016	Umoja-Démarrage	Déploiement du dispositif de prestation de services dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Achevée
	CFPI	CFPI phase 1 : modification des éléments liés à la réinstallation et de certaines indemnités et primes sur le terrain	Achevée
Août 2016	Intégration	États financiers (vol. II)	Achevée
Novembre 2016	Umoja-Extension 1	Groupe 5 : mise en service d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel en tenue des missions politiques et de maintien de la paix	Achevée ^b
	CFPI	CFPI phase 1 a) : élément incitation à la mobilité et suppression de l'élément non-déménagement	Achevée
Janvier 2017	CFPI	CFPI phase 2 : mesures provisoires dans le cadre de l'entrée en vigueur du barème des traitements unifié, des mesures transitoires et des autres modifications prenant effet au 1 ^{er} janvier 2017	Achevée
Février 2017	Intégration	États financiers (vol. I) : PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, Tribunaux internationaux et CCI	Achevée
Septembre 2017	Umoja-Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 1)	Achevée
	CFPI	CFPI phase 2 : modifications avec effet rétroactif au 1 ^{er} janvier 2017	Achevée
Janvier 2018	CFPI	CFPI phase 3 : indemnité pour frais d'études	En cours
Septembre 2018	Umoja-Extension 2	Planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance	En cours
		Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 2)	En cours
		Gestion des conférences et manifestations	En cours
		Autres projets liés à Umoja-Extension 2	En cours
	Mise à niveau du SAP	Mise à niveau logicielle du SAP	En cours

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Mise en service d'Umoja</i>	<i>État d'avancement</i>
Décembre 2018	Umoja- Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 3)	En cours
		Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs ^c	En cours
		Partenaires d'exécution ^c	En cours
		Gestion des effectifs	En cours

Abréviations : CCI : Centre du commerce international; 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; CFPI : Commission de la fonction publique internationale; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; ONUDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; ONUG : Office des Nations Unies à Genève; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement; UNAKRT : Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

^a Intégration = Umoja-Démarrage + Umoja Extension 1.

^b Le module voyages sera mis en service au début de 2018.

^c Susceptibles d'être achevés en septembre 2018.

9. Umoja dessert aujourd'hui une organisation complexe, présente dans plus de 400 sites à travers le monde et comptant, comme indiqué à l'annexe 1, plus de 15 800 utilisateurs fonctionnels et utilisateurs du module d'analyse décisionnelle, tandis que plus de 103 000 droits d'accès aux modules ont été attribués au total. Si l'on y ajoute les personnes qui utilisent le portail libre-service – personnel, on dénombre désormais plus de 42 400 utilisateurs. Par ailleurs, Umoja est maintenant intégré à d'autres progiciels, tels qu'Inspira, iNeed et Unite Identity, ce qui facilite l'accès à l'ensemble des informations et simplifie les procédures. En outre, l'Organisation a créé, avec l'aide d'un fournisseur, des interfaces entre ces systèmes, ouvrant la voie à la mise en place éventuelle d'autres interfaces de ce type.

10. De nombreuses fonctions sont désormais disponibles, qui ont notamment trait à la comptabilité financière, la comptabilité analytique et la comptabilité de gestion, la gestion des fonds et des subventions, la gestion de l'encaisse et de la trésorerie, la passation de marchés, la chaîne d'approvisionnement, la logistique, la gestion des installations, la gestion des biens immobiliers, l'entretien du matériel, la gestion des projets, la prestation de services, la gestion des ressources humaines, la gestion du temps, la gestion des prestations, les états de paie, la fiscalité, la gestion institutionnelle et la gestion des voyages.

B. Bilan : septembre 2016 à août 2017

Groupe 5

11. Comme expliqué dans le huitième rapport d'étape, la mise en service d'Umoja dans le groupe 5 était une lourde tâche, étant donné qu'il avait fallu procéder simultanément, pour plusieurs systèmes en exploitation, à d'importantes opérations de nettoyage et d'enrichissement des données, ainsi qu'à des activités liées à la gestion du changement dans des lieux d'affectation hors siège comme au Siège. Il s'agissait non seulement de mettre en service les fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 – gestion prévisionnelle des besoins en personnel, administration du personnel,

gestion des prestations, états de présence, états de paie et gestion organisationnelle, mais hors gestion des voyages – pour desservir quelque 12 000 fonctionnaires recrutés sur le plan local et 8 000 agents en tenue affectés à 38 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales, mais aussi de mettre en place le portail libre-service – personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local.

12. Comme le prévoyait le calendrier présenté dans le huitième rapport d'étape, cette opération s'est achevée en novembre 2016, après exécution de diverses activités par plus de 570 fonctionnaires, principalement dans les missions. La tâche a été facilitée par le regroupement des opérations d'établissement des états de paie du personnel des missions dans deux centres, dont les effectifs ont été formés par des spécialistes du Siège, des bureaux hors Siège et des commissions régionales, ainsi qu'au moyen de stages de formation probants à l'intention des spécialistes locaux des processus et des partenaires ressources humaines. Ce déploiement est le plus réussi à ce jour, comme en témoignent la transition sans heurt opérée entre les systèmes qui étaient en place et Umoja, et le fait qu'aucun problème majeur ne soit survenu après la mise en service. Grâce aux nombreuses activités de formation menées par le Département de l'appui aux missions, notamment celles à l'intention des spécialistes locaux des processus et des partenaires ressources humaines, les utilisateurs ont largement adopté le nouveau système et s'y sont connectés pour la plupart, par exemple pour accéder au portail libre-service. Contrairement à ce qui s'était passé pour les autres groupes, il n'a pas été nécessaire de mettre sur pied une équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet, la mise en service s'étant déroulée sans grand problème.

États financiers

13. Le module consacré aux états financiers, baptisé « module Business Planning and Consolidation » (BPC), qui fait appel à une technologie de pointe, avait tout d'abord été mis en service dans les opérations de maintien de la paix en août 2016. Son déploiement, en février 2017, dans toutes les autres entités des Nations Unies – ONU (vol. I), Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), Programme des Nations Unies pour l'environnement, Centre du commerce international et tribunaux internationaux – aux fins de l'établissement des états financiers de 2016 a marqué un grand pas en avant vers l'objectif consistant à faire d'Umoja l'élément central sur lequel repose l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), comme l'a prescrit l'Assemblée générale dans sa résolution 68/247 A.

14. Le module BPC a permis d'accélérer et de rationaliser la consolidation des états financiers, d'établir de meilleures pistes d'audit, d'offrir une vue d'ensemble des données issues d'Umoja et de libérer des spécialistes qui seront en mesure de perfectionner les rapports analytiques.

15. Le module BPC a fait l'objet d'un nouveau test – concluant – lors de l'établissement des états financiers des opérations de maintien de la paix pour l'exercice terminé le 30 juin 2017, l'objectif étant de vérifier que cette opération se déroulait toujours sans heurt malgré les modifications qu'il avait fallu apporter au module aux fins de l'établissement des états financiers des autres entités des Nations Unies.

Changements proposés par la Commission de la fonction publique internationale à l'ensemble des prestations

16. L'Assemblée générale a approuvés les changements proposés par la CFPI à l'ensemble des prestations, qui s'appliquent en trois phases avec effet au 1^{er} juillet

2016, au 1^{er} janvier 2017 et au 1^{er} janvier 2018. La stratégie d'application que le Secrétaire général avait communiquée à l'Assemblée générale (A/70/896 et Corr.1), a été abandonnée au profit d'une nouvelle approche qu'il a exposée dans une note présentée à la Cinquième Commission en octobre 2016 (A/C.5/71/CRP.1).

17. À la suite de l'application d'une partie des modifications le 1^{er} juillet 2016, la prise en compte du nouvel élément incitation à la mobilité et la suppression de l'élément non-déménagement ont eu lieu le 1^{er} novembre, comme prévu, avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2016. En effet, bien que les changements apportés au logiciel aient été livrés par le fournisseur en juin 2016, il a fallu du temps pour effectuer des tests et préparer les données.

18. Comme le Secrétaire général l'a expliqué dans sa note d'octobre 2016, une solution provisoire a été mise en place le 1^{er} janvier 2017 afin de prendre en compte tous les changements qui devaient prendre effet à cette date. Le produit final, qui incorporait les modifications du logiciel livrées par le fournisseur le 31 octobre et le 30 novembre 2016, a fait l'objet de tests et d'ajustements des données, après quoi il a été mis en service sans encombre le 1^{er} septembre 2017, comme prévu, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017. En ce qui concerne la dernière phase, les fonctionnalités relatives au régime révisé de l'indemnité pour frais d'études ont également été testées et sont prêtes à être exploitées à compter du 1^{er} janvier 2018, comme prescrit par l'Assemblée générale.

Module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 : phase 1 (mise hors service de Galileo)

19. Toutes les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales exploitaient Galileo pour la gestion des stocks, des entrepôts, des actifs, du matériel et des parcs de véhicules. Ses fonctionnalités permettaient notamment de gérer les stocks et les entrepôts, d'établir la comptabilisation en pertes et les cessions, de gérer les biens, le transfert de biens entre deux missions ou au sein d'une mission, de contrôler l'entretien du matériel, et de communiquer les informations y relatives.

20. Le remplacement de Galileo par le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja est essentiel en ce sens qu'il recueille des données fondamentales et offre les fonctionnalités de base qui permettront de planifier les activités d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement. En 2013, lors de la mise en service d'Umoja-Démarrage, il avait été décidé de différer ce remplacement pour atténuer les risques liés à la gestion du changement dans les missions. Pendant un temps, Galileo, le Système intégré de gestion et Umoja ont ainsi cohabité dans les missions lors de la mise en service du progiciel de gestion intégré dans les groupes 1 et 2, alors même que des fonctionnalités similaires de ce dernier étaient mises en service dans les groupes 3 et 4, c'est-à-dire dans les autres entités du Secrétariat.

21. Le passage de Galileo au module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja s'accompagnait d'une triple exigence : a) nettoyer et enrichir sensiblement les données de Galileo pour les rendre conformes aux prescriptions d'Umoja; b) nettoyer et enrichir les données articles et les données relatives aux biens immobiliers; c) doter le module de toutes les fonctionnalités de Galileo.

22. Bien que les opérations de nettoyage et d'enrichissement des données relèvent de la responsabilité des missions, elles ont été centralisées dans une « usine de données » à Brindisi (Italie) et menées en coordination avec celles-ci dans un souci d'efficacité et de cohérence. Le Département de l'appui aux missions a mobilisé des ressources considérables pour préparer les données au passage à Umoja.

23. Le nettoyage et l'enrichissement des catégories de données articles, nécessaires à la migration des données de chaque mission depuis Galileo vers une base de données centrale dans Umoja, se sont avérés extrêmement compliqués et requéraient des compétences très pointues et rares. Compte tenu du grand nombre de fichiers qu'il fallait convertir et normaliser, une équipe composée de membres de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions, de membres du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion et d'experts d'Umoja a été installée dans des locaux partagés dans un souci d'efficacité et de respect des délais.

24. Parallèlement à la préparation des données, des perfectionnements d'Umoja ont été conçus, mis au point et testés de sorte que Galileo puisse être mis hors service en septembre 2017. La plupart des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ont participé aux essais d'intégration des produits, qui ont eu lieu à Entebbe et à Valence.

25. En septembre 2017, la gestion des immobilisations corporelles et des stocks des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales a été transférée à Umoja. Quant au module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja, il a été mis en service dans ces missions le 5 du même mois. À la suite de la migration, les entrées concernant le matériel dans Umoja sont passées de 364 000 à 710 000 (soit une progression de 95 %) et celles relatives aux immobilisations de 15 000 à 77 500 (plus 417 %); le nombre de fiches articles distinctes est passé de 72 000 à 112 000 (plus 56 %) et celui d'articles différents en stock a bondi de 25 000 à 288 000 (plus 1 052 %). La migration de très grands volumes de données s'est faite au moyen de logiciels de conversion complexes, capables d'associer les commandes en cours aux entrées d'actifs ou d'inventaire correspondants.

26. Le remplacement de Galileo par Umoja a permis de fusionner les systèmes de comptabilisation des biens des différentes entités des Nations Unies en un système financier unique et conforme aux normes IPSAS, de sorte que l'on n'a plus besoin, comme c'était le cas auparavant, de générer par Galileo des rapports sur les soldes du matériel et des stocks puis de saisir manuellement les données correspondantes dans Umoja aux fins de l'établissement des états financiers. La migration de ces données fait que les soldes relatifs aux immobilisations et aux stocks sont visibles et actualisés, pour un suivi plus efficace. La mise à disposition – en temps réel et dans tous les lieux d'affectation – de données détaillées relatives à la gestion financière, budgétaire et opérationnelle devrait améliorer la gestion des biens, dans la mesure où les missions et bureaux ne sont plus cantonnés à la consultation des seules informations relatives à leurs propres actifs.

27. Bien que la mise hors service de Galileo ait été opérée le 5 septembre 2017, une équipe spéciale a été mise sur pied pour examiner et valider, selon un plan préétabli, les opérations d'enrichissement et de normalisation d'une quantité substantielle de données. La gestion des données articles devra être exclusivement confiée à des spécialistes de façon à tirer parti de l'intégralité des fonctions du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement. La viabilité de la gestion de cette chaîne exigera un contrôle strict des activités de normalisation et l'allocation de ressources suffisantes à la création de données de base afin que les demandes soient satisfaites rapidement. On pourrait aussi envisager de scinder les équipes chargées de la création des données de base en fonction des catégories d'articles pour rationaliser la procédure et garantir la qualité de la codification des biens.

28. L'équipe chargée de la mise hors service de Galileo a organisé, à l'intention de 11 missions ainsi que de la CEA, la CESAO et l'ONUN, des ateliers sur l'incidence qu'ont les nouvelles procédures et le changement sur leurs opérations courantes. Des activités de formation ont également été menées en trois cycles, qui ont

respectivement regroupé 947, 1 340 et 352 utilisateurs. Une formation a par ailleurs été dispensée à 190 spécialistes locaux des processus. Au total, la mise hors service de Galileo a exigé 528 mois-personnes.

Analyse décisionnelle

29. L'analyse décisionnelle est un volet distinct d'Umoja dédié à l'établissement de rapports complexes intégrant de gros volumes de données. Le module y relatif se compose de la fonctionnalité « Business Warehouse » – un entrepôt de données regroupant des informations extraites quotidiennement de multiples bases de données transactionnelles – ainsi que d'une plateforme Web permettant d'établir, de partager et de consulter des rapports. Il est également possible de stocker dans l'entrepôt des données provenant d'autres systèmes, de sorte que les utilisateurs puissent établir des rapports regroupant des données contextuelles issues de plusieurs systèmes.

30. Après avoir reçu une formation initiale, les utilisateurs fonctionnels d'Umoja sont en principe capables de consulter tout rapport d'analyse décisionnelle auquel ils ont accès. Quelque 880 utilisateurs ont suivi une formation approfondie aux outils d'analyse décisionnelle. En tant qu'utilisateurs-analystes, ils peuvent établir leurs propres rapports au moyen des données de l'entrepôt auxquelles ils ont accès. Parmi eux, 230 sont des utilisateurs privilégiés qui sont habilités à mettre leurs rapports à la disposition d'autres utilisateurs.

31. Si Umoja regroupe des données à la provenance et aux fonctions plus diverses que jamais, leur extraction requiert de bonnes connaissances du fonctionnement du progiciel et des compétences techniques. Par exemple, Umoja intègre plusieurs grands livres d'opérations financières distincts mais liés les uns aux autres, alors que le Système intégré de gestion n'en comportait qu'un seul. Par ailleurs, la nomenclature des données financières est beaucoup plus détaillée dans Umoja et elle varie d'un module à l'autre en fonction des exigences propres aux normes IPSAS, aux contributions volontaires et à la comptabilité analytique, notamment. Ainsi, des termes a priori simples tels que « dépenses » n'ont pas la même signification en comptabilité financière et en comptabilité budgétaire. Ces changements présentent des avantages au niveau de la gestion des procédures et des transactions, mais il est désormais plus difficile d'extraire des informations exactes.

32. Lorsqu'une grande organisation met en service un progiciel de gestion intégré complexe, il faut un certain temps avant que les utilisateurs parviennent à exploiter utilement les données enrichies qu'il permet de générer. À mesure qu'ils se familiarisent avec ces données, les demandes de rapports plus complexes vont croissant. En réponse à la progression des besoins en outils d'analyse décisionnelle, l'équipe du projet s'emploie à renforcer les capacités techniques d'autres effectifs; elle continue d'assurer la formation d'utilisateurs et d'utilisateurs privilégiés et elle étend le champ et la complexité des rapports et des données mis à leur disposition.

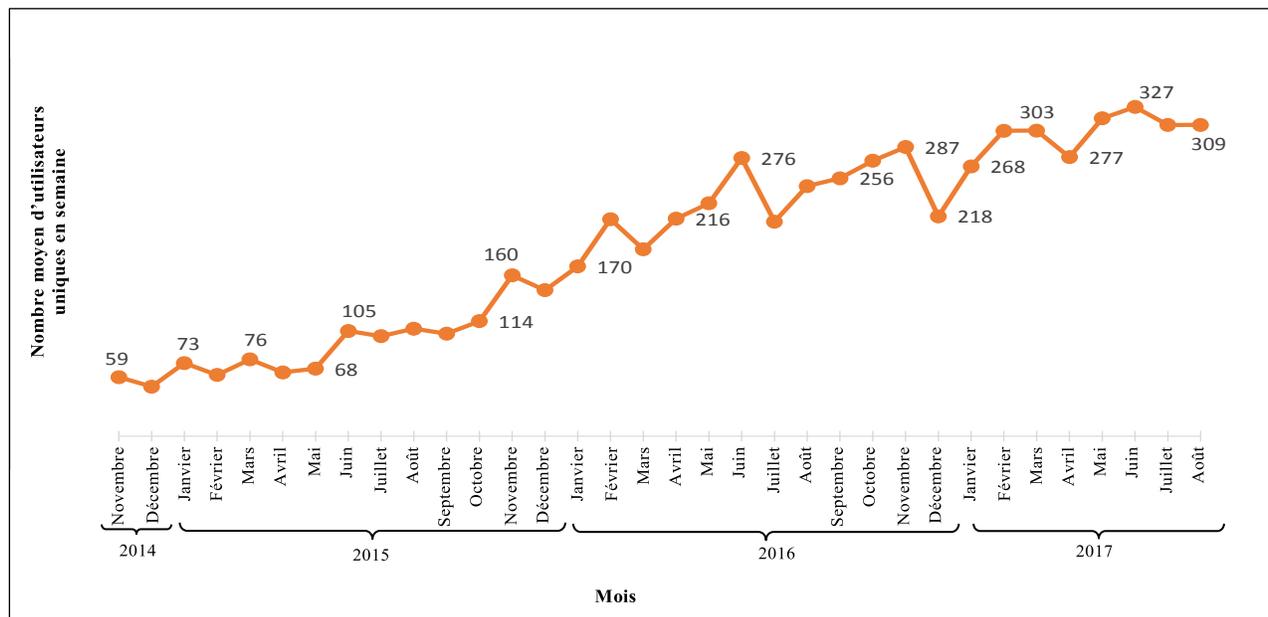
33. Tandis que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a contribué de façon significative à la formation approfondie aux outils d'analyse décisionnelle et à l'extraction de données analytiques spéciales, le Bureau de l'informatique et des communications a fait appel à des compétences internes pour multiplier le nombre de rapports, mettant notamment en place, à l'intention des donateurs, un portail dédié aux rapports techniques regroupant des données issues d'Umoja et des données relatives aux programmes qui ne s'y trouvaient pas encore. Pour sa part, le Département de l'appui aux missions commence à se spécialiser dans l'établissement de rapports relatifs à la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, collaborant avec les parties prenantes à l'échelle mondiale, l'ONUG a élaboré le cahier des charges de tableaux de bord dédiés au suivi d'indicateurs

opérationnels, et le Bureau de l'informatique et des communications met au point des tableaux de bord de gestion associant des données issues d'Umoja et des données tirées d'autres systèmes, le tout en utilisant l'entrepôt de données et des techniques sophistiquées de visualisation.

34. À la fin août 2017, 6 300 utilisateurs uniques avaient eu recours au module d'analyse décisionnelle d'Umoja et le nombre moyen d'utilisateurs par jour était en constante augmentation (voir fig. I).

Figure I

Nombre moyen d'utilisateurs uniques du module d'analyse décisionnelle (en semaine)



35. Dans son récent rapport d'audit, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé qu'un plan de configuration du module d'analyse décisionnelle soit établi de sorte que les rapports fréquemment utilisés soient versés dans la collection de rapports standard (voir A/72/157).

Formation à Umoja

36. Au paragraphe 10 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de disposer véritablement d'une formation de qualité pour assurer la bonne mise en service d'Umoja, et prié le Secrétaire général de veiller à ce que les cadres supérieurs adoptent une stratégie globale et pérenne de la formation et du renforcement des capacités dans leurs unités administratives.

37. Dans son récent rapport d'audit, le Comité des commissaires aux comptes a pris note des progrès accomplis en la matière et, estimant que la formation des utilisateurs finals était essentielle à la réussite de la mise en service de tout système, il a recommandé que tous les utilisateurs suivent obligatoirement une formation avant la mise en service de toute fonctionnalité et que les observations reçues à l'issue des cours soient prises en considération dans le but d'améliorer le programme de formation.

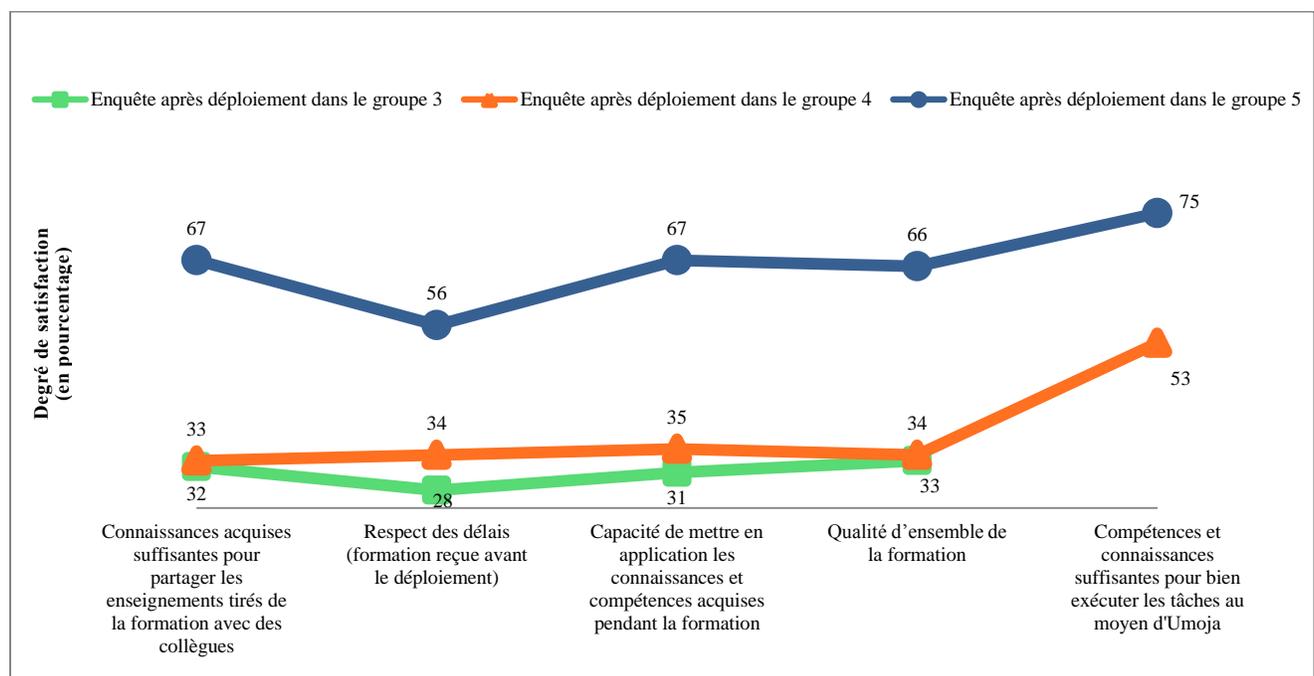
38. Dans Inspira – le système de gestion de la formation – l'état d'avancement des activités de formation est aujourd'hui couplé aux fonctions et droits d'accès dans Umoja, si bien que le personnel d'encadrement peut déceler les déficits de

formation et y remédier. Un outil de mise en correspondance reliant la formation aux fonctions et droits d'accès permet aux fonctionnaires, notamment au personnel d'encadrement et aux agents de liaison pour les questions de sécurité, de voir quels cours ont été suivis. Dans Umoja, les fonctions et droits d'accès peuvent être accordés ou non selon les résultats obtenus aux cours suivis dans Inspira. La formation suivie par les spécialistes locaux des processus et les spécialistes des processus certifiés par un référent processus est saisie dans Inspira, de même que celle des spécialistes des processus ayant le statut de formateur. Par ailleurs, un calendrier d'ensemble de la formation à Umoja sera prochainement disponible dans Inspira, qui permettra au personnel d'encadrement de repérer les déficits de formation. Ainsi, les outils de remontée de l'information permettent de systématiser le suivi de la formation, et notamment d'évaluer la capacité des utilisateurs d'exploiter le progiciel, au moyen du contrôle des manipulations qu'ils effectuent pour mener à bien certaines tâches, comme expliqué aux paragraphes 134 à 138.

39. Un groupe de travail composé de coordonnateurs de la formation et de représentants des référents processus a été mis sur pied, qui est chargé de trouver des moyens d'améliorer le contenu de la formation, de désigner les personnes chargées de tenir à jour les lots de données y relatifs et d'actualiser régulièrement les supports de formation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploie également à étudier les possibilités de modernisation de la formation.

40. L'équipe du projet prend également en compte les données d'expérience recueillies auprès des utilisateurs pour le développement des logiciels afin de rendre ces derniers plus intuitifs et de réduire ainsi les besoins de formation. Le retour d'information recueilli dans le cadre d'enquêtes, éléments fondamentaux de la stratégie de formation, révèle un taux de satisfaction des utilisateurs en hausse constante après chaque étape de la mise en service du progiciel, ainsi que le montre la figure II.

Figure II
Taux de satisfaction des utilisateurs d'Umoja

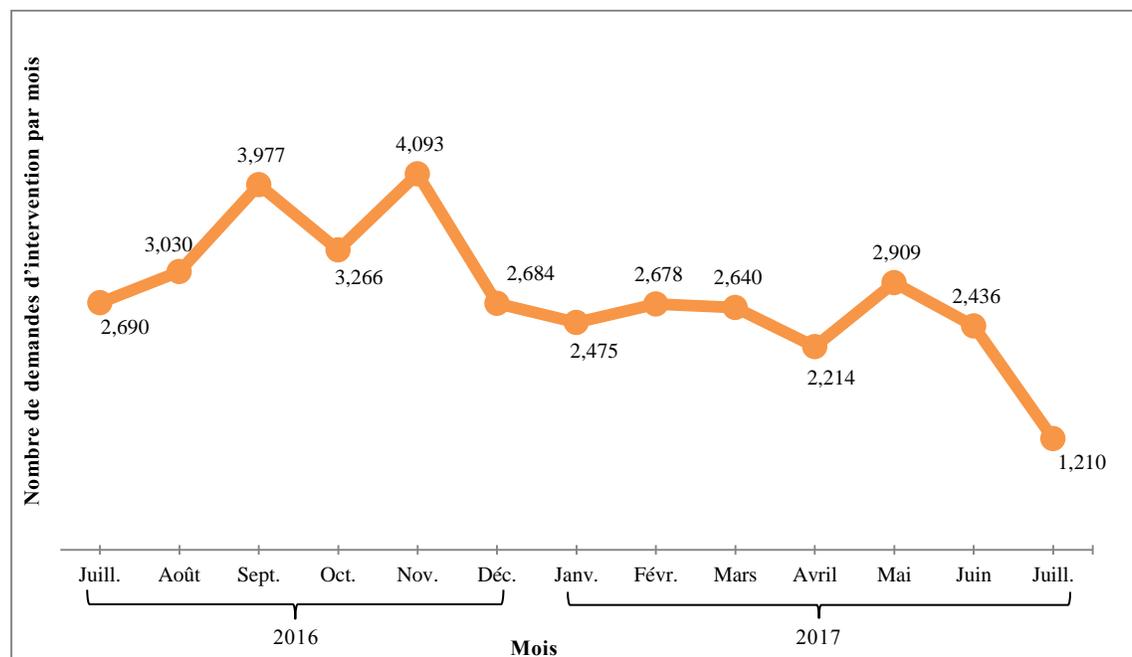


41. Pour ce qui est des entités du groupe 5, 100 % des utilisateurs fonctionnels et 95 % des utilisateurs du portail libre-service avaient suivi une formation avant le déploiement. À l'occasion de la mise hors service de Galileo, en septembre 2017, la formation s'est faite en trois temps, afin que chacun soit préparé au mieux. Par ailleurs, un centre de formation situé à Valence a étoffé les moyens consacrés à la mise en service d'Umoja dans les missions. Les statistiques globales relatives au nombre de jours de formation et de participants, entre autres, sont présentées au paragraphe 128 ci-dessous.

Appui à l'exploitation

42. Pour servir au mieux les utilisateurs, le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja comprend trois niveaux. Il est conçu pour que chaque site soit autonome, et il se fonde sur des procédures probantes et des compétences propres à régler les problèmes et répondre aux demandes d'intervention. Le premier niveau d'appui est local et fait appel à des spécialistes locaux des processus, à des services d'assistance dotés de personnel ayant suivi une bonne formation, à des réseaux de praticiens et à d'autres ressources. C'est à ce niveau que se règlent la plupart des problèmes et des demandes d'intervention. Le centre d'appui à l'exploitation d'Umoja, situé à Brindisi, et le Pôle d'assistance centralisée, dont les bureaux se trouvent à Bangkok, Genève, Nairobi et New York, constituent le deuxième niveau d'appui. Ces services d'assistance intégrés font office de point de contact unique en cas de problème ou de demande d'intervention, et ils transmettent les dossiers, au besoin, à des experts des processus et des questions techniques regroupés dans des équipes spécialisées dans le fonctionnement et les aspects techniques d'Umoja, qui desservent l'ensemble des lieux d'affectation. Les incidents sont en baisse constante (voir fig. III) et sont rapidement réglés par les spécialistes locaux et les services d'assistance intégrés. Cependant, les référents processus peinent à maintenir les moyens d'appui à l'exploitation, car les spécialistes des processus sont également sollicités pour participer à des projets liés à Umoja-Extension 2.

Figure III
Évolution du nombre de demandes d'intervention par mois
(juillet 2016-juillet 2017)



Communication et gestion du changement

43. Les activités de communication et de gestion du changement se sont poursuivies en coordination avec les entités opérationnelles, par des moyens multiples tels que la publication d'articles sur iSeek, de communiqués et de lettres d'information, mais également sur le site Web d'Umoja et une application pour smartphones baptisée « Umoja Companion ». Pendant les phases de déploiement, ces activités sont intensifiées, en coordination avec les entités concernées, et donnent alors lieu à des conférences hebdomadaires, des réunions-débats et des séances d'inauguration.

44. Compte tenu de la diversité des parties prenantes à Umoja-Extension 2, divers groupes fonctionnels sont régulièrement invités à prendre part à des visioconférences et à des ateliers spéciaux propres à la diffusion d'informations et au maintien du dialogue.

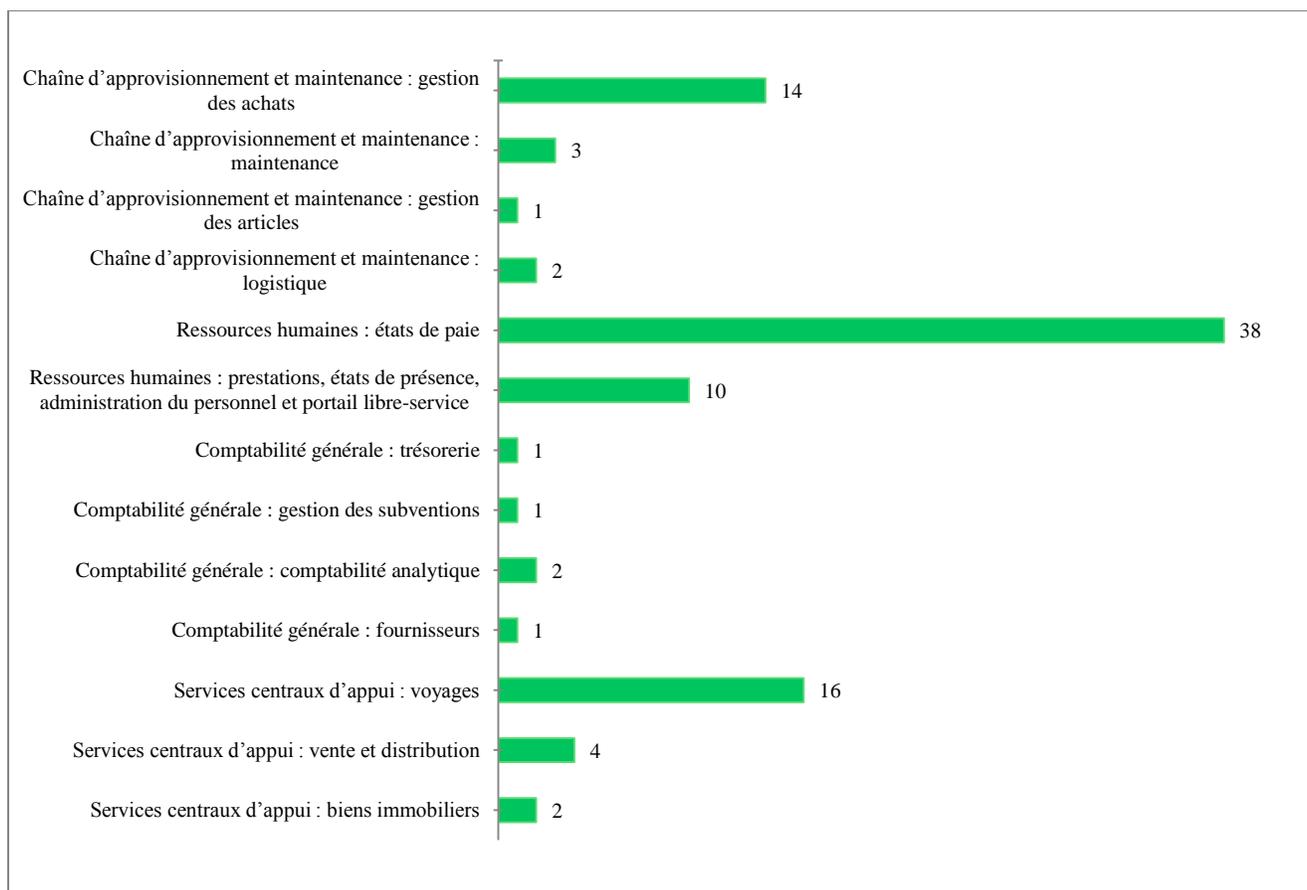
C. Perfectionnement continu

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

45. L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja offre un cadre permettant aux entités opérationnelles, aux référents processus et à l'équipe chargée de l'exécution du projet d'échanger des idées à propos de problèmes se posant après la mise en service, de trouver des solutions et de s'entendre sur le classement des recommandations. L'équipe spéciale pour les groupes 3 et 4 a mis un terme à ses activités en avril 2017, après près de deux ans de service. En l'absence de problèmes majeurs, la mise sur pied d'une équipe n'a pas été jugée nécessaire pour le groupe 5, mais elle pourrait l'être lors de prochaines étapes de la mise en service.

46. De nouveaux besoins et cas de figure émergent sans cesse, à mesure qu'augmente le nombre des utilisateurs. Soucieuse d'étudier ces besoins et de hiérarchiser l'application de solutions propres à y répondre, l'équipe du projet a créé un mécanisme de prise de décisions grâce auquel Umoja peut être régulièrement perfectionné et mis à jour. Tous les besoins sont pris en compte au moyen d'un outil que l'équipe exploite pour garder la trace des changements apportés au progiciel. Pour faciliter la communication d'informations relatives aux changements qui restent à mettre en œuvre, des représentants des référents processus et des coordonnateurs des unités administratives y ont également accès. La figure IV illustre les demandes de perfectionnement en suspens.

Figure IV
Demandes de perfectionnement en suspens, par filière et par pilier



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

A. Umoja-Extension 2

47. Au paragraphe 11 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'exécuter le projet dans son intégralité, comme indiqué dans le huitième rapport d'étape, en évitant de nouveaux retards et une escalade des coûts, et de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-douzième session, des renseignements détaillés sur la mise en service de tous les autres processus et fonctions relatifs à Umoja -Extension 2.

48. En 2016, les 133 processus d'Umoja-Extension 2 ont été regroupés par ordre logique en domaines de travail et projets distincts aux fins de leur mise en service simultanée, en fonction de leurs corrélations. Ces projets sont exposés en détail ci-après.

Planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance

49. Le projet relatif à la planification stratégique, à l'élaboration du budget et à la gestion de la performance devrait étayer l'ensemble du cycle de gestion de la performance : planification stratégique, planification des ressources, exécution des programmes et gestion de la performance.

50. La gestion des programmes donnera lieu à la mise au point de plans détaillés par programme et à leur regroupement dans des cadres de gestion axée sur les résultats. La partie relative à l'établissement du budget recouvre une large palette de fonctionnalités liées au cycle d'exécution du budget : modélisation des besoins en ressources, analyses de sensibilité des prévisions budgétaires, examen des coûts standard ou encore actualisation des coûts. La planification et l'analyse seront facilitées par la mise en place de liens vers les catalogues des données article et les tarifs pratiqués dans le cadre de marchés récemment conclus, entre autres, afin de rendre les estimations plus fiables. Une fonctionnalité de prévision et de planification de la chaîne d'approvisionnement sera intégrée, lorsque le module correspondant sera mis en service. La fonctionnalité de gestion de la performance et de communication de l'information facilitera l'établissement de liens entre l'emploi des ressources et les résultats obtenus.

51. Cette solution permettra d'établir le profil des effectifs devant participer à la planification et à la gestion des programmes, budgets et projets de chaque entité afin que des progrès mesurables soient réalisés dans la concrétisation des objectifs, avec une marge de manœuvre suffisante pour décider de la fréquence et du niveau de détail du contrôle de l'exécution et adapter les interventions et les modifications à apporter. Elle générera de plus des procédures d'évaluation et d'approbation, offrira un accès centralisé aux documents et adressera des notifications aux utilisateurs afin de simplifier l'administration, ainsi que des rapports ponctuels et des informations aux donateurs afin que les échanges avec les principales parties prenantes soient plus productifs.

52. Les différents systèmes actuellement en exploitation seront ainsi remplacés par une solution intégrée de bout en bout couvrant toutes les sources de financement : budgets statutaires (budget ordinaire et maintien de la paix), contributions volontaires et recouvrement des coûts (sources externes et refacturation). Elle répondra aux besoins en matière de gestion des activités de projet financées au moyen de contributions volontaires, grâce à un module intégré de gestion et de planification des projets.

53. Cette solution sera exploitée à différents niveaux hiérarchiques, des chefs de département aux personnes chargées de la planification des budgets et de la gestion des programmes et projets, quels que soient leur expérience et leurs besoins en matière de gestion de la performance et de des stratégies. Toutefois, les principaux utilisateurs peuvent être classés en quatre groupes : planificateurs de projets, planificateurs de budgets, planificateurs stratégiques et administrateurs de programmes.

54. En raison de la diversité des activités et des structures de financement en jeu, il est impératif que les parties intéressées prennent une part active au projet et, pour ce faire, qu'elles soient représentées dans un groupe directeur spécial que présidera le Contrôleur de l'ONU, et qu'elles intègrent dans l'équipe du projet des membres du personnel issus de domaines d'activité représentatifs.

55. L'architecture de la solution a été parachevée en mars 2017, à l'issue d'une série d'ateliers et de multiples tests de validation. En raison de sa complexité et du nombre d'applications SAP qu'elle fait intervenir, un prototype composé de tous les éléments logiciels et intégrant l'ensemble des processus de planification stratégique, de contrôle de l'exécution, d'établissement du budget et de gestion des projets a été mis au point fin juillet 2017. Les opérations de développement se poursuivent, qui s'accompagnent d'itérations, et devraient s'achever en mai 2018, ce qui permettra de réaliser des essais intégrés et de procéder à la mise en service d'ici à septembre 2018, comme prévu dans le huitième rapport d'étape. Cette solution sera donc exploitée pour établir le projet de budget-programme pour 2020-2021, les cadres

logiques de budgétisation axée sur les résultats et les projets de budget pour 2019/20 relatifs aux opérations de maintien de la paix, ainsi que les cadres logiques de budgétisation axée sur les résultats pour l'exercice 2019 aux fins des activités financées à l'aide de fonds extrabudgétaires. Pour que la mise en service se déroule bien et dans les délais prévus, des ressources devront être mobilisées par entité cliente aux fins des nombreuses activités qui la précéderont : essais, formation, préparation des données ou encore appui après mise en service.

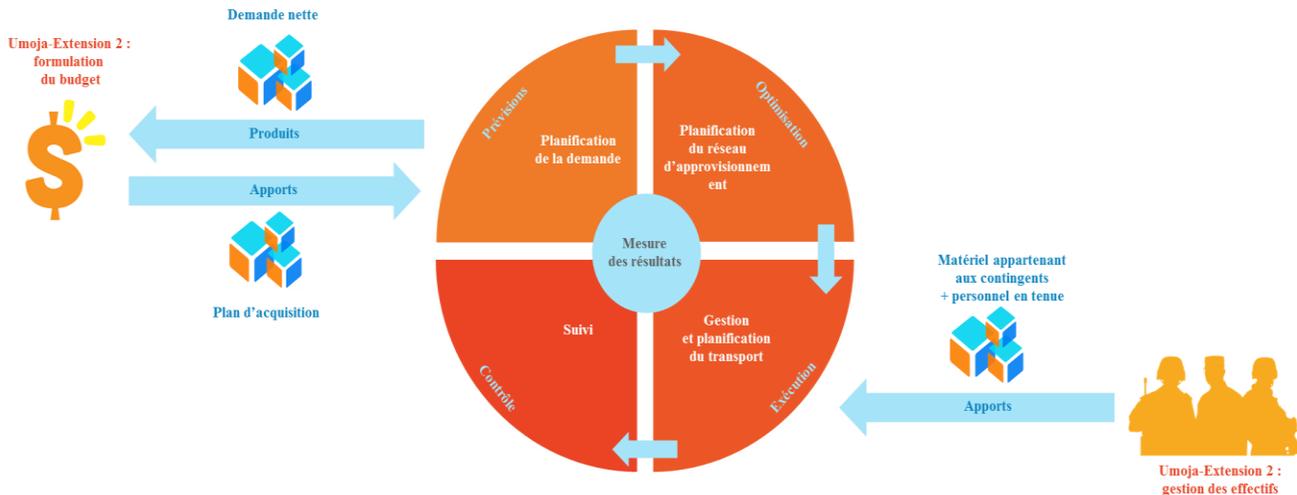
Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phases 2 et 3)

56. Concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'objectif du Secrétariat est de mettre en place une chaîne d'approvisionnement souple et judicieusement gérée, qui puisse servir les diverses entités avec efficacité et efficience. Il s'agit, de façon générale, de planifier les besoins de l'Organisation en matière de biens et de services et de les satisfaire. Il faut donc commencer par bien planifier la demande, les acquisitions, les sources et les réseaux d'approvisionnement ou encore la livraison des biens et services. Le but est de trouver la façon la plus efficace de répondre à la demande intégralement et dans les temps. Différentes techniques peuvent être exploitées à cette fin, notamment la modulation des opérations d'approvisionnement (consolidation des volumes dans les missions, prise en compte du coût total au débarquement, y compris les frais de transport, et modalités de livraison flexibles et groupées), tout en respectant la réglementation en matière d'achats.

57. On obtiendra de la sorte une vue d'ensemble, qui pourra ensuite être exploitée. La centralisation des informations optimisera l'emploi des ressources disponibles tout en améliorant la réactivité et l'adaptabilité de la chaîne d'approvisionnement. Outre la refonte des processus et la mise en place de nouvelles applications, une approche novatrice de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, engendrée par la formation et la réorganisation des effectifs, favorisera l'intégration des activités et une approche de bout en bout de l'appui aux missions, tout en tenant compte des meilleures pratiques environnementales en cours d'examen, comme l'ont demandé les États Membres. Les activités de l'Organisation bénéficieront ainsi d'un appui plus rapide, plus efficace et plus responsable.

58. La gestion de la chaîne d'approvisionnement exige de transformer et d'enrichir les données de base – principalement celles relatives au matériel, aux stocks et au transport – qui étayeront les futurs modèles opérationnels. La solution doit couvrir quatre grands domaines d'activité – planification de la demande, planification du réseau d'approvisionnement, et planification et gestion des transports – ainsi que le suivi des opérations d'acheminement. Comme le montre la figure V, elle sera aussi reliée aux fonctionnalités d'établissement du budget et de gestion des effectifs d'Umoja-Extension 2.

Figure V
Gestion de la chaîne d'approvisionnement – liens avec d'autres projets d'Umoja-Extension 2



59. Des recommandations initiales à l'intention des hauts responsables, relatives à l'architecture de la solution, ont été formulées en août 2017, à l'issue d'une série d'ateliers destinés à imaginer un mode de gestion transversal et interorganisations de la chaîne d'approvisionnement, afin d'étayer le module y relatif; un plan d'action circonstancié et des modalités de mise en œuvre sont en cours d'évaluation. Les ateliers ont confirmé que les applications SAP d'optimisation de la planification et de gestion des transports ainsi que des événements (localisation et suivi) sont très prometteuses au regard de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour ce qui concerne la planification de la demande et l'exploitation de réseaux tiers aux fins du suivi de bout en bout des mouvements de marchandises.

60. Les opérations sont axées sur l'optimisation du développement du logiciel d'ici la fin de l'année 2018 et sa mise en service échelonnée en 2018 et 2019, de façon à ce que les fonctionnalités soient disponibles en parallèle – par exemple la gestion des données article, qui comprendra la gestion, la standardisation et le pilotage des catégories – et à accompagner le changement des comportements eu égard à l'approvisionnement à l'échelle mondiale.

Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs

61. Les programmes du Secrétariat sont, à des degrés divers, tributaires des contributions volontaires. Umoja couvre actuellement plus de 18 000 accords relatifs à ces contributions, dont 4 525 pour l'année 2016. La volatilité des contributions volontaires a parfois des répercussions sur l'exécution des programmes : il faut donc que la planification en soit minutieuse et la stratégie de mobilisation solidement charpentée. Du fait de l'absence de stratégies relatives à la mobilisation des ressources et aux relations avec les donateurs à l'échelle du Secrétariat, plusieurs départements et bureaux ont élaboré leurs propres stratégies et développé des outils informatiques aux fins de leur mise en œuvre. Faute de progiciel commun à toutes les entités, il n'a pas été possible de suivre ni de hiérarchiser la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation, ce qui aurait permis d'augmenter le nombre de donateurs, d'obtenir davantage d'accords de financement pluriannuels et de simplifier la négociation d'accords avec des donateurs communs.

62. Le module collecte de fonds d'Umoja permettra de saisir et d'actualiser le profil des donateurs, ainsi que d'interagir tout au long avec ces derniers, des appels de fonds à la signature de l'accord. Pour ce qui est de l'élaboration de l'appel à contributions, le contenu du programme ainsi que son exécution et la planification des dépenses seront établis au moyen de la fonctionnalité de planification stratégique et de gestion de la performance exposée ci-dessus. Le module collecte de fonds aidera les administrateurs de programmes à recenser les donateurs potentiels, à lancer des appels, notamment sur Internet, à organiser des événements médiatiques (en tirant parti des fonctionnalités de gestion de manifestations et conférences exposées ci-après dans les paragraphes 74 à 77) et à accompagner les donateurs intéressés jusqu'à la conclusion d'un accord. Après la signature de l'accord, la suite du processus sera prise en charge par la fonctionnalité de gestion des dons, déjà opérationnelle. La communication aux donateurs d'informations sur l'emploi de leurs contributions sera traitée au moyen de la fonctionnalité de planification stratégique et de gestion de la performance.

63. Le module collecte de fonds donnera une vue d'ensemble des activités de mobilisation des ressources et consolidera la planification de l'exécution en ce qu'il offrira de meilleures prévisions de financement et de trésorerie et la possibilité d'observer la situation en matière de recettes.

64. Une fois reconfirmés les besoins recensés en 2010-2011, l'on a mis la dernière main à l'architecture de la solution et établi les moyens techniques nécessaires à sa mise en œuvre. Les capacités techniques qui permettront de développer et de déployer ce module ont été étoffées et de nouveaux réglages seront réalisés si nécessaire. Une démonstration en a été organisée début juin 2017. Les parties prenantes participent de plus en plus à l'élaboration du plan de mise en service, la priorité allant aux commissions régionales et à d'autres entités qui reçoivent d'importantes contributions volontaires; l'extension aux autres bureaux sera bientôt intensifiée.

65. En raison des synergies constatées avec le module planification stratégique et gestion de la performance et le module gestion des partenaires d'exécution, cette solution sera très probablement mise en service en septembre 2018. Afin d'atténuer les risques liés à la gestion du changement, elle pourrait initialement ne concerner que certaines des entités recevant des contributions volontaires importantes.

Gestion des partenaires d'exécution

66. Le Secrétariat fait appel à des partenaires tels que des organismes, fonds et programmes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, principalement pour exécuter des projets et programmes. En 2015, il a versé 1,3 milliard de dollars à des bénéficiaires finals et à des partenaires d'exécution. En 2016, plus de 4 350 accords conclus avec ces derniers ont été saisis dans Umoja. Les donateurs et les auditeurs s'attendent à ce que le principe de responsabilité soit strictement respecté afin que les fonds transférés à ces partenaires soient rentablement employés aux fins des objectifs prévus et prémunis contre tout risque de fraude ou d'erreur.

67. Grâce à la fonctionnalité de gestion des dons mise en service dans le cadre d'Umoja-Démarrage, l'Organisation peut gérer en partie le cycle de ses interactions avec ses partenaires aux fins de l'exécution de programmes et projets financés par des contributions volontaires. Elle peut, par exemple, saisir dans la base les accords conclus avec eux, avancer des fonds, constater leurs prestations et régler les transactions financières y relatives. Umoja-Démarrage tient compte des normes IPSAS mais ne prévoit pas de procédure conséquente de sélection et d'évaluation des partenaires d'exécution, ni d'application efficace de gestion des accords conclus

avec ces derniers, qui permettrait aux administrateurs de programmes de suivre l'emploi des fonds afin de s'assurer de la rapidité et de la rentabilité des opérations d'exécution et d'éviter toute fraude. Qui plus est, la solution actuellement en place exige la saisie manuelle des informations relatives aux dépenses des partenaires d'exécution, ce qui prend du temps et crée un risque d'erreur.

68. La nouvelle solution, qui offrira un portail et des applications permettant aux partenaires d'exécution de demander des fonds au Secrétariat, de rendre compte de l'état d'avancement de l'exécution et de soumettre d'autres éléments d'appréciation de leurs prestations, viendra renforcer l'interaction avec lesdits partenaires. Elle couvrira le cycle de planification relatif au recours à ces partenaires; elle permettra de s'assurer qu'ils réunissent les conditions requises pour être retenus, ainsi que de gérer et d'évaluer leurs réalisations. Le Secrétariat pourra ainsi répondre aux préoccupations des donateurs et des auditeurs et étoffer les moyens de suivi et d'analyse des partenaires d'exécution à l'échelle de l'Organisation.

69. À la suite de la formation dispensée aux principales parties prenantes en février 2017 et de l'atelier sur l'analyse concordance-écart, tenu en juin 2017, auquel ont participé des spécialistes des processus Umoja, des experts techniques ainsi que des représentants des principales entités clientes¹, l'architecture de la solution a été parachevée y compris pour ce qui est de la fonction de gestion des concédants, composée de deux applications SAP novatrices, reliées entre elles.

70. Des informations préliminaires donnent à penser que la mise en service pourra se faire en deux temps, correspondant aux fonctionnalités suivantes : a) candidature, évaluation et sélection des partenaires d'exécution; b) cycle complet de gestion de l'accord ainsi conclu jusqu'à sa clôture, y compris l'ensemble des versements et la communication de l'information. Cette dernière fonctionnalité remplacera, pour tout ce qui concerne les partenaires d'exécution, la fonctionnalité de gestion des subventions actuellement exploitée dans Umoja, prenant en compte les subventions versées par transfert.

71. Le module gestion des concédants apportera une interface plus conviviale, consolidera le contrôle interne, permettra aux partenaires d'exécution d'obtenir rapidement des fonds et de faire état de leurs dépenses en ligne, et comportera une fonctionnalité de déclenchement d'une évaluation et d'une approbation lorsqu'un département ou un bureau déroge aux modèles d'accords ou aux procédures de sélection.

72. La solution regroupera les fonctionnalités liées à la planification stratégique et à la gestion des performances avec celles qui concernent les subventions et la gestion des partenaires d'exécution, et elle facilitera la consultation des informations et données d'évaluation et de performance par les entités du Secrétariat. L'on aura moins à effectuer de tâches répétitives liées à la diligence raisonnable et à l'évaluation de partenaires possibles, et les négociations menées avec ces derniers pour parvenir à un accord en seront écourtées. Par ailleurs, le progiciel générera des alertes et des notifications et en assurera le suivi, ce qui permettra à l'Organisation de consolider le contrôle de l'exécution et d'étayer les rapports établis à l'intention des donateurs, en tenant compte des prescriptions des normes IPSAS en matière de comptabilité générale.

73. Afin d'optimiser les ressources et de tirer parti des synergies, la mise en service de cette solution, initialement prévue pour la fin 2018, a été avancée à septembre 2018, en synchronisation avec le module planification stratégique et gestion des performances et le module collecte de fonds. Elle se fera

¹ Département des affaires économiques et sociales, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, PNUE, ONU-Habitat, ONUDC et Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité

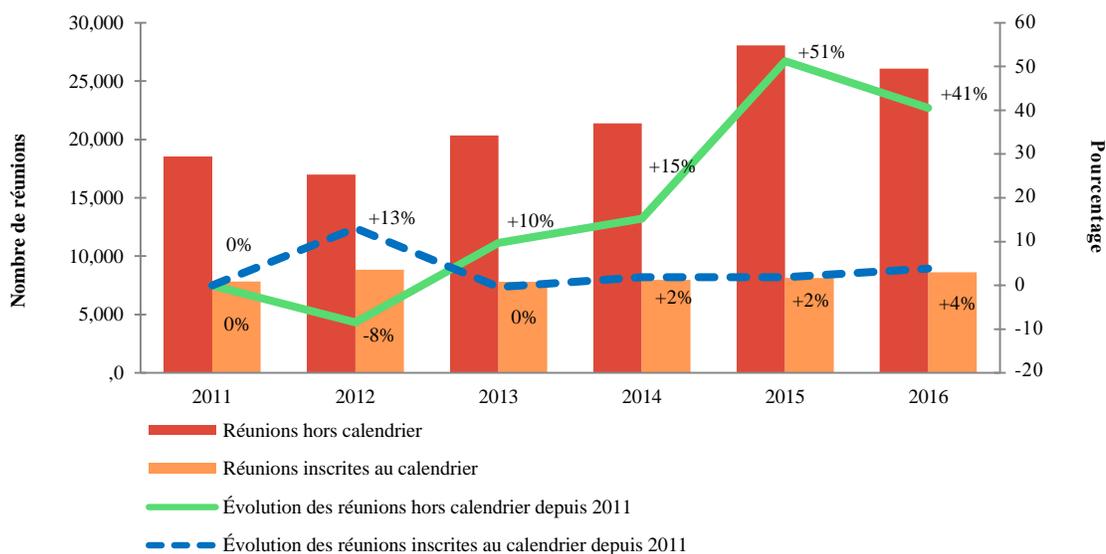
progressivement, par groupes d'entités, afin d'atténuer les risques liés à la gestion du changement.

Gestion des conférences et manifestations

74. Le module gestion des conférences et des manifestations couvre le cycle des conférences et manifestations de la planification à l'évaluation postérieure, en passant par l'exécution, et elle englobe les conférences et réunions, qu'elles soient inscrites ou non au calendrier², sur place ou hors-site, ainsi que les manifestations spéciales. À l'heure actuelle, ces processus ne sont pas harmonisés à l'échelle du Secrétariat et font appel à plusieurs applications non intégrées; de plus, nombre de processus essentiels ne peuvent pas bien fonctionner en raison du manque d'outils informatiques. Des contraintes initiales, telles que la décentralisation des services informatiques et les problèmes de connexion au niveau mondial, ont amené le déploiement de solutions localisées pour répondre aux besoins propres à chaque entité. Souvent dotées d'une architecture minime, voire inexistante, ces solutions comportent de grosses lacunes concernant la gestion des participants, les prévisions de dépenses, la facturation et le recouvrement des coûts, ainsi que la constitution de réserves.

75. En 2015 et 2016, quelque 35 000 réunions se sont tenues dans les quatre centres de conférence (New York, Genève, Vienne et Nairobi). Le nombre de réunions hors calendrier a énormément augmenté : il dépasse désormais celui des réunions inscrites, ce qui alourdit la charge de travail supplémentaire. Il faut donc mettre en place une approche globale à l'échelle de l'Organisation, avec des processus et des applications normalisés pour améliorer la satisfaction des clients, renforcer l'efficacité et mieux assurer la continuité des opérations, en tirant parti des ressources de toutes les entités du Secrétariat, où qu'elles se trouvent.

Figure VI
Réunions inscrites au calendrier ou non



Source : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, rapport 2016 sur la gestion des conférences.

² Les réunions inscrites au calendrier sont les réunions officielles et d'autres réunions, y compris les consultations, qui sont approuvées par l'Assemblée générale sur recommandation du Comité des conférences et pour lesquelles tous les services nécessaires sont assurés. Les réunions hors calendrier sont celles pour lesquelles des services ne sont assurés que s'ils sont disponibles.

76. Ce module concerne de nombreuses parties prenantes : services de conférence, de gestion des installations, de sécurité, du protocole, des achats, des finances, de la comptabilité, de la trésorerie ou encore services informatiques. En consultation avec le référent processus, elles sont tenues informées aux fins de la mise au point d'un plan de participation et d'une architecture permettant de tirer parti des infrastructures en place et de réduire les obstacles liés à la gestion du changement, y compris pour ce qui est des ressources nécessaires. L'harmonisation des processus à définir, la réorganisation des processus en place, l'intégration potentielle des systèmes actuellement exploités et la migration vers les pôles informatiques de l'Organisation exigeront une planification et une stratégie d'accompagnement du changement solidement charpentées.

77. Un plan a été mis au point afin d'intégrer à Umoja le progiciel iNeed de gestion des moyens informatiques, notamment aux fins du recouvrement des coûts et de la facturation, afin qu'il prenne en charge la gestion d'une partie du cycle des conférences et manifestations d'ici à septembre 2018. Le développement d'un pilote destiné à gérer les accréditations et administrer les participants est également à l'étude, à partir de celui développé par l'ONUG pour la CNUCED, cette solution étant susceptible d'être mise en service d'ici à la fin de 2018. Dans le même temps, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences continue à travailler sur une solution à guichet unique afin de répondre d'ici à la fin de 2017 aux demandes que les États Membres ont formulées : il s'agit de simplifier la coordination des manifestations en mettant en place une application unique pour la réservation des salles de réunion et d'étendre ensuite le catalogue de services à des demandes sans rapport avec les réunions (manifestations spéciales et expositions, par exemple).

Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants

78. La procédure actuelle de remboursement aux pays fournisseurs de contingents et de personnel de police au titre du matériel appartenant aux contingents et des dépenses de personnel (militaires et personnel de police) fait appel à de nombreux logiciels non intégrés : elle exige donc que l'on saisisse de nouveau des données, opération qui prend du temps, crée un risque d'erreur et fait peser une pression constante pour respecter les délais de paiement. Même si les versements sont effectués au moyen d'Umoja, plusieurs opérations en aval sont traitées à l'aide du système électronique de gestion du matériel appartenant aux contingents (eCOE) (par les missions), du système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements (par le Département de l'appui aux missions) et du système de base de données des contingents (par le Département de la gestion).

79. Le module prévu apportera une solution de bout en bout aux fins des remboursements et versements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, en ce sens qu'il supprimera la saisie répétée de données, qu'il comportera une fonctionnalité d'approbation électronique et qu'il offrira des données cohérentes aux fins de l'établissement de rapports d'ordre opérationnel, stratégique, financier et budgétaire.

80. Quelque 35 parties prenantes ont été recensées parmi les entités du Secrétariat. Si l'on excepte les États Membres, ce sont elles qui : a) déterminent les besoins en effectifs; b) fixent le calendrier de déploiement du matériel et du personnel; c) élaborent les mémorandums d'accord; d) réalisent les inspections initiales et les vérifications de routine du matériel; e) établissent des rapports sur les effectifs des contingents; f) traitent les demandes liées au matériel appartenant aux contingents; g) traitent les remboursements au titre du personnel; h) effectuent les versements.

81. À la suite de nombreux ateliers visant à déterminer le champ des fonctionnalités et recenser leurs lacunes ainsi que celles de la documentation, plus de 180 besoins fonctionnels ont été cernés, qui concernent l'état des besoins par unité, les mémorandums d'accord, les rapports d'inspection et les rapports sur les effectifs des contingents. L'architecture de la solution et les éléments techniques ont été parachevés. Des groupes fonctionnels seront créés sous peu, par domaine d'activité, afin de faciliter la reconfiguration des processus préalable à la conception et au développement du module; de plus, il sera tenu compte de la planification et de la constitution des forces.

82. Les diverses fonctionnalités seront mises en service d'ici à la fin de 2018, le remplacement du système de gestion des demandes de remboursement présentées par les pays étant prioritaire; les services clients auront besoin de ressources exclusivement destinées à la mise en service dans les missions.

Gestion des effectifs des forces

83. La gestion des effectifs des forces suppose que l'on mette au point un plan en vue d'étayer l'application des propositions du Secrétaire général relatives à l'approbation soit d'une nouvelle mission soit de la reconfiguration d'une mission en cours, en exploitant les matrices générées par un système, ou en ajustant le nombre de postes et les éléments concernant la logistique et l'infrastructure nécessaires.

84. Le Bureau des affaires militaires et la Division de la police, qui relèvent du Département des opérations de maintien de la paix, ont nommé des coordonnateurs chargés de documenter les processus et de définir les besoins opérationnels afin d'arriver à une solution technique. Toutefois, la dynamique du projet relatif à la gestion des effectifs des forces est perturbée du fait de la priorité accordée au module Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants en raison de son caractère urgent. La mise en service, qui devrait intervenir d'ici à la fin de 2018, dépendra de l'adéquation entre les besoins opérationnels et les fonctionnalités du module de planification des forces de défense.

B. Mise à niveau du progiciel SAP

85. Les logiciels qui composent Umoja doivent être mis à niveau d'ici à 2020 pour continuer à bénéficier de l'appui des fournisseurs. Cette mise à niveau est comprise dans les dépenses d'entretien annuelles, mais les essais et la mise en service accentueront la pression exercée sur les effectifs compétents au sein des entités et du projet, notamment pour ce qui concerne la mise à jour de la documentation destinée aux utilisateurs finals et l'exécution d'activités d'accompagnement du changement. Néanmoins, l'évaluation préliminaire y relative a été lancée et les essais démarreront sous peu. Il s'agit d'opérer la mise à niveau avant septembre 2018, celle-ci étant nécessaire pour certains des modules d'Umoja-Extension 2. L'on a donc engagé des dépenses aux fins de l'automatisation des essais, dans le but de réduire les besoins en matière de compétences et de ressources, qui sont et demeureront lacunaires.

86. La mise à niveau contribuera à perfectionner certaines des principales fonctionnalités ainsi que le portail libre-service – personnel. L'expérience utilisateur deviendra plus agréable au fur et à mesure qu'Umoja deviendra accessible à partir d'ordinateurs et autres appareils portables et qu'il sera doté d'une interface utilisateur plus conviviale.

V. Étude de viabilité actualisée

87. Au paragraphe 15 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a noté que le projet Umoja représentait l'une des initiatives de transformation des modes de fonctionnement parmi les plus ambitieuses et les plus onéreuses ayant été entreprises par l'Organisation et, à cet égard, a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-douzième session, une étude de viabilité actualisée concernant le projet Umoja, notamment une analyse des coûts et avantages directs et indirects, en prenant en considération toutes les recommandations pertinentes du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

88. Au paragraphe 13 de la section XIV de la résolution, l'Assemblée a également noté que l'élaboration d'un plan de valorisation des avantages n'avait pas suffisamment progressé et prié le Secrétaire général d'accélérer les travaux, en tenant pleinement compte des recommandations correspondantes du Comité des commissaires aux comptes, et de lui en rendre compte dans le rapport d'étape suivant. Au paragraphe 14, l'Assemblée a en outre prié le Secrétaire général d'utiliser, lors de l'élaboration de plans de valorisation des avantages réalistes pour les entités responsables, une méthode applicable à toutes et de donner des précisions sur les avantages tant qualitatifs que quantitatifs, et de lui faire rapport à ce sujet durant la partie principale de sa soixante-douzième session.

A. Avantages qualitatifs

89. En mai 2006, le Secrétaire général avait appelé de ses vœux l'adoption d'un progiciel de gestion intégré qui permettrait à l'Organisation d'optimiser l'utilisation de ses ressources, signalant que le système intégré de gestion du Secrétariat et l'assemblage de systèmes disparates qui le complétaient étaient technologiquement et fonctionnellement trop limités pour répondre à ses besoins d'alors, et a fortiori à ses besoins futurs, et que l'Organisation devait remplacer des systèmes qui présentaient des lacunes fonctionnelles et n'étaient plus adaptés à ses besoins (voir A/60/846/Add.1, par. 39 et 42).

90. Le Secrétaire général avait également rappelé que les efforts faits pour renforcer les moyens de contrôle et la transparence devaient s'appuyer sur des systèmes informatiques offrant de nouvelles fonctions et possibilités techniques, notamment en matière de budgétisation et de gestion des programmes axées sur les résultats, de renforcement des contrôles internes, de gestion du régime de mobilité du personnel et d'amélioration des retours d'information, ce qui avait abouti à une proposition d'adoption des normes IPSAS. Par ailleurs, le cloisonnement qui caractérisait l'archivage des informations lorsque coexistaient plusieurs systèmes d'information disparates nuisait à la transparence des procédures administratives et à l'efficacité des contrôles exercés sur elles, limitait l'efficacité des contrôles de gestion et exposait l'Organisation à des risques inadmissibles du fait de l'insuffisance des moyens de contrôle de la gestion financière et des achats, de l'impossibilité d'extraire des rapports globaux précis et des difficultés à dépister à temps les anomalies, les incohérences et les erreurs.

91. Il était ressorti d'enquêtes menées auprès des organisations et entreprises qui avaient adopté un progiciel de gestion intégré qu'un tel système pouvait permettre à l'Organisation de maintenir des conditions optimales de fonctionnement, grâce à une intégration plus étroite des opérations et à des échanges d'informations qui rendaient 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. Grâce à l'intégration et à la standardisation systématiques des opérations à l'échelle du Secrétariat, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré permettrait à l'ONU de disposer d'outils de décision plus fiables et de repenser et perfectionner l'ensemble de sa stratégie de gestion.

92. En juillet 2006, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général tendant à ce que soit adopté un progiciel de gestion intégré devant servir à améliorer l'efficacité et la transparence de l'utilisation des ressources de l'Organisation afin de rendre celle-ci plus efficace et de remédier aux insuffisances d'alors en répondant notamment à tous les besoins informatiques découlant de l'adoption des normes IPSAS (résolution 60/283).

93. En avril 2008, revenant sur l'étude de viabilité relative au progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a fait observer que l'absence de données intégrées et complètes sur les ressources, au Siège comme dans les bureaux extérieurs, nuisait gravement à l'efficacité de la gestion, de la planification et de la prise de décisions. Il a ajouté que la raison la plus impérieuse de passer à un nouveau système informatique et télématique résidait probablement dans la façon dont l'Organisation elle-même évoluait. En effet, les opérations de maintien de la paix s'étaient multipliées à un rythme sans précédent, leur taille comme leur complexité avaient augmenté, et elles étaient souvent déployées dans des régions où les équipements de base étaient insuffisants, de sorte qu'elles avaient recours à un ensemble hétéroclite de systèmes fragmentés, mis au point avec les moyens du bord et exigeant force services d'appui, qui n'étaient ni viables ni efficaces à long terme (voir A/62/510/Rev.1).

94. Le Secrétaire général a également signalé que le principal avantage d'un progiciel de gestion intégré résidait dans la possibilité que donnait sa mise en place de simplifier et d'améliorer l'ensemble des opérations en reconfigurant les processus, en mettant en commun les données et en adoptant les meilleures normes et pratiques. Les principaux objectifs étaient les suivants : a) disposer d'un système global qui puisse saisir de manière exacte et dans des délais réduits les données de base sur les ressources utilisées dans tous les lieux d'affectation, y compris dans les missions hors Siège; b) faciliter la prise de décisions grâce à la mise en évidence de la corrélation entre programmes et activités, d'une part, et ressources allouées et utilisées, de l'autre; c) réduire la durée moyenne des procédures administratives en obligeant à un effort de rationalisation et d'intégration des processus et en renforçant l'automatisation; d) augmenter l'efficacité en réduisant le temps consacré par le personnel à des opérations manuelles et en affectant les ressources aux activités à forte valeur ajoutée; e) faciliter la mise en place des normes IPSAS; f) rendre les rapports aisément accessibles aux États Membres, au personnel et au public, selon qu'il convient; g) renforcer la responsabilisation, la transparence et les contrôles internes.

95. Le Secrétaire général a ajouté que le nouveau progiciel de gestion intégré serait le catalyseur d'une refonte du fonctionnement du Secrétariat en permettant à celui-ci d'améliorer sa gestion, notamment dans les domaines administratif et financier, et qu'il aurait également pour effet d'accroître l'efficacité de l'Organisation et, surtout, son efficacité générale.

96. En mai 2009, en réponse à la proposition formulée par le Secrétaire général, l'Assemblée générale a souligné que l'adoption du progiciel de gestion intégré avait pour objet de permettre de gérer toutes les ressources financières, humaines et matérielles au moyen d'un système intégré commun à toute l'Organisation, y compris les missions de maintien de la paix et autres missions, et a demandé au Secrétaire général de lui présenter une analyse de rentabilité mise à jour donnant des précisions sur les gains d'efficacité et de productivité tangibles et mesurables que la

mise en place du progiciel devait permettre de réaliser et indiquant les points de référence qui serviraient à mesurer les progrès accomplis, ainsi que le rendement escompté des capitaux investis (résolution 63/262).

97. En octobre 2009, dans son premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/64/380), le Secrétaire général a souligné que l'objectif d'Umoja était de renouveler la manière dont l'Organisation gérait ses ressources humaines, financières et matérielles, de permettre aux membres du personnel de coordonner véritablement leurs activités, de donner à la direction les moyens de programmer les activités en connaissance de cause, d'inciter les parties prenantes à appuyer et à faire leurs programmes dans un climat de confiance et de donner à l'Organisation les moyens de s'acquitter plus efficacement de ses mandats. Umoja unifierait les nombreux services d'appui et d'administration du Secrétariat au moyen de procédures et pratiques communes et du partage de données en ligne sur le fondement de pratiques éprouvées.

98. Le Secrétaire général a fait valoir qu'il était tout simplement trop difficile, et donc trop risqué, de gérer efficacement une entreprise de la taille, de l'implantation géographique et de la complexité du Secrétariat de l'ONU et de ses opérations sur le terrain sans un progiciel de gestion intégré complet, fondé sur une refonte radicale des processus et une évolution substantielle de la culture institutionnelle. Ainsi, Umoja ne représentait pas seulement un avantage : il constituait un impératif, comme le confirmait l'expérience acquise à l'échelle du système des Nations Unies et au-delà. Le principal avantage d'Umoja était en fait sa raison d'être : améliorer en permanence le fonctionnement, la responsabilisation et la crédibilité de l'Organisation, en assurant la continuité des opérations, en renforçant la transparence et en réduisant les risques de produire des informations erronées. Plus qu'un simple projet, Umoja serait une dynamique de réforme et de perfectionnement continu, qui concernerait l'ensemble de l'Organisation, des services administratifs à l'appui direct aux missions.

99. Les résultats disponibles à ce jour confirment que la mise en service d'Umoja est l'une des initiatives de réforme les plus importantes jamais entreprises par le Secrétariat. Pour la première fois, celui-ci dispose d'une solution unique et mondiale lui permettant d'assurer une gestion efficace et transparente des ressources de l'Organisation. Umoja a remplacé des centaines de systèmes existants, rationalisés et intégrés bon nombre de procédures compartimentées et non harmonisées, automatisé des procédures manuelles gourmandes en ressources, donné accès à des outils en libre-service au personnel, y compris d'encadrement, et conféré une visibilité en temps réel aux données mondiales.

100. Le système offre un large éventail de fonctions couvrant de nombreux domaines, tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique et la comptabilité de gestion, la gestion de trésorerie, des effectifs, des biens immobiliers, des installations et de la chaîne d'approvisionnement, l'exécution logistique, la gestion des voyages et les achats, qui seront bientôt complétées par des services de gestion des conférences et des manifestations, de planification des besoins et du réseau d'approvisionnement, de gestion des transports, de mobilisation des ressources, de remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et, surtout, de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance.

101. L'un des changements les plus notables qu'a suscités Umoja concerne l'introduction de la gestion des processus de bout en bout, en vertu de laquelle l'Organisation doit envisager ses tâches administratives selon une approche horizontale et intersectorielle en vue de réaliser pleinement ses objectifs, à savoir

accroître la productivité, réduire les coûts, raccourcir la durée des cycles, augmenter la transparence et améliorer la qualité des services.

102. En permettant la normalisation et l'harmonisation des processus métier dans le cadre d'une solution mondiale unique, Umoja a permis d'assurer une prestation de services plus rapide et efficace, un appui aux opérations indépendant de l'emplacement géographique, une meilleure continuité des opérations et un déploiement plus rapide de l'assistance partout où elle est nécessaire. Le regroupement des opérations en un seul système mondial a également permis aux unités administratives d'accéder à des prestations de services plus rapides et meilleur marché offertes par d'autres entités du Secrétariat. Les modules fonctionnels créés et gérés par Umoja au-delà des frontières géographiques et organisationnelles permettront en outre d'accroître l'efficacité des dispositifs de prestation de services centralisée.

103. Umoja renforce la responsabilisation grâce à une plus grande transparence. L'accès en temps réel à des informations globales et détaillées permet de déléguer davantage les pouvoirs et de favoriser l'initiative dans l'ensemble de l'Organisation en décentralisant la prise de décisions. L'harmonisation des processus et l'accès généralisé au système incitent à faire évoluer les politiques et les procédures afin de mettre les gains d'efficacité au service de modèles d'activité mieux adaptés aux objectifs visés et à la diversité des entités du Secrétariat, qui sont notamment chargées d'appuyer les opérations de terrain, en vue de permettre à celles-ci de faire preuve d'une plus grande réactivité dans l'exécution de leurs mandats.

104. La mondialisation des opérations dans le cadre d'un système intégré exige un remaniement substantiel du dispositif de contrôle interne. Étant donné qu'il n'est plus nécessaire de transférer des données entre plusieurs systèmes, que l'on dispose d'un éventail de fonctions plus vaste et que l'on est en mesure d'intégrer plus étroitement de nouvelles fonctionnalités, d'accéder en temps réel aux transactions en cours et d'utiliser des outils de détection et de prévention automatisés, tels que le module de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques, il est devenu impératif de remplacer d'urgence la plupart des mécanismes de contrôle existants par un dispositif plus intelligent et moins intrusif qui permette d'exécuter les programmes de façon plus réactive.

105. Certaines des principales améliorations déjà constatées après la mise en service d'Umoja, qui sont mises en lumière dans l'étude de viabilité initiale décrite dans la présente section, sont récapitulées dans le tableau 2, par pilier fonctionnel, étant entendu que nombre d'avantages sont liés à des flux de production qui peuvent être communs à plusieurs piliers.

Tableau 2

Améliorations par pilier fonctionnel

Ressources humaines

- Normalisation et automatisation des procédures de gestion des ressources humaines
- Accès en temps réel aux données relatives à l'ensemble du personnel de l'Organisation
- Simplification des mouvements de personnel d'un lieu d'affectation à un autre
- Portails libre-service pour le personnel et l'encadrement
- Versement plus rapide des prestations dues

Gestion financière

- Transactions et comptabilité conformes aux normes IPSAS
- Harmonisation du traitement de la paie
- Accès en temps réel à la mobilisation et à l'emploi des ressources à l'échelle de l'Organisation
- Amélioration du calcul, de l'allocation et du recouvrement des coûts
- Amélioration de la gestion de trésorerie et des arrangements bancaires
- Classement précis et automatisé des dépenses relatives aux biens et services figurant au catalogue
- Gestion plus efficace des comptes débiteurs et créditeurs permettant notamment d'établir correctement la valeur nette des créances et des dettes des fournisseurs
- Interfaces électroniques avec les fournisseurs permettant de commander des biens et des services et de régler les factures
- Élimination des bordereaux interservices
- Interface électronique avec le Programme des Nations Unies pour le développement

Services centraux d'appui

- Plein accès au parc immobilier de l'Organisation dans le monde, y compris aux baux immobiliers
- Harmonisation des processus de gestion et de comptabilité immobilières
- Gestion des voyages en libre-service, réduction du nombre d'étapes nécessaires à la gestion électronique des processus métier et meilleur contrôle de la conformité
- Informations complètes et détaillées concernant les voyages
- Modèle opérationnel mondial pour les achats, base de données commune des fournisseurs, plein accès aux relations commerciales et aux contrats à l'échelle mondiale
- Escomptes pour règlement anticipé
- Accès en temps réel aux transactions en cours permettant de déléguer davantage les pouvoirs

Chaîne d'approvisionnement et logistique

- Gestion des stocks à l'échelle mondiale grâce à une vision globale du matériel et des sites de stockage
- Gestion des stocks et de la réception des biens conforme aux normes IPSAS

Technologie et gestion des données

- Mise hors service de centaines de progiciels
 - Appui informatique mieux ciblé grâce à la simplification des systèmes et de l'environnement
 - Renforcement des capacités d'agrégation des données et d'hébergement de celles-ci dans des pôles informatiques
-

106. La mise en service d'Umoja a déjà permis de résoudre nombre des problèmes qu'un progiciel de gestion intégré est censé régler. Les projets relevant d'Umoja-Extension 2 permettront d'accroître les capacités du système dans de nombreux domaines et de remédier aux autres principaux points faibles recensés avant son déploiement. Les fonctions de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance permettront de renforcer le lien entre exécution des programmes et utilisation des ressources. La fonction de mobilisation des ressources permettra de prévenir un risque institutionnel important, tandis que la fonction de gestion des partenaires de réalisation permettra de renforcer les contrôles afin de prévenir le risque pour la réputation dont le Comité des commissaires aux comptes a souligné l'existence à de nombreuses reprises. La fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement permettra quant à elle d'améliorer la planification de l'offre et de la demande de biens et d'accroître l'efficacité et la fiabilité des opérations.

107. Comme indiqué au paragraphe 5, le Comité des commissaires aux comptes a souligné qu'Umoja restait un outil essentiel pour réformer et moderniser l'administration de l'Organisation et pourrait lui apporter, ainsi qu'aux États Membres, des avantages considérables.

B. Avantages quantitatifs

108. Dans son premier rapport d'étape (A/64/380), le Secrétaire général a présenté une estimation détaillée des avantages quantitatifs qu'Umoja pouvait apporter dans cinq grands domaines – ressources humaines, ressources financières, services centraux d'appui, chaîne logistique, opérations d'achat et logistique, et technologie et gestion des données – grâce au perfectionnement des processus métier, à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'information, à la réduction des activités manuelles et au perfectionnement des qualifications du personnel. Il a également décrit la méthode du sommet vers le bas qui avait été utilisée pour évaluer les gains pouvant être obtenus si plusieurs facteurs clefs de réussite étaient réunis. Les gains escomptés étaient fondés sur des hypothèses qui pouvaient évoluer au fil du temps et sur des valeurs de référence incomplètes, du fait des limites que présentaient les systèmes d'information et des différences notables qui existaient entre les modèles opérationnels alors appliqués dans les différentes entités du Secrétariat.

109. En septembre 2010, dans son deuxième rapport d'étape (A/65/359), le Secrétaire général a confirmé les projections relatives aux gains qualitatifs et quantitatifs en les révisant légèrement sur la base des informations obtenues lors de la phase de conception du logiciel.

110. En septembre 2012, dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), le Secrétaire général a signalé que les gains potentiels avaient été révisés sur la base du calendrier remanié pour tenir compte des retards d'exécution, et qu'ils devraient être de l'ordre de 80 à 150 millions de dollars pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 en 2017, et de 60 à 80 millions pour Umoja-Extension 2, soit un total de 140 à 220 millions de dollars en 2019.

111. En septembre 2016, dans son huitième rapport d'étape (A/71/390), le Secrétaire général a annoncé, sur la base des enseignements tirés de l'expérience d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, et conformément aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports (voir A/70/158 et A/71/180), que les avantages quantitatifs cibles avaient été révisés à partir d'une approche participative mise en œuvre par les référents processus dans leurs domaines d'activité respectifs.

112. L'approche remaniée associait les améliorations qualitatives aux avantages quantitatifs attendus et consistait à exploiter la quantification et la comparabilité des volumes d'opérations avant et après la mise en service d'Umoja, ou d'autres facteurs déterminants lorsqu'il y en avait, afin de mieux évaluer les avantages. Les référents processus avaient également réexaminé tous les domaines d'activité circonscrits et s'étaient penchés sur de nouveaux domaines susceptibles de produire des avantages. Les avantages quantitatifs obtenus et la possibilité de reconfigurer les processus avaient été retenus, chaque fois que possible, aux fins de l'établissement des projections. Les processus qu'Umoja avait rendus caducs et la nouvelle répartition des tâches entre les lieux d'affectation et les services de l'Organisation avaient également été pris en compte.

113. Les avantages avaient été quantifiés en appliquant différents critères à chacun des domaines d'activité avant d'être attribués aux différentes entités opérationnelles en fonction de la part qu'elles représentaient sur le total correspondant au domaine en question.

114. Dans son sixième rapport annuel (A/72/157), le Comité des commissaires aux comptes a reconnu que la nouvelle approche de bas en haut (ou participative) constituait une amélioration par rapport à celle du sommet vers le bas. Il a également reconnu que, pour nombre de processus, une comparaison des données avant et après le déploiement d'Umoja n'était pas possible, étant donné que, dans les systèmes précédents, les tâches n'étaient généralement pas informatisées et que les données figurant dans le système ne portaient que sur les dernières étapes. À cet égard, la recommandation du Comité tendant à ce que les mesures du temps de traitement servent de nouveau point de comparaison pour évaluer les futurs gains d'efficacité a été prise en compte dans le programme de suivi des améliorations permanentes décrit aux paragraphes 134 à 138 ci-dessous.

115. En outre, selon une note de recherche publiée en juin 2015³, il est rare que les travaux menés de la base vers le sommet dans le cadre d'une stratégie de mise en place d'un progiciel de gestion intégré soient en parfaite adéquation avec les avantages initialement évalués selon une méthode du sommet vers la base. À cet égard, les auteurs recommandent d'adopter une approche « du milieu vers l'extérieur » consistant à comparer les performances des différentes unités administratives et à rapprocher régulièrement les résultats issus des deux approches afin de combler les écarts. En conséquence, les avantages estimés par les référents processus dans le cadre de l'examen mené à l'échelle de l'Organisation ont été communiqués aux départements, aux bureaux et aux missions.

116. Ces derniers ont traduit les gains d'efficacité décrits ci-dessus, qui s'appliquent à leurs opérations et programmes courants, en incidences budgétaires. Dans chacune de ces entités, cela implique nécessairement une réorganisation des activités et des tâches afin de garantir une exécution efficace des mandats. À cet égard, les gains d'efficacité liés à Umoja, d'abord calculés à l'échelle mondiale sous forme de valeur d'un équivalent plein temps appliquée à toute la gamme des opérations de l'ONU (les gains d'efficacité en matière de temps ou de processus dans les différents domaines d'activité), ont été recalculés sous forme de réductions de postes ou d'autres objets de dépense dans les projets de budget des départements, bureaux et missions.

117. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale, les avantages présentés dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général (voir A/71/390, tableau 2) ont été mis à jour. Ils sont récapitulés dans le tableau 3 ci-après.

³ Carol Hardcastle et Denise Ganly, « ERP benefits realization: chasing the "pot of gold" », Gartner, 25 juin 2015.

Tableau 3
Avantages quantitatifs

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Budget ordinaire</i>	<i>Budget des opérations de maintien de la paix</i>		
2014-2015	2,3	2013-2016 ^a	21,9
2016-2017	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	4,7 ^b
2018-2019	27,8 ^c	2018/19	33,0
		2019/20	9,6
2020-2021	7,2	2020/21	26,4
Total	85,0	Total	114,1
Montant annuel	42,5		114,1
Montant annuel maximum, avantages récurrents à réaliser d'ici à 2021			156,6
Total, avantages à réaliser d'ici à 2021^d			671,2

^a Montant correspondant aux exercices 2013/14, 2014/15 et 2015/16, compte tenu des gains d'efficacité de 20,2 millions de dollars enregistrés par les missions de maintien de la paix grâce à la rationalisation des procédures résultant de l'utilisation de la plateforme Umoja.

^b Des avantages chiffrés à 4,7 millions de dollars ont été relevés dans les différentes composantes du maintien de la paix lors de la publication du projet de budget pour l'exercice 2017/18. Des chiffres actualisés seront présentés dans le prochain rapport d'étape.

^c La réduction de 64,3 millions de dollars énoncée dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 reflète le processus d'établissement du budget dans le cadre duquel les départements et bureaux ont traduit les gains d'efficacité en incidences budgétaires et tient compte d'autres gains d'efficacité qui ont été rendus possibles par Umoja mais ne sont pas entièrement attribuables au système.

^d Les avantages récurrents attendus à partir de 2013 ont été calculés au titre de chaque exercice biennal (pour le budget ordinaire) et annuel (pour le budget des missions de maintien de la paix) afin de présenter le total cumulé.

118. Les projections fondées sur les montants présentés dans le huitième rapport d'étape continueront d'être examinées à la lumière de l'expérience acquise au cours des prochaines phases de déploiement.

119. La répartition exacte des montants par département, bureau et mission pour les exercices à venir continuera d'être présentée dans les projets de budget des différentes entités au titre du budget ordinaire et du budget des opérations de maintien de la paix, conformément au paragraphe 116 ci-dessus, pour approbation par l'Assemblée générale.

C. Coûts directs, coûts indirects et coût total de possession

120. Au paragraphe 18 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 44 du huitième rapport d'étape du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le progiciel de gestion intégré (A/71/628) et déploré le peu de progrès faits à ce jour pour répondre aux demandes répétées qu'elle avait formulées et tenir une comptabilité détaillée des coûts indirects financés par les départements, ainsi que pour analyser le coût complet du projet Umoja, qui était un élément essentiel sans lequel il était malaisé de prendre en bonne connaissance de cause des décisions d'investissement.

121. Au paragraphe 83 de son cinquième rapport annuel (A/71/180), le Comité des commissaires aux comptes, tout en reconnaissant que l'équipe Umoja avait continué d'améliorer le contrôle des dépenses et mis au point un outil qui l'aidait à en assurer le suivi, a fait observer que l'outil utilisé renseignait sur l'utilisation des ressources mais ne disait rien quant aux progrès accomplis au regard des produits à livrer, et qu'il n'y avait pas de lien évident entre les montants dépensés et les progrès accomplis. Au paragraphe 46 de son rapport (A/71/628), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, tout en notant les limites des outils et de la méthode utilisés, a estimé que, sur la base des informations disponibles, le Secrétariat devrait s'attacher à analyser sur une base annuelle et de manière plus approfondie les dépenses et les produits à livrer depuis le début du projet en 2008, afin de relier le budget aux grandes étapes du projet.

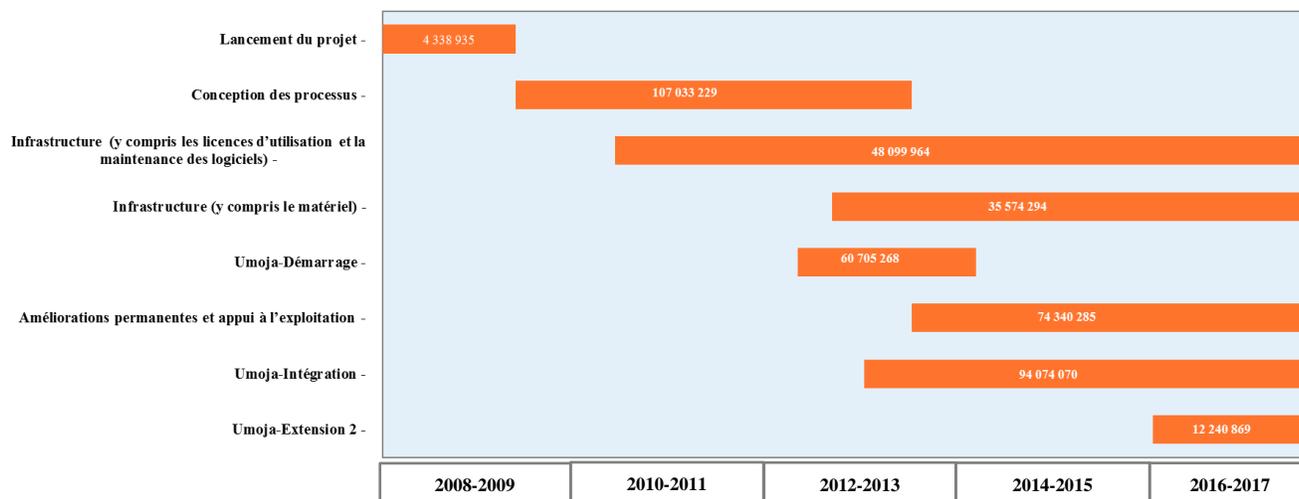
Coûts directs

122. Les coûts directs imputés au budget du projet de 2008 à 2016, qui ont été analysés au regard des activités entreprises lors des différentes phases en s'appuyant sur des hypothèses raisonnables pour calculer les dépenses de personnel dans chaque cas, ont été présentés au Comité des commissaires aux comptes au début de 2017. Depuis lors, le suivi des dépenses a été renforcé grâce à l'utilisation de méthodes de décomposition des activités dans Umoja. On trouvera à la figure VII le détail des dépenses engagées à ce jour pour chacune des phases du projet.

Figure VII

Dépenses engagées à chacune des phases du projet Umoja, de 2008 à 2017

(En dollars des États-Unis)



Note : Au 25 août 2017.

Coûts indirects

123. Les coûts indirects correspondent aux dépenses engagées par les départements pour renforcer la disponibilité opérationnelle, notamment au moyen d'activités telles que le nettoyage et l'enrichissement des données, les essais techniques et la coordination du déploiement. Ces coûts sont difficiles à calculer lorsque le personnel ne se consacre pas entièrement aux activités liées à Umoja. Toutefois, un effort concerté a été fait pour procéder à une estimation en compilant et en analysant les données relatives à chacune des phases du déploiement. Les coûts présentés dans le tableau 4 ont été calculés sur la base de l'estimation du temps

consacré par le personnel aux fonctions nécessaires à chacune des phases du déploiement (coordonnateur du déploiement, coordonnateur du site, agent de liaison affecté à la communication, coordonnateur des données, responsable de la validation des données et spécialiste local des processus).

124. À compter de 2017, une procédure de collecte des données relatives aux coûts indirects des projets entrepris dans le cadre d'Umoja-Extension 2 a été établie lors de la formation de chaque équipe de projet. Les coûts indirects encourus par les unités administratives font l'objet d'un suivi et d'un examen réguliers de la part de l'équipe du projet Umoja, y compris pendant la phase de développement du logiciel.

Tableau 4
Coûts indirects pour chaque phase de déploiement

<i>Phase de déploiement</i>	<i>Date</i>	<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Mois de travail</i>	<i>Coût (dollars É.-U.)</i>
Phase pilote à la FINUL et à l'UNSCOL	Juillet 2013	29	104	1 595 833
Groupe 1	Novembre 2013	346	1 232	15 524 908
Groupe 2	Mars 2014	265	930	11 411 692
Phase pilote à la MINUSTAH	Juillet 2014	21	76	1 198 433
Fonction de gestion des biens immobiliers (Siège de l'ONU, ONUN et CEA)	Juillet 2014	32	14	218 444
Fonction de gestion des biens immobiliers (ensemble du Secrétariat)	Novembre 2014	16	4	73 622
Groupe 3	Juillet 2015	306	744	10 737 967
Groupe 4	Novembre 2015	887	1 929	23 910 358
Dispositif de prestation de services (missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales)	Juillet 2016	122	45	738 936
États financiers (vol. II)	Août 2016	11	15	291 497
Groupe 5	Novembre 2016	572	1 588	23 859 450
États financiers pour huit opérations autres que celles de maintien de la paix	Février 2017	56	56	762 811
Total, Umoja-Intégration/Umoja-Extension 1				90 323 951
Gestion de la chaîne d'approvisionnement, phase 1 (mise hors service de Galileo)	Septembre 2017	139	528	7 001 150
Planification stratégique et gestion de la performance		152	152	2 567 228
Gestion de la chaîne d'approvisionnement, phase 2		5	8	117 939
Partenaires de réalisation		14	2	34 034
Remboursements aux pays fournisseurs de contingents/personnel de police		21	30	411 816
Fonction de gestion des biens immobiliers		9	1	15 611
Total, Umoja-Extension 2				10 147 778

Note : L'estimation est fondée sur les coûts standard appliqués au personnel compte tenu des fonctions exercées pendant le déploiement, en vertu desquels chaque fonction se voit attribuer une classe indicative et un nombre de mois de travail représentatif du temps consacré au déploiement en équivalent plein temps.

Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique, FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban, MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi, UNSCOL = Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

Coût total de possession

125. L'analyse du coût total de possession a pris de l'ampleur dans les années 80, lorsque les analystes du secteur des technologies de l'information ont commencé à publier des études montrant qu'il existait une différence considérable entre le prix des systèmes informatiques et leur coût. Si les éléments à inclure dans l'analyse font toujours débat, chacun s'accorde aujourd'hui à reconnaître que le coût total de possession doit jouer un rôle central dans la décision d'achat. Le modèle d'analyse adopté par chaque organisation dépend en grande partie des opérations qu'elle mène, de la maturité des informations et des outils dont elle dispose, ainsi que des raisons qui l'ont poussée à entreprendre cette analyse. Les parties prenantes du secteur s'accordent également sur le fait que l'analyse du coût total de possession n'équivaut pas à une analyse coûts-avantages complète, puisqu'elle cible les coûts en laissant de côté les avantages. En conséquence, elle doit s'inscrire dans le cadre d'une étude de viabilité plus large.

126. Dans son cinquième rapport annuel (A/71/180), le Comité des commissaires aux comptes, constatant que l'Administration n'avait pas encore établi d'estimation fiable des dépenses qui devraient être engagées au titre de l'appui et de la maintenance, et signalant que l'on ne connaissait pas le coût total de possession d'Umoja sur 15 ans (y compris l'investissement de départ et les dépenses de maintenance), a recommandé que l'Administration calcule le coût total de possession du système pour sa durée de vie utile proposée en évaluant les dépenses à couvrir tout au long du cycle de vie, y compris celles liées à l'acquisition et au développement ainsi qu'à l'installation, au déploiement, au fonctionnement, aux mises à niveau et à la maintenance.

127. Dans son sixième rapport annuel (A/72/157), le Comité a défini le coût total de possession comme la somme des coûts directs et indirects, ces derniers représentant le temps (en heures) que des départements et entités avaient consacré au déploiement d'Umoja et à l'appui à ce déploiement, y compris le nettoyage des données anciennes et leur enrichissement ainsi que la formation. Reconnaisant la difficulté de mesurer les coûts indirects, il a recommandé que l'Administration réfléchisse à l'instauration de relevés d'heures pour les tâches liées à la mise en œuvre d'Umoja afin de calculer l'ensemble des coûts indirects, et prenne des mesures pour que les coûts engendrés par la formation, qu'il s'agisse du coût des heures travaillées ou des frais de déplacement, soient pris en compte dans le coût total de possession.

128. Le temps consacré à la formation et les coûts y relatifs ont été estimés aux fins de leur prise en compte dans le coût total de possession d'Umoja (voir le tableau 5). Le calcul des coûts engendrés par la formation a été automatisé, mais pas le suivi spécifique des frais de déplacement des participants aux formations Umoja, car cela exigerait d'adapter le système pour faire le lien entre les déplacements entrepris pour assister à une formation et les inscriptions à cette formation dans Inspira.

Tableau 5
Coûts engendrés par la formation des utilisateurs d'Umoja

Type de formation	Nombre de participants	Durée (jours)	Coût (dollars É.-U.)
Formation assistée par ordinateur	176 683	56 512	22 261 298
Cours donné par un formateur	56 192	116 395	41 485 587

Type de formation	Nombre de participants	Durée (jours)	Coût (dollars É.-U.)
Autres formations	952	1 451	585 059
Total	233 827	174 358	64 331 944

Note : Ces estimations ont été obtenues en multipliant les coûts standard applicables aux fonctionnaires de la catégorie concernée par le nombre d'heures consacrées à la formation. Les frais de déplacement et les émoluments des formateurs n'ont pas pu être pris en compte par manque d'information.

129. Le coût total de possession d'Umoja, estimé sur la base de la définition établie par le Comité et d'une durée de vie utile de 15 ans (même s'il est probable que le système soit utilisé plus longtemps), est présenté dans le tableau 6.

Tableau 6
Coût total de possession d'Umoja (estimé jusqu'en 2030)

Catégorie	Période	Montant (dollars É.-U.)
Coûts directs (Umoja)	2008-2019	543 741 600
Coûts indirects	2013-2017	100 471 729
	2018-2019 ^a	32 000 000
Coûts engendrés par la formation des utilisateurs	2013-2017	64 331 944
	2018-2019 ^a	15 000 000
Frais de maintenance pendant 15 ans	2016-2019	118 600 000
	2020-2030 ^b	528 000 000
Total	2008-2030	1 402 145 273

^a Estimation sujette à d'importantes variations en raison de l'absence de précédents fiables.

^b Sur la base de frais de maintenance annuels de 48 millions de dollars, conformément à la projection établie dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/71/400).

130. Comme indiqué au paragraphe 125 ci-dessus, l'analyse du coût total de possession n'équivaut pas à une analyse coûts-avantages, puisqu'elle reflète uniquement le coût du système au cours de sa vie utile. Outre les avantages qualitatifs substantiels qu'offre Umoja, ses avantages quantitatifs cumulés sur une période comparable s'élèveraient à 2 080,6 millions de dollars entre 2013 et 2030⁴.

131. Dans le cadre des efforts visant à faire en sorte que les avantages escomptés se concrétisent, une mission d'assurance a été menée par des consultants extérieurs de mai à juillet 2015 afin de recenser et d'analyser les catégories de risques susceptibles de réduire les avantages immédiats et à long terme qu'Umoja pouvait apporter à l'Organisation. Les consultants ont recensé des risques et formulé des recommandations dans des domaines importants afin de renforcer les capacités de gestion du changement, d'accélérer l'adoption du projet par les utilisateurs et d'optimiser les processus métier. Ces recommandations devraient être mises en œuvre à deux niveaux : a) les grandes catégories de risques pour lesquelles des mesures d'atténuation peuvent généralement être prises à l'échelle du projet, mais qui présentent toutefois certains liens d'interdépendance; b) les initiatives

⁴ Calcul effectué sur la base des données figurant dans le tableau 3 : 671,2 millions de dollars jusqu'en 2021 et 156,6 millions par an de 2022 à 2030.

stratégiques qui visent à réduire les risques de plus grande envergure et à plus long terme, et à faire en sorte que de nouvelles méthodes de travail puissent être progressivement adoptées et mises en œuvre à l'échelle de l'Organisation.

132. Cette mission s'étant en grande partie déroulée avant le déploiement d'Umoja dans le groupe 3, il a été remédié à la plupart des risques recensés, comme en témoignent la stabilisation des groupes 3 et 4 ainsi que le succès de la mise en service dans le groupe 5. Ces risques avaient notamment trait à la stabilisation du dispositif d'appui à l'exploitation, à l'adoption du système par les utilisateurs, à la mise à jour de l'inventaire des politiques et procédures, à la normalisation des processus et à l'élaboration des plans de prise en main. L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja a joué un rôle moteur dans l'action menée pour atténuer les risques, recenser les enseignements tirés de l'expérience et remédier aux problèmes techniques et aux difficultés liées aux processus qui pouvaient être résolus dans le cadre des paramètres actuels d'Umoja et d'autres solutions intégrées.

133. En ce qui concerne les initiatives stratégiques, un plan d'assurance est en cours d'élaboration pour appuyer la transition globale de l'Organisation vers des méthodes de travail plus souples et l'aider à transformer ses opérations pour lui permettre de tirer parti des possibilités offertes par un progiciel de gestion intégré mondial aux vastes fonctionnalités. Contrairement aux initiatives de gestion du changement précédemment mises en œuvre dans le cadre d'Umoja, qui étaient axées sur des fonctions et des phases de déploiement spécifiques, il s'agit ici de mettre l'accent sur des capacités de changement à long terme qui permettraient à l'Organisation de chercher et de saisir les occasions de transformer en profondeur ses modes de fonctionnement.

D. Programme de suivi aux fins du perfectionnement constant

134. Un programme de suivi aux fins du perfectionnement constant a été mis en place en vue de pérenniser et d'amplifier les avantages découlant de la mise en service d'Umoja. Le progiciel repose sur 321 processus conçus pour permettre l'exécution par l'Organisation des tâches administratives essentielles à la réalisation de ses objectifs opérationnels. Non seulement les utilisateurs fonctionnels d'Umoja dans le monde exécutent des fonctions particulières, mais ils exercent des responsabilités qui s'inscrivent dans le cadre d'un flux de travail ou d'une série de tâches. Il est essentiel de faire aboutir correctement les flux de travail en temps voulu pour que les services nécessaires à l'exécution de son mandat par l'Organisation lui soient fournis. Le programme de suivi traduit la volonté de veiller à la bonne exécution des fonctions administratives de manière à en tirer les produits escomptés.

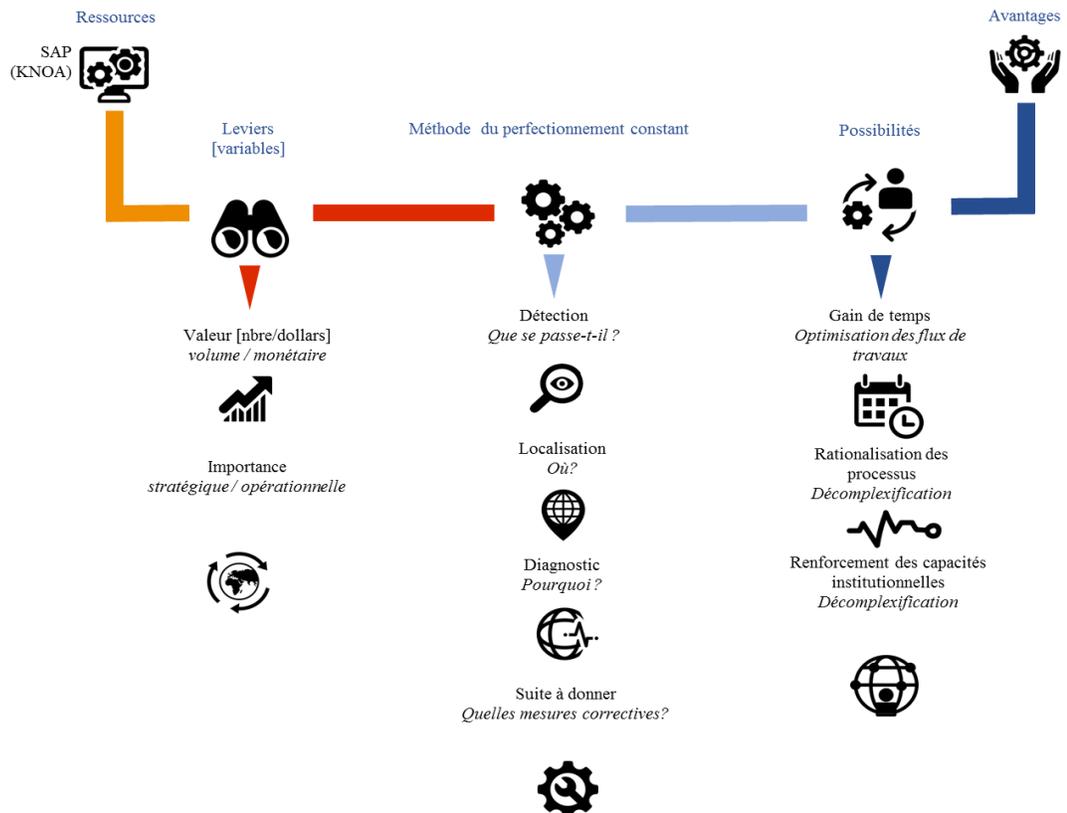
135. L'objectif du programme de suivi est de doter l'Organisation des moyens et des procédures voulus pour qu'il soit possible d'assurer un suivi dans chacun des domaines couverts par Umoja et d'obtenir ainsi une vue d'ensemble de l'activité des utilisateurs et des opérations menées dans le cadre des flux de travaux sur une période donnée. Cette méthode de suivi doit permettre de recueillir en continu des informations sur les enjeux opérationnels clefs que sont par exemple le nombre d'activités exécutées, le nombre d'utilisateurs sollicités, le nombre de tâches nécessaires pour mener à bien une activité, la durée et la portée de ces tâches, ainsi que les résultats enregistrés pour chaque activité. Pour obtenir ces informations, il est nécessaire de se livrer à une analyse approfondie des données disponibles, telle que décrite ci-après.

136. Le nombre des utilisateurs qui entrent en jeu dans un flux de travail est un bon indicateur de la charge de travail potentielle qui y est associée et de la répartition des tâches. Le nombre de tâches afférents à un flux de travail permet d'en évaluer la complexité, ou la fréquence avec laquelle certaines sont réaffectées du fait d'erreurs ou de la complexité intrinsèque d'un processus. De même, il est possible de s'appuyer sur le temps nécessaire à l'aboutissement d'un flux de travail pour analyser les causes profondes d'éventuels dysfonctionnements dans divers domaines, du stade de la formation à celui de la conception des processus. C'est grâce à chacun de ces indicateurs qu'il est possible de mettre en place un dispositif de suivi solide permettant de produire les analyses détaillées nécessaires pour régler les problèmes et d'éclairer ainsi les décideurs chargés de prendre des mesures correctives.

137. La méthode du perfectionnement constant repose sur la capacité d'assurer un suivi technique sur la base d'une procédure en quatre étapes, à savoir la détection, la localisation, le diagnostic et la suite à donner (voir fig. VIII). Les outils techniques nécessaires existent et fonctionnent déjà, mais les critères applicables au suivi des processus doivent être finalisés et il faut trouver ou créer les moyens d'exploiter les possibilités d'amélioration.

138. Le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant d'Umoja est exhaustif et exploite la capacité croissante d'assurer le suivi de l'exécution des tâches, d'analyser les problèmes selon des méthodes rigoureuses et de pousser chacun à tirer tout le parti possible d'Umoja. Il fait suite à la directive de l'Assemblée générale, qui avait demandé que soient élaborés des plans de valorisation des avantages, et à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exploitation des indicateurs de durée des processus enregistrés par Umoja.

Figure VIII
Méthode du perfectionnement constant



VI. Passage de relais, réorganisation et réaménagement des fonctions

139. Au paragraphe 9 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a prié de nouveau le Secrétaire général de renforcer les capacités et de consolider les savoir-faire internes nécessaires à la mise en service du progiciel de gestion intégré, d'élaborer à titre prioritaire un plan d'action détaillé, afin que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté au programme et au projet, ce qui permettrait de conserver les connaissances acquises au sein de l'Organisation et d'être moins tributaire des services de consultant et de réduire les coûts y associés, lesquels représentaient une proportion importante des coûts du projet, et de présenter des informations détaillées à ce sujet dans son prochain rapport.

140. À la mi-2016, grâce à la stabilisation des opérations des groupes 3 et 4, le transfert de connaissances entre les consultants et les fonctionnaires de l'Organisation s'est accéléré, l'effectif des consultants a été réduit, et l'acquisition et le transfert des savoirs dans le cadre du projet se sont intensifiés.

141. Comme indiqué dans le huitième rapport d'étape (voir A/71/390, sect. VI), compte tenu de la mise en service parallèle de plusieurs modules d'Umoja-Extension 2 faisant intervenir de nouvelles fonctions et technologies et de la nécessité de réduire progressivement les effectifs consacrés au projet, il a fallu regrouper le personnel du projet et les consultants dans des équipes intégrées moins nombreuses, pour mieux concentrer et intégrer les fonctionnalités opérationnelles et techniques de SAP.

142. Entre mai 2016 et juillet 2017, 63 programmes de formation technique aux produits SAP portant sur différents flux de travail (voyages, gestion du capital humain, finances, systèmes liés au projet, planification des activités, relations avec les fournisseurs, sécurité, intégration des processus, etc.) ont été suivis par 264 membres du personnel, pour un coût global de près de 700 000 dollars. Grâce à ces programmes, le personnel de l'Organisation a pu apprendre à exploiter durablement et en toute autonomie les fonctionnalités déjà déployées et se préparer au lancement des projets d'Umoja-Extension 2. Le programme intensif de formation aux processus et technologies mobilisés dans Umoja-Extension 2 et aux améliorations apportées par le progiciel SAP aux fonctionnalités déjà déployées est toujours en cours.

143. Dans sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général de supprimer 21 postes [3 D-1, 4 P-5, 10 P-4 et 4 G (AC)] et d'en créer 9 autres [3 P-3, 2 P-2 et 4 G (1°C)], avec effet au 1^{er} janvier 2017, de sorte que les postes techniques correspondent aux fonctions réorganisées et réaménagées. Sur les neuf postes créés, sept ont été pourvus, un poste d'agent des services généraux chargé des systèmes liés au projet le sera au quatrième trimestre de 2017 et un poste d'agent des services généraux sera réaffecté aux équipes chargées de la sécurité des produits SAP, qui en ont le plus besoin à ce stade – d'autres recrutements ont déjà permis de renforcer le personnel affecté au module SAP de gestion du capital humain.

144. Pour accompagner les recrutements, la formation et le transfert de connaissances entre les consultants et les fonctionnaires, on a procédé au reclassement de 14 postes devenus vacants entre mai 2016 et août 2017 en postes de technicien spécialisé dans le SAP, et 8 autres feront l'objet d'une transformation ou d'un reclassement à mesure que le personnel du projet sera réaffecté aux entités clientes.

145. Comme indiqué dans le huitième rapport d'étape et approuvé par l'Assemblée générale, 78 postes sont actuellement affectés à l'équipe Umoja. Au 31 août 2017, 59 d'entre eux étaient pourvus, 3 devaient l'être d'ici à la fin du mois de septembre ou au mois d'octobre 2017, et 8 étaient réservés à des fonctionnaires en détachement, comme indiqué dans le tableau 7.

Tableau 7

Projet Umoja : postes pourvus et postes vacants au 31 août 2017

<i>Postes</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>G(1^{re}C)</i>	<i>G(AC)</i>	<i>Total</i>
Pourvus										
Permanents			3	13	20	9	1	2	8	56
Temporaires	1		1				1			3
Total partiel (postes pourvus)	1		4	13	20	9	2	2	8	59
Recrutement en cours										
						1	1	1		3
Vacants										
		1		4	7	2		2		16
Total partiel (postes vacants)		1		4	7	3	1	3		19
Total (postes approuvés)	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78

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

146. Les efforts engagés en 2016 pour consolider progressivement les fonctions et les compétences se poursuivent. La structure organisationnelle du projet et la répartition des postes pour 2018 (voir annexe II) font apparaître que le nombre de postes a été réduit et que certains ont fait l'objet d'une redistribution pour aligner les moyens et les compétences sur l'évolution du programme de travail et des plans par étapes de nature technique exposés plus haut.

147. La réorganisation des fonctions permettra de supprimer 13 autres postes (1 D-1, 7 P-5 et 5 P-4) dans des domaines où il sera possible de réduire les effectifs après suppression ou redistribution d'une partie de la charge de travail. En sus des neuf postes dont la création a été proposée dans le huitième rapport d'étape pour renforcer les équipes techniques SAP, il est proposé de créer sept postes [3 P-3 et 3 P-2 à recruter dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, et 1 G(1^{re}C)] pour poursuivre l'entreprise de réorganisation et de réaménagement des fonctions compte tenu des nouveaux savoir-faire requis pour Umoja-Extension 2 et des dernières évolutions techniques. En conséquence, pour 2018, il est demandé, dans le programme de travail et les prévisions de dépenses y relatives, un effectif de 72 postes, comme indiqué à l'annexe II du présent rapport, sachant que l'on continuera d'ajuster la structure organisationnelle du projet. Par ailleurs, des emplois de temporaire seront inscrits à la rubrique Autres dépenses de personnel, l'objectif étant de compléter et d'adapter l'effectif affecté au projet, comme indiqué dans la section VIII du présent rapport.

148. Les 13 postes qu'il est proposé de supprimer au 1^{er} janvier 2018 sont indiqués dans le tableau ci-après, avec mention du domaine d'activité auquel ils se rattachent actuellement.

Tableau 8
Postes dont la suppression est proposée pour 2018

<i>Classe</i>	<i>Fonction/flux de travail</i>	<i>Numéro d'identification du poste</i>
D-1	Projets techniques	30077742
P-5	Coordination de la mise en service	30077744
P-5	Services techniques	30079762
P-5	Services techniques	30079760
P-5	Logistique	30079758
P-5	Ressources humaines	30079763
P-5	Ressources humaines	30077749
P-5	Immobilier (pilier Services)	30080074
P-4	Coordination de la mise en service	30079785
P-4	Coordination de la mise en service	30077756
P-4	Coordination de la mise en service	30077757
P-4	Gestion de projets	30077753
P-4	Coordination des essais	30079766

149. En fonction du rythme de la mise en service d'Umoja-Extension 2 et de l'affectation du personnel du projet aux entités clientes, d'autres postes pourraient être supprimés à la fin de l'année 2019. Les ressources nécessaires pour 2019, compte tenu de la poursuite de la réorganisation et des progrès accomplis en 2018, seront présentées en détail dans le dixième rapport d'étape, qui sera soumis à l'Assemblée générale pendant la partie principale de sa soixante-treizième session.

VII. Gestion des risques

150. Au paragraphe 5 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général « d'assurer le suivi des principales étapes et du calendrier général de la mise en service d'Umoja en décelant et en gérant en amont les principaux risques, actuels et potentiels, liés à la réalisation des objectifs du projet et à sa mise en œuvre intégrale d'ici à décembre 2018 ».

151. Au paragraphe 7 de la section XIV de la même résolution, elle a prié le Secrétaire général, « dans le cadre du plan de déploiement d'Umoja, de procéder à une évaluation exhaustive et objective de l'état de préparation de l'Organisation et de son aptitude à gérer les changements apportés à ses modes de fonctionnement dans le but d'éviter d'avoir à faire face à des répercussions imprévues et à mener d'autres examens à l'issue de la mise en service, qui pourraient déboucher sur un retard dans l'exécution du projet tel qu'il avait été prévu et une dérive des coûts et remettre en cause les avantages escomptés ».

152. L'équipe chargée du projet continue de renforcer son dispositif de gestion des risques pour anticiper les difficultés nouvelles et y faire face, le cas échéant. Les principaux risques sont les suivants :

a) Le personnel qualifié est trop peu nombreux pour répondre à la demande cumulée correspondant à l'ensemble des flux de travaux d'Umoja, notamment pour ce qui est du perfectionnement constant. Pour atténuer les risques qui en découlent, le personnel du projet a reçu une formation interdisciplinaire intensive aux fonctionnalités existantes et aux nouveaux outils technologiques, et l'équipe

délocalisée chargée de développer l'intégrateur de systèmes a également été restructurée de telle sorte que les compétences et le volume de l'effectif puisé dans le vivier commun de ressources humaines correspondent exactement aux besoins;

b) Les capacités disponibles dans les divers domaines d'activité pourraient ne pas suffire à l'exécution des processus Umoja, nouveaux ou existants. La capacité des référents processus et entités clientes concernées d'absorber les coûts indirects du projet dans les limites de leur budget sans que leurs activités s'en ressentent sera un aspect clef de la gestion de ce risque. Lors de phases prévoyant d'importantes activités de développement logiciel et de mise en service parallèle, comme c'est le cas pour Umoja-Extension 2, il est difficile pour les spécialistes, dont le nombre est restreint et la charge de travail lourde, d'assurer en même temps l'appui aux opérations d'essai, à la formation, à la mise en service et au suivi. Les référents processus devront mettre en place des équipes ou renforcer celles qui existent à l'échelle de l'Organisation, et mobiliser et affecter le personnel compétent au titre des fonctions afférentes au passage de relais. Les entités clientes devront également prendre une part plus active à la création et au maintien d'un nombre suffisant de postes de spécialiste local des processus à l'appui de leurs activités, mais aussi à la gestion et au recensement des connaissances et des compétences des utilisateurs d'Umoja dans leurs services;

c) Les difficultés liées à la gestion du changement et à l'adoption d'Umoja-Extension 2 par les utilisateurs vont aller croissant du fait du nombre et de la complexité des évolutions et du rythme soutenu des nouvelles mises en service. Nombre des obstacles à surmonter tiendront à l'évolution des méthodes de travail. Pour atténuer ces risques il faudra, d'une part, commencer au plus tôt à collaborer avec les entités clientes et, d'autre part, envisager une mise en service progressive des fonctionnalités si cela se révèle préférable;

d) Les interdépendances d'ordre technique liées à la mise en service en parallèle de nouveaux outils et à la diversité des groupes d'utilisateurs concernés demanderont une gestion solide du projet et des fournisseurs et une implication sans précédent de la part des entités concernées. Il est prévu d'atténuer les risques en la matière grâce à une planification technique méticuleuse et à une campagne méthodique d'information et de sensibilisation.

VIII. Ressources nécessaires

A. Dépenses de 2016-2017

153. Dans son huitième rapport d'étape, le Secrétaire général a demandé des ressources supplémentaires d'un montant de 26 811 400 dollars pour l'exercice biennal 2016-2017. Dans sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a approuvé le montant révisé des crédits demandés.

154. Le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 tient compte de la phase initiale de la réorganisation des ressources humaines et de l'inventaire des compétences effectués en vue de s'adapter aux exigences d'Umoja-Extension 2, ainsi que de la réduction des effectifs et de l'intégration de l'équipe de projet au Bureau de l'informatique et des communications prévues à terme et décrites à la section VI du huitième rapport d'étape. La réorganisation et le réaménagement des fonctions ont progressé comme prévu.

155. Le tableau 9 fait apparaître le montant cumulé des dépenses pour la période allant de 2008 à 2017.

Tableau 9
Dépenses pour la période 2008-2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2017</i>	<i>Montant estimatif pour 2008-2017</i>	<i>Solde non utilisé 2016-2017</i>
Postes	104 501,6	102 722,9	1 778,7
Autres dépenses de personnel	55 601,6	54 497,1	1 104,5
Consultants et experts	3 348,4	2 953,5	394,9
Voyages	6 879,9	6 610,8	269,1
Services contractuels	223 099,2	224 067,4	(968,2)
Frais généraux de fonctionnement	23 833,4	23 044,8	788,6
Fournitures et accessoires	976,5	914,8	61,7
Mobilier et matériel	47 922,8	46 985,3	937,5
Total	466 163,4	461 796,6	4 366,8

B. Ressources nécessaires pour 2018 et 2019

156. En 2018, le déploiement en parallèle de multiples modules d'Umoja-Extension 2 donnera lieu à une période d'activité soutenue en raison de la mise au point, de l'expérimentation et de la mise en service de nouvelles fonctionnalités et technologies.

157. En 2019, la plupart d'entre elles feront l'objet d'un appui intensif. On continuera de mettre en place de nouvelles fonctionnalités qui seront utilisées pour la première fois et intéresseront notamment la planification stratégique et l'élaboration du budget, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les partenaires de réalisation. En tenant compte des enseignements tirés des mises en service précédentes, il conviendrait d'établir une équipe spéciale chargée de l'examen après la mise en œuvre, qui aurait pour tâche de sérier et de régler les problèmes rencontrés au stade de l'adoption des nouvelles fonctionnalités. En 2019, il sera encore possible de réduire encore le nombre des consultants, mais la diminution des effectifs du personnel du projet devra être plus progressive et sans doute ne débiter qu'à la fin de l'année, pour qu'il soit possible de gérer d'éventuels retards dans la mise en service et problèmes imprévus survenant après coup. Pendant cette période, il sera essentiel que le personnel du projet reçoive une formation complémentaire au progiciel SAP ainsi qu'une formation transversale de nature fonctionnelle et technique, de manière à éviter que la réduction des effectifs de l'équipe du projet ne compromette la capacité d'appuyer toutes les fonctionnalités d'Umoja mises en service. Les entités clientes devront également conserver les moyens et les compétences qu'elles sont susceptibles d'avoir accrues en prévision de la mise en service d'Umoja-Extension 2.

158. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour 2018 et 2019, par objet de dépense, est présenté au tableau 10. Le tableau 11 fait apparaître le montant estimatif total des ressources nécessaires pour le projet depuis son lancement.

Tableau 10
Ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant estimatif pour 2018</i>	<i>Montant estimatif pour 2019</i>	<i>Montant estimatif pour 2018-2019</i>	<i>Solde non utilisé 2008-2017</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2018-2019</i>
Postes	13 000,0	12 000,0	25 000,0	1 778,7	23 221,3
Autres dépenses de personnel	6 000,0	4 400,0	10 400,0	1 104,5	9 295,5
Consultants et experts	300,0	300,0	600,0	394,9	205,1
Voyages	750,0	450,0	1 200,0	269,1	930,9
Services contractuels	28 335,0	12 000,0	40 335,0	(968,2)	41 303,2
Frais généraux de fonctionnement	2 000,0	2 000,0	4 000,0	788,6	3 211,4
Fournitures et accessoires	50,0	20,0	70,0	61,7	8,3
Mobilier et matériel	140,0	200,0	340,0	937,5	(597,5)
Total	50 575,0	31 370,0	81 945,0	4 366,8	77 578,2

Tableau 11
Montant total des prévisions de dépenses au titre du projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2017</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2018-2019</i>	<i>Total</i>
Postes	104 501,6	23 221,3	127 722,9
Autres dépenses de personnel	55 601,6	9 295,5	64 897,1
Consultants et experts	3 348,4	205,1	3 553,5
Voyages	6 879,9	930,9	7 810,8
Services contractuels	223 099,2	41 303,2	264 402,4
Frais généraux de fonctionnement	23 833,4	3 211,4	27 044,8
Fournitures et accessoires	976,5	8,3	984,8
Mobilier et matériel	47 922,8	(597,5)	47 325,3
Total	466 163,4	77 578,2	543 741,6

Postes et autres dépenses de personnel

159. Le montant estimatif de 25 000 000 dollars couvrira les traitements et les dépenses communes afférentes aux titulaires de 72 postes en 2018, une réduction des effectifs devant ensuite être engagée qui se poursuivra durant l'exercice biennal et sera fonction des progrès enregistrés dans la mise en service et le transfert des compétences des consultants en matière de nouvelles technologies. Les 72 postes proposés pour 2018 [1 SSG, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 22 P-4, 15 P-3, 6 P-2, 6 G(1°C) et 8 G(AC)] correspondent à la deuxième phase de la réduction des effectifs de l'équipe de projet engagée à compter du 1^{er} janvier 2017 et combinée à une procédure d'intégration plus poussée qui permettra de rationaliser progressivement la dotation en effectifs pour aboutir à des capacités d'appui stables une fois que l'ensemble des fonctionnalités d'Umoja aura été mis en service. Comme indiqué au paragraphe 147, il est proposé de supprimer 1 poste D-1, 7 postes P-5 et 5 postes

P-4 en janvier 2018 et de créer 3 postes P-3, 3 postes P-2 et 1 poste d'agent des services généraux (1^{re} classe) en vue de réorganiser les effectifs dans l'optique de l'acquisition durable des compétences nécessaires au déploiement d'Umoja-Extension 2.

160. Selon que le rythme de la mise en service d'Umoja-Extension 2 et de ses diverses fonctionnalités sera plus ou moins rapide, les effectifs pourraient encore être progressivement réduits vers la fin de l'année 2019.

161. Le montant estimatif de 10 400 000 dollars demandé au titre des autres dépenses de personnel doit couvrir les dépenses afférentes aux emplois de temporaire en 2018 et en 2019. Ces emplois permettront le maintien des services fournis par des experts thématiques ou techniques en 2018 et la réduction progressive des ressources en 2019, en fonction du rythme de la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et du transfert de compétences.

Consultants et experts et services contractuels

162. Un montant de 600 000 dollars sera nécessaire pour financer la prestation de services spécialisés par trois consultants dans les domaines de la logistique et des systèmes liés au projet durant 2018 et au cours de 2019, année durant laquelle il sera progressivement mis fin à ces services.

163. Le montant des prévisions de dépenses au titre des services contractuels s'établit à 40 335 000 dollars et correspond aux coûts estimatifs de nouvelles licences d'utilisation de logiciels, des services requis de l'intégrateur de systèmes et de SAP, tenant principalement à la conception et à la structure d'Umoja-Extension 2, du renforcement des compétences spécialisées nécessaires aux nouvelles fonctionnalités, ainsi que de l'appui et de la stabilisation après la mise en service.

164. Un montant estimatif de 500 000 dollars est également prévu au titre des services contractuels, qui servira à financer des programmes de formation technique au progiciel SAP dans le but de perfectionner les compétences du personnel essentiel du projet et de limiter progressivement le recours aux consultants pour ce qui est des outils associés à Umoja-Extension 2.

Voyages et formation du personnel du projet

165. Umoja-Extension 2 recouvre un vaste ensemble de fonctionnalités et d'outils nouveaux, destinés à des parties prenantes très diverses. Le calendrier de son développement et de sa mise en service étant ambitieux, il est indispensable que les parties prenantes se mobilisent pour en assurer le succès et qu'un appui intensif soit ensuite proposé aux utilisateurs pour qu'ils maîtrisent le système.

166. Le montant estimatif de 750 000 dollars demandé pour 2018 au titre des voyages tient compte du niveau anticipé de la demande s'agissant des voyages que devront effectuer les spécialistes des processus pour participer à des ateliers consacrés à la conception, à l'expérimentation et à la conversion de données, à des activités de formation et d'accompagnement du changement associées aux divers flux de travail d'Umoja-Extension 2, ainsi qu'à des activités d'appui pendant et après la mise en service. En 2019, des ressources d'un montant inférieur mais encore substantiel (à hauteur de 450 000 dollars) seront de nouveau requises pour financer la formation et l'appui après la mise en service, notamment en vue de régler les problèmes liés à l'adoption des processus, qui rendront indispensables les conseils dispensés par les experts de l'équipe de base du projet.

Frais généraux de fonctionnement

167. Un montant estimatif de 4 000 000 de dollars est demandé au titre des frais généraux de fonctionnement pour financer les coûts locatifs, le matériel de bureau, les accords de prestation de services de maintenance informatique et les frais de communication, les coûts locatifs étant le principal poste de dépense dans cette catégorie. La réduction des effectifs engagée en 2017 s'est traduite par une diminution des besoins en matière de locaux à usage de bureaux et donc du montant des dépenses engagées à ce titre en 2017 – il en sera de même en 2018-2019.

Fournitures et accessoires, et mobilier et matériel

168. Des montants estimatifs de 70 000 dollars au titre des fournitures et accessoires de bureau et de 340 000 dollars au titre du mobilier et du matériel sont demandés pour répondre aux besoins du personnel du projet en 2018 et 2019, et en particulier pour remplacer des ordinateurs fixes ou portables.

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

A. Financement des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019

169. 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). 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 pour l'appui aux programmes.

170. Le Secrétaire général demande que le montant des ressources nécessaires pour mener à bien les activités prévues en 2018 et en 2019 soit approuvé par l'Assemblée générale. Ces dépenses seraient financées suivant les modalités de partage des coûts qui ont été approuvées, comme indiqué dans le tableau 12.

Tableau 12

Récapitulatif des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Total</i>	<i>Montant des ressources demandées</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	69 924,5	81 372,7	11 448,2	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	289 021,3	337 257,3	48 236,0	62
Ressources extrabudgétaires	107 217,6	125 111,6	17 894,0	23
Total	466 163,4	543 741,6	77 578,2	100

B. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre

171. L'Assemblée générale est invitée à :

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

b) Approuver les prévisions de dépenses au titre du projet, qui concernent la période allant jusqu'au 31 décembre 2019, telles que présentées dans le tableau 10, et qui tiennent compte de la réorganisation, du réaménagement des fonctions et du passage de relais décrits à la section VI;

Budget-programme

c) Approuver, au titre du chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, l'ouverture d'un crédit de 11 448 200 dollars, représentant la part imputée au budget ordinaire du coût du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2019;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

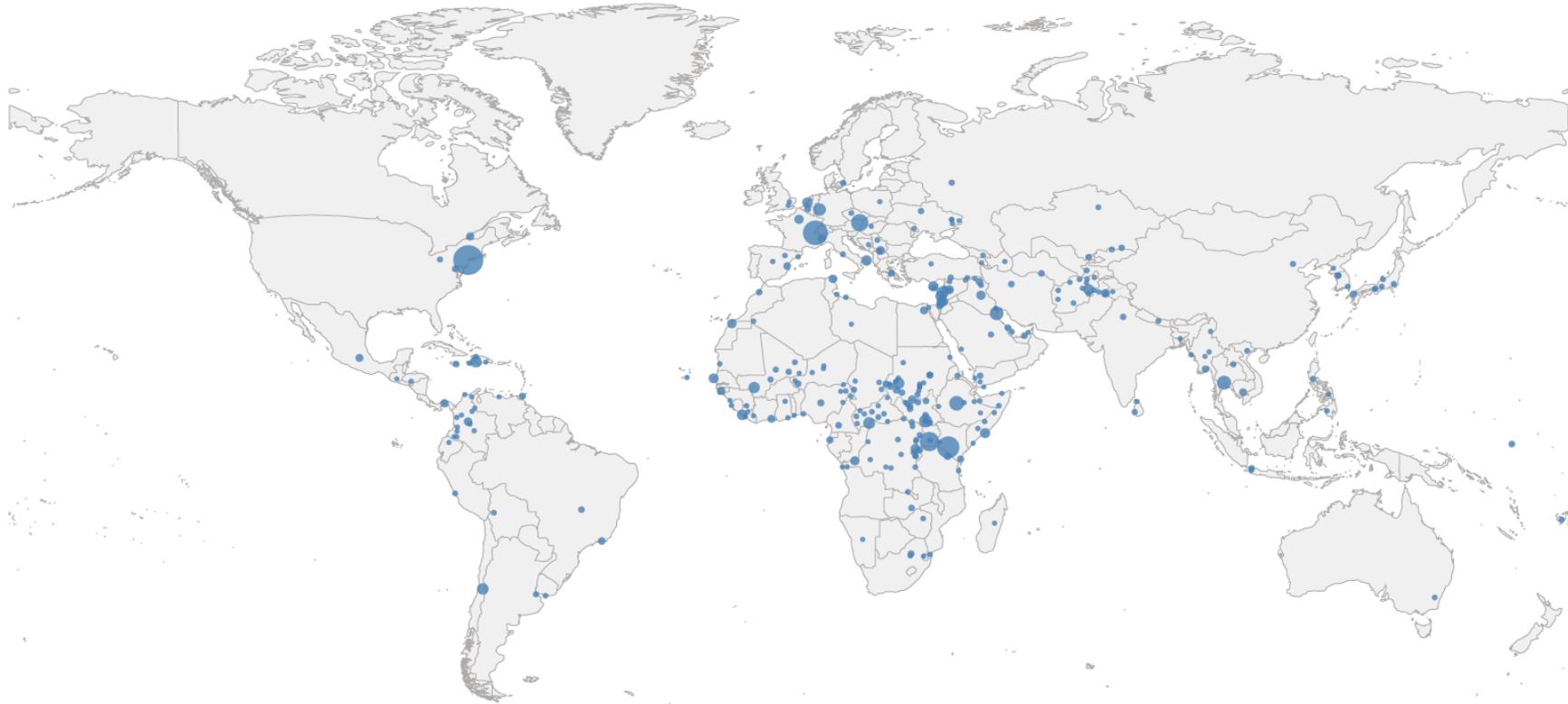
d) Prendre note du fait qu'un montant de 36 177 000 dollars sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2018 au 30 juin 2019 et qu'un montant de 12 059 000 dollars le sera pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020;

Ressources extrabudgétaires

e) Prendre note du fait qu'un montant de 17 894 000 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019.

Annexe I

Utilisateurs des fonctionnalités et du module d'analyse décisionnelle d'Umoja et rôles assignés

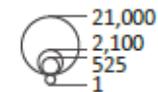


15 822 utilisateurs des fonctionnalités et du module d'analyse décisionnelle d'Umoja
103 457 rôles assignés

Certains utilisateurs se voient assigner plusieurs rôles.

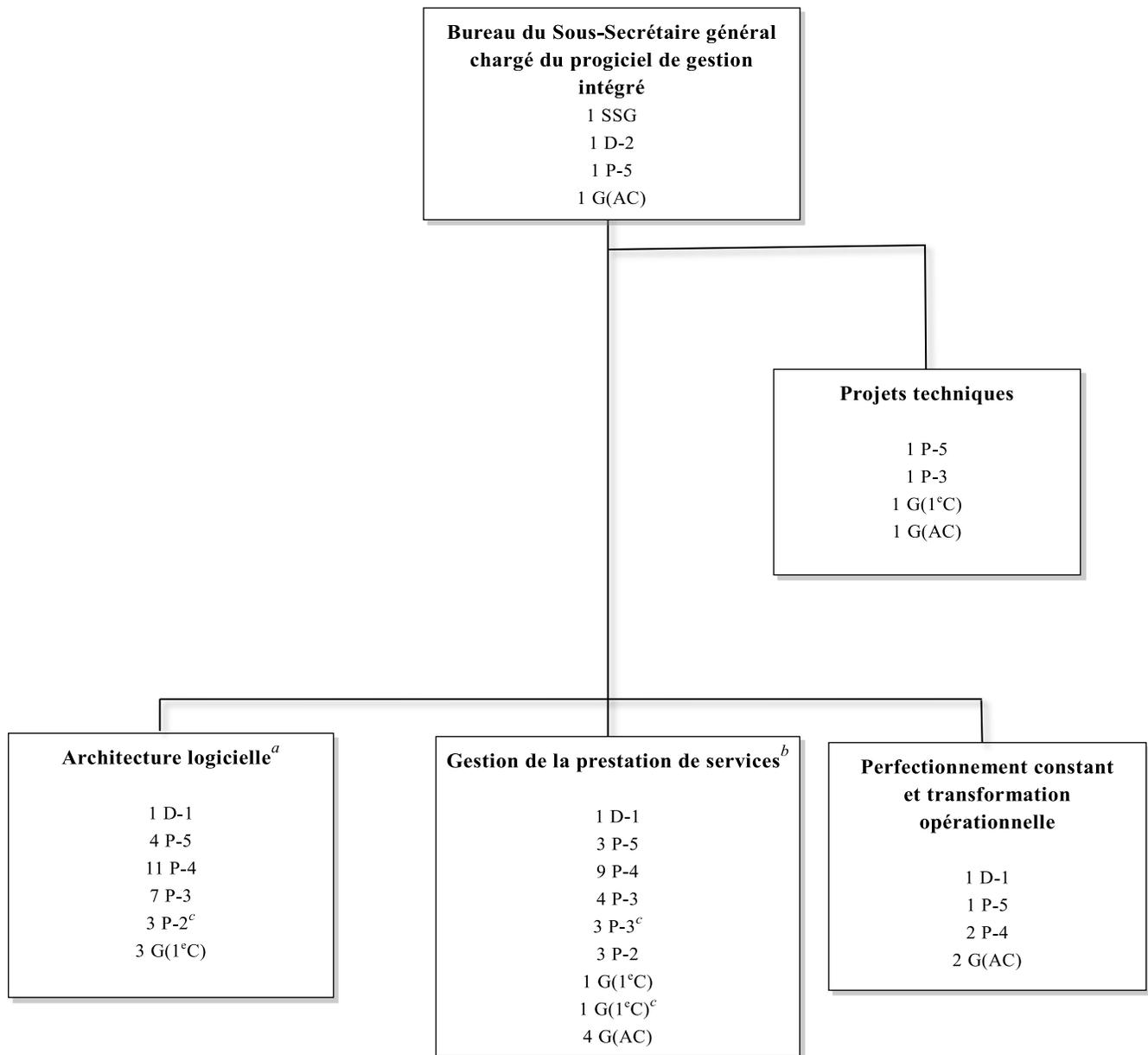
Le nombre des rôles assignés est donc supérieur au nombre d'utilisateurs.

305 sites d'utilisation (représentés par un cercle de taille correspondant au nombre de fonctions assignées)



Annexe II

Organigramme et répartition des postes pour 2018



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

^a Effectifs principalement répartis entre les fonctions associées à l'intégration financière (18 postes) et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (11 postes), pour alignement sur Umoja-Extension 2.

^b Il s'agit de répartir autant que possible la charge des fonctionnalités mises en service entre des équipes de plus petite taille travaillant de façon intégrée.

^c Création.