



Assemblée générale

Distr. générale
12 octobre 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session

Points 141 et 154 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2021

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

Douzième et dernier 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 onzième rapport d'étape ([A/74/478](#)) en octobre 2019. Il s'agit de la douzième et dernière mise à jour annuelle sur l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré, Umoja, comme l'a demandé l'Assemblée générale.

La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, sera achevée d'ici le 31 décembre 2020. Les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement seront explorées dans le cadre du programme d'amélioration continue.

Umoja compte actuellement 46 731 utilisateurs et dessert 449 sites. L'outil ayant été mis à la disposition de nouvelles catégories d'utilisateurs, ceux-ci sont de plus en plus variés.

On trouvera dans le présent rapport une proposition visant à mettre un terme à l'étape du projet Umoja à la fin de 2020 pour passer à celle de la prise en main à compter du 1^{er} janvier 2021, comme l'a demandé l'Assemblée générale. Le rapport comprend également les demandes de ressources pour 2021 pour les fonctions intégrées et indique que les soldes inutilisés à la fin de 2020 seront restitués aux États Membres, comme en a décidé l'Assemblée générale dans sa résolution [74/263](#).



Des mises à jour sur la valorisation des avantages et le coût total de possession sont également incluses.

L'Assemblée générale est invitée à : prendre note du rapport d'étape final sur le projet de progiciel de gestion intégré ; approuver les crédits demandés pour le projet relatif au progiciel de gestion intégré pour 2021 ainsi que le double rattachement hiérarchique de la Division du progiciel de gestion intégré ; réviser en conséquence le montant prévu au projet de budget-programme pour 2021 ; noter le montant des ressources nécessaires à inclure dans les besoins ultérieurs du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de celles qui seront financées par des ressources extrabudgétaires au cours de l'année financière 2021 ; approuver les ressources demandées pour 2021 pour les activités d'appui, qui seront financées par le solde inutilisé à la fin de 2020.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Examen du projet	4
A. Dossier de décision concernant Umoja et son développement ultérieur	4
B. État d'avancement	5
C. Application des recommandations des organes de contrôle	12
D. Gestion des risques	13
E. Enseignements	13
III. Prise en main d'Umoja	15
A. Modèle de gouvernance	15
B. Transformer un besoin en solution	17
C. Coût complet d'Umoja	24
D. Concrétisation des avantages	26
IV. Ressources nécessaires pour 2021	31
V. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	40
A. Ressources nécessaires pour 2021	40
B. Financement des prévisions de dépenses pour 2021 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré	40
C. Financement des prévisions de dépenses pour 2021 au titre des activités d'appui	41
D. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	41
 Annexes	
I. Déploiements d'Umoja, 2013-2017	43
II. Déploiements d'Umoja, 2018	44
III. Déploiements d'Umoja, 2019	45
IV. Déploiements d'Umoja, 2020	46
V. Dépenses engagées par phase d'Umoja	47
VI. Proposition d'organigramme et de répartition des postes pour la Division du progiciel de gestion intégré	48
VII. Avantages qualitatifs d'Umoja	49
VIII. Avantages quantitatifs d'Umoja	53
IX. Proposition visant à placer la Division du progiciel de gestion intégré sous l'autorité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	54
X. Proposition visant à placer la Division du progiciel de gestion intégré sous l'autorité du Département de l'appui opérationnel	55

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 [74/263](#) de l'Assemblée, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du onzième rapport d'étape ([A/74/478](#)).

II. Examen du projet

A. Dossier de décision concernant Umoja et son développement ultérieur

2. Le projet Umoja a été conçu à l'origine pour succéder au Système intégré de gestion et pour remplacer un ensemble de systèmes informatiques disparates dont les capacités techniques ne pouvaient pas suivre les besoins de l'Organisation. Un progiciel de gestion intégré moderne contribuerait à accroître l'efficacité et la responsabilité effective du Secrétariat en améliorant la continuité des opérations, en favorisant une plus grande transparence et en préservant la crédibilité en atténuant les risques d'informations erronées. L'Assemblée générale a approuvé le remplacement du Système intégré de gestion dans sa résolution [60/283](#), section II, puis a approuvé le cadre de gouvernance, le financement de démarrage et la création d'un compte pluriannuel dans sa résolution [63/262](#), section II.

3. Umoja a évolué pour devenir une solution de bout en bout, et ses fonctionnalités ont été continuellement améliorées pour prendre en charge les fonctions de systèmes anciens supplémentaires, ce qui permet de mettre un ensemble intégré et harmonisé de processus métier à la disposition d'un nombre grandissant de clients. Il s'agit désormais d'un système mondial doté d'une large empreinte fonctionnelle, d'une architecture et d'une infrastructure techniques robustes et d'une plateforme d'informatique décisionnelle solide. Son utilisation s'est généralisée au-delà du Secrétariat pour inclure des partenaires externes, notamment les États Membres et les participants aux réunions. En plus de faciliter le travail quotidien de l'ONU, Umoja s'est avéré essentiel pour permettre au Secrétariat de gérer ses problèmes persistants de liquidités, ainsi que pour maintenir la continuité des activités pendant l'actuelle pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

4. L'ampleur du projet et ses nombreux éléments distincts ont nécessité une exécution échelonnée des étapes de conception et de construction en parallèle de l'exécution des activités liées à la mise en service et à la gestion du changement au niveau mondial. Une approche « agile » de développement des logiciels a été adoptée pour permettre le déploiement d'Umoja par phases, compte tenu de la complexité des fonctionnalités et des délais serrés fixés par l'Assemblée générale.

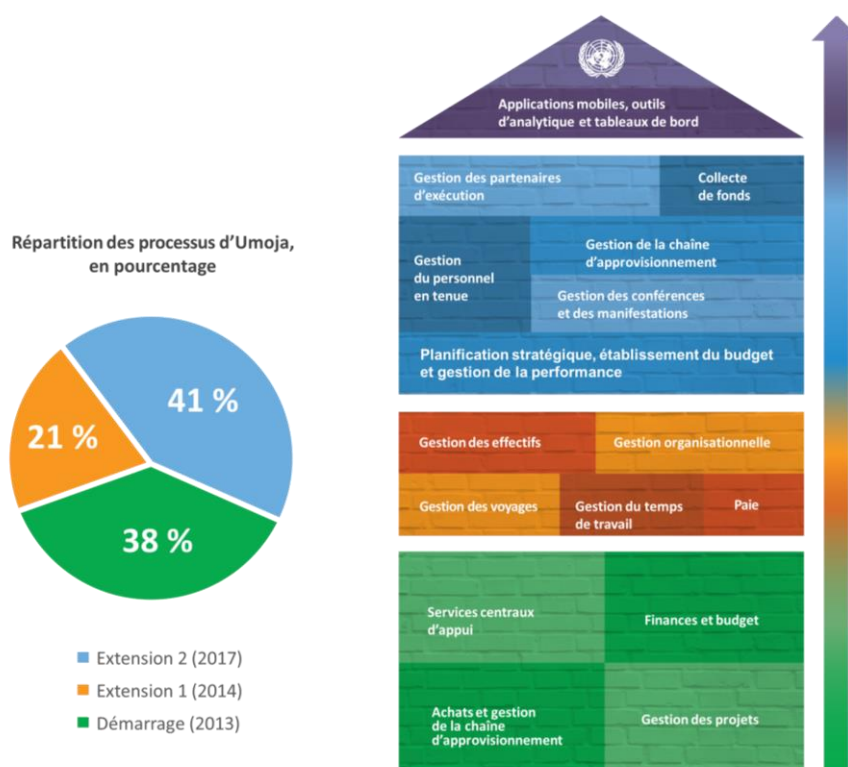
5. Dans la conclusion générale de son huitième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré ([A/74/153](#)), le Comité des commissaires aux comptes a noté que le fait qu'Umoja ait été déployé à l'échelle mondiale dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs était une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. Dans sa résolution [73/279](#) A, l'Assemblée générale s'est félicitée qu'Umoja soit utilisé par 46 500 membres du personnel répartis dans 420 sites et a noté qu'il s'agissait là d'une réalisation majeure.

B. État d'avancement

6. Umoja, qui est basé sur un progiciel de gestion intégré de la société SAP, a été déployé en trois phases : Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 (UE1), et Umoja-Extension 2 (UE2). Umoja-Démarrage comportait 122 processus ayant trait aux services centraux de soutien, aux finances et au budget, à la gestion des achats et à la gestion de la relation fournisseurs et des projets. Cette phase initiale comprenait également les processus nécessaires pour soutenir l'automatisation en vue de l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Umoja-Extension 1 comprenait 66 processus relatifs à la gestion des effectifs, à la gestion organisationnelle, à la gestion des voyages, à la gestion du temps de travail et à la paie. Umoja-Extension 2 regroupait 133 processus, dont la complexité et la portée ont nécessité un nouveau découpage en six grands sous-projets afin de garantir leur mise en œuvre en temps voulu. La figure 1 résume les processus et les fonctions d'Umoja.

7. Umoja-Extension 2 est un projet de grande envergure, qui regroupe de nombreuses fonctions nouvelles et complexes dans des modules interdépendants et sera utilisé par des catégories additionnelles d'utilisateurs. Umoja-Extension 2 fait appel à un ensemble unique de technologies de SAP destinées à compléter les modules SAP existants de façon à créer des combinaisons qu'aucun client SAP n'avait créées jusqu'alors : l'ONU se trouve ainsi dotée d'une solution allant au-delà d'un progiciel de gestion intégré traditionnel. Toutes les fonctionnalités incluses dans les sous-projets UE2 ont maintenant été déployées. Lors de leur conception et de leur déploiement, on a recensé des possibilités d'intégration et d'amélioration supplémentaires, qui seront mises en œuvre dans le cadre du programme d'amélioration continue.

Figure I
Processus et fonctions d'Umoja



8. Le calendrier de déploiement d'Umoja pour 2013-2017 figure à l'annexe I, tandis que les annexes II, III et IV présentent les déploiements d'Umoja pour la période 2018-2020. Tous les coûts directs par phase du projet sont indiqués à l'annexe V.

9. Le déploiement d'Umoja-Extension 2 et la modernisation de l'infrastructure ont été les principaux objectifs du projet Umoja depuis la publication du précédent rapport d'étape. Ces activités sont décrites plus en détail dans la présente section.

Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance

10. La solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance a été déployée dans toutes les entités du Secrétariat. Après les déploiements de 2019, la solution a été améliorée grâce à l'ajout d'un modèle supplémentaire de budgétisation des voyages, à des changements importants au modèle pour la situation financière et à la simplification du modèle de résumé. La solution améliorée a permis de planifier le projet de budget-programme pour 2021, en janvier 2020, puis le budget des opérations de maintien de la paix pour 2021/22 en juillet 2020. En 2019 et 2020, la solution a fait l'objet d'un certain nombre d'ajouts : a) un nouveau modèle d'actualisation des coûts, qui permet une évaluation plus précise des coûts grâce à de meilleurs modèles d'utilisation des monnaies, et donc des ajustements plus réalistes des taux de change et d'inflation ; b) la capacité de préparer des prévisions révisées ; c) la possibilité d'établir un rapport sur l'actualisation des coûts en fonction des prévisions révisées ; et d) la capacité de traiter les incidences du budget proposé sur le budget-programme.

11. Le module de contrôle de l'exécution, qui fait partie de la solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance, est utilisé pour faire état de la mise en œuvre des programmes et soutenir la gestion de l'exécution pour le budget ordinaire ; il a été déployé dans toutes les entités en janvier 2020. Le module de contrôle de l'exécution pour le budget du maintien de la paix, déployé en juillet 2019, a été amélioré en mai 2020.

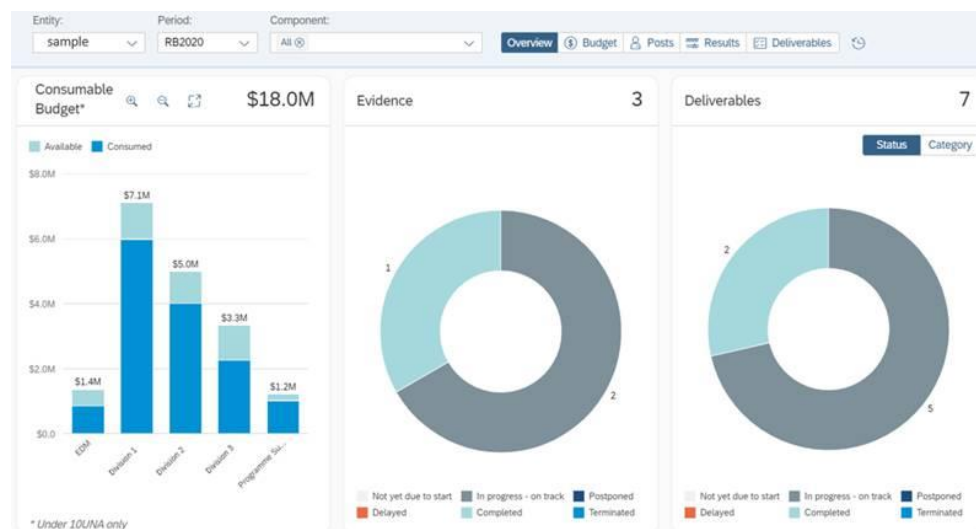
12. Le tableau de bord servant au contrôle de l'exécution est un élément clé de la solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance, regroupant, dans une interface conviviale, des données sur la planification stratégique et l'exécution des programmes avec celles concernant l'utilisation du budget et l'occupation des postes. Ce tableau de bord a d'abord été déployé pour six missions pilotes de maintien de la paix en octobre 2019. Le tableau de bord pour les entités financées au moyen du budget ordinaire, y compris les missions politiques spéciales, a été déployé en mai 2020, suite à l'adaptation au nouveau cadre de résultats annuels du budget ordinaire (voir l'exemple présenté dans la figure II ci-dessous).

13. Une amélioration importante de la solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance en vue de l'intégration de la planification, de la gestion et de l'établissement de rapports sera déployée au quatrième trimestre de 2020. La nouvelle fonctionnalité intégrée permettra d'exploiter une capacité holistique de bout en bout, faisant appel à plusieurs modules nouveaux et existants d'UE2, pour gérer le cycle de vie des projets du début à la fin, toutes sources de financement confondues. Le personnel et les cadres acquerront ainsi la capacité de planifier, gérer, contrôler et suivre les projets, en utilisant une méthodologie de gestion axée sur les résultats, en exploitant des informations qualitatives et quantitatives pour leurs projets et en établissant des liens entre les projets et les programmes, au vu des stratégies pluriannuelles et des mandats et objectifs généraux des Nations Unies, tels que présentés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Cette

solution permettra aux gestionnaires de programme de planifier les besoins en ressources et de suivre et de gérer de manière dynamique l'exécution des programmes, y compris les risques associés, et de produire des résultats plus efficacement, tout en les tenant responsables d'une meilleure gestion des ressources de l'Organisation. Cette amélioration soutiendra directement les réformes de gestion, qui visent à accroître la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources, des programmes et des projets dans l'ensemble du Secrétariat.

Figure II

Tableau de bord servant au contrôle de l'exécution – page principale



Gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs

14. La solution de gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs est dotée de fonctionnalités permettant de gérer les programmes de collecte de fonds et les informations sur les donateurs ainsi que de repérer les possibilités de collecte de fonds. Une équipe de gestion opérationnelle affectée à cette tâche et des équipes opérationnelles élargies ont été constituées et chargées de redynamiser le projet et de faciliter l'adoption de la solution par les utilisateurs. Actuellement, compte tenu des problèmes de liquidités, la solution sert aussi à suivre l'état des contributions reçues et les communications avec les États Membres au sujet du versement des contributions mises en recouvrement. En outre, la solution permet actuellement de mettre à la disposition de toutes les entités du Secrétariat une bibliothèque d'accords et de conditions types qui seront très utiles dans le contexte de la délégation de pouvoirs et de la décentralisation de la gestion des fonds.

Gestion des partenaires d'exécution

15. La solution de gestion des partenaires d'exécution englobe l'ensemble du cycle de collaboration et facilite la collaboration en mettant à la disposition des partenaires un portail et des outils leur permettant d'abord de devenir des partenaires, puis de demander les fonds dont le versement était prévu, de rendre compte de l'état d'avancement de l'exécution et de soumettre d'autres informations liées à l'exécution. L'ONU est le premier client de SAP à déployer cette solution en parallèle du logiciel de gestion des subventions de SAP. Après un premier déploiement réalisé dans un petit nombre d'entités à la fin de 2018, afin de minimiser les risques, la solution de gestion des partenaires d'exécution a été déployée dans toutes les entités

en décembre 2019. En juillet 2020, l'utilisation avait augmenté, comme le montre la valeur des accords enregistrés dans le système, qui est passée de 412 millions à 2,2 milliards de dollars, de la valeur des paiements correspondants, passée de 227 millions à 1,4 milliard de dollars, et du nombre de partenaires d'exécution, qui est passé de 852 à 1 676.

16. En réponse aux commentaires reçus des utilisateurs après le déploiement, des améliorations ont été introduites pour prendre en charge le financement supplémentaire pendant le cycle de vie d'un accord, et des outils sont en cours d'élaboration pour évaluer les partenaires d'exécution, tâche qui devrait être terminée d'ici à la fin de 2020.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

17. La solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement couvre quatre grandes fonctions : la planification de la demande de biens et de services, la recherche de fournisseurs, la gestion des transports, la localisation et le suivi des marchandises. Elle repose sur une infrastructure intégrée qui combine des solutions sur site et des technologies cloud qui s'appuient sur les modules et processus Umoja existants.

Gestion des transports

18. Après validation fonctionnelle du logiciel en décembre 2018, la version 1 de la solution de gestion des transports, qui couvre les transports de matériel appartenant aux contingents, la rotation des effectifs (militaires et personnel de police) ainsi que le transport des véhicules achetés auprès de fournisseurs commerciaux, a été déployée de manière sélective en janvier 2019.

19. Son champ d'application a été étendu en décembre 2019 pour intégrer les opérations de transport de toutes les marchandises acquises auprès de fournisseurs commerciaux. La version offrait des fonctionnalités améliorées d'organisation et de suivi automatiques des déplacements des contingents (militaires et personnel de police) effectués dans le cadre d'accords d'affrètement à long terme conclus avec l'aviation civile et de gestion de transport entre différentes entités de stocks appartenant à l'Organisation.

20. Cette solution intégrée comprend des fonctionnalités d'organisation et de suivi de ces déplacements, dont des fonctions de localisation et de traçage des envois attendus et expédiés ainsi qu'un système d'alerte pour la gestion des situations exceptionnelles et la planification des interventions d'urgence. Elle comporte également un système d'information géographique et un portail externe auquel les partenaires, tels que les fournisseurs et les transitaires, ont accès pour consigner des informations et télécharger des documents. La mise en service d'interfaces d'échange électronique de données a amélioré la communication avec les partenaires externes en intégrant et en automatisant la transmission des données. Plus ceux-ci seront nombreux à utiliser cette solution, plus il y aura d'informations accessibles en temps réel sur la chaîne d'approvisionnement.

Planification de la demande et du réseau d'approvisionnement

21. La décision de SAP de ne plus améliorer *Advanced Planning and Optimization*, une solution arrivée à maturité et déployable sur site, et de la remplacer par *Integrated Business Planning*, un service hébergé sur le cloud accessible sur abonnement, a compliqué le choix du logiciel, empêchant toute avancée dans ce domaine depuis 2017. En juillet 2018, après 10 mois de consultations d'experts et d'architectes SAP, la compatibilité de ce service hébergé sur le cloud a été confirmée et des négociations

en vue de son acquisition ont été entamées, le déploiement d'un pilote ayant été programmé pour la fin 2018.

22. Si les négociations des conditions financières allaient bon train à la fin 2018, le contrat n'a pas pu être établi sous sa forme définitive avant septembre 2019, en raison des nombreuses difficultés rencontrées dans la négociation de conditions juridiques d'utilisation du service SAP hébergé sur le cloud qui soient acceptables pour l'Organisation. Ces négociations revêtaient une importance capitale dans la mesure où elles créeraient un précédent juridique et contractuel pour toutes les autres solutions hébergées sur le cloud dont l'Organisation aurait probablement besoin à l'avenir.

23. Les experts SAP, en collaboration avec l'équipe Umoja et les équipes opérationnelles, ont terminé l'installation initiale et le paramétrage technique fin 2019, y compris la mise en place des connexions sécurisées requises, et relié le système Umoja hébergé à Valence et Brindisi au système *Integrated Business Planning* hébergé sur le cloud.

24. Une fonctionnalité de planification de la demande brute a été développée et configurée, et elle sera bientôt disponible pour tous les utilisateurs. Elle permettra de lancer le processus de planification de la demande brute sur la base des évolutions historiques de la consommation de biens et de services, de la segmentation de l'offre, et de modèles statistiques sophistiqués de prévision de la demande. La fonctionnalité de planification de la demande nette et de l'approvisionnement, qui constitue sa suite logique, est en cours de développement. Elle sera déployée et configurée d'ici le quatrième trimestre 2020 et progressivement mise en service en synchronisation avec les cycles budgétaires. Pour rationaliser les besoins, elle prendra en compte les sources d'approvisionnement supplémentaires, y compris le stock existant et le stock en transit. La planification de l'approvisionnement a principalement pour objet de recenser des sources d'approvisionnement en fonction des besoins (stocks et équipement excédentaire des autres sites, par exemple) et d'établir les contrats d'approvisionnement.

25. La mise en service de la solution *Integrated Business Planning* hébergée sur le cloud dans le cadre d'Umoja est la plus importante jamais réalisée dans le secteur public parmi les clients de SAP.

Gestion du personnel en tenue

26. La solution Umoja-Extension 2 de gestion du personnel en tenue est un autre exemple de solution qui n'est pas proposée dans les progiciels de gestion intégrés classiques. Ce système, spécifique à l'ONU, a été conçu pour faciliter les activités essentielles menées en collaboration avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Il contribuera à lier toutes les étapes de la planification aux processus connexes de gestion du personnel en tenue, comme l'état des besoins par unité, les mémorandums d'accord signés avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, les inspections sur le terrain et les vérifications du matériel appartenant aux contingents, les rapports sur les effectifs, le calcul des remboursements et les remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Il améliore les procédures complexes de constitution et de gestion des forces, ainsi que de remboursement des sommes dues à ces pays. Il centralise également toutes les informations et tous les documents importants, et rationalise considérablement les flux de travail associés aux inspections, aux contrôles et à la gestion des demandes de remboursement. En outre, il offre une plus grande transparence afin d'améliorer le suivi et le contrôle, de limiter les erreurs compte tenu des délais serrés, d'optimiser la communication de l'information et de

faciliter le calcul précis et le remboursement en temps voulu des sommes dues aux États Membres.

27. Déployée en décembre 2018, la version 1 de la solution de gestion du personnel en tenue comprenait les données et modules de base, dont la fonctionnalité permettant aux spécialistes de la planification des activités militaires et des activités de police d'établir les états des besoins par unité. Cette version a aussi apporté plusieurs améliorations importantes aux modules d'inspection et de vérification du matériel appartenant aux contingents de la solution de gestion du personnel en tenue (précédemment connue sous le nom de système de gestion électronique du matériel appartenant aux contingents, eCOE), ce qui a amélioré le travail des groupes du matériel appartenant aux contingents dans les missions et facilité encore plus l'automatisation du traitement des demandes.

28. La version 2, déployée en août 2019, couvrait le traitement et le contrôle des mémorandums d'accord, ainsi que le remboursement et le versement des montants dus tous les trimestres aux pays fournisseurs de contingents ou d'effectifs de police au titre du matériel appartenant aux contingents. De nouvelles fonctionnalités de traitement et de suivi des demandes ponctuelles et des demandes de remboursement non fondées sur des rapports d'inspection, qui concernent notamment les pertes et les dégâts occasionnés à du matériel appartenant aux contingents endommagé au cours d'hostilités ou le décès ou l'invalidité de membres du personnel en tenue, ont également été introduites. Entre août 2019 et septembre 2020, la solution de gestion du personnel en tenue a été utilisée pour traiter 3 423 demandes concernant le matériel majeur et le soutien logistique autonome, pour un montant total de près de 1,14 milliard de dollars. Sur la même période, 1 023 demandes de remboursement non fondées sur des rapports d'inspection ont été traitées, pour un montant total de 450 millions de dollars.

29. En juillet 2020, des changements ont été appliqués au système de gestion du personnel en tenue afin de prendre en compte les recommandations formulées par le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents à sa session de 2020 et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution [74/279](#). Le déploiement, effectué dans les délais prévus, a été un succès.

30. D'ici fin 2020, Umoja-Extension 2 sera doté d'une dernière fonctionnalité de gestion du personnel en tenue, qui permettra d'établir des rapports sur les effectifs des troupes et des unités de police constituées et de traiter les remboursements du coût des contingents aux gouvernements.

Gestion des conférences et des manifestations

31. Initialement, le module Umoja de gestion des conférences et des manifestations regroupait 16 processus métier. Comme aucun outil SAP classique n'est à même d'offrir une bonne partie des fonctionnalités spécifiques qu'ils requièrent, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences continue d'utiliser des applications non SAP et en développe d'autres. Il s'agit de systèmes complets de gestion des flux de travail associés aux réunions et à la documentation qui automatisent divers processus et assurent le partage de données pour l'ensemble des services de conférence. Pour les États Membres, ils ont l'avantage d'améliorer les procédures d'inscription des participants aux réunions et de demande de services de réunion, tout en offrant des gains d'efficacité pour l'ensemble des services de conférence.

32. La suite d'applications développées et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences est composée, entre autres, d'Indico.UN (gestion de la participation aux réunions), de gDoc (système de gestion

des flux de travail associés à la documentation multilingue destinée aux réunions intergouvernementales) et du système gMeets (planification des réunions). Les informations relatives au calendrier des conférences et réunions de l'Organisation des Nations Unies ainsi qu'aux ressources qui y sont affectées sont consignées dans le système gMeets, qui permet de gérer l'attribution de salles et le personnel nécessaire au service des réunions, et dont l'interface, One-Stop Shop, sert de guichet unique pour la réservation des services de séance.

33. La version 2 d'Indico.UN, qui permettra aux clients actuels de s'inscrire aux conférences, sera mise en service d'ici la fin 2020 et viendra compléter les solutions Umoja-Extension 2 de gestion des conférences et des manifestations. La nouvelle version de gDoc, gDoc 2.0, qui sera également mise en service d'ici la fin 2020, permettra de déployer des fonctionnalités clés.

34. Les mesures de lutte contre la pandémie de COVID-19 ont mis l'Organisation au défi d'étendre le modèle institutionnel de gestion des conférences et des manifestations pour faciliter la participation à distance et en plusieurs langues aux réunions, qu'elles se déroulent intégralement en ligne ou selon des modalités hybrides. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences donne la priorité au développement de logiciels afin de prendre en compte ces nouvelles exigences dans les systèmes de gestion des conférences et des manifestations concernés, en particulier gMeets, ce qui permettra de faciliter et contrôler l'accès aux outils de réunion à distance, ainsi que d'améliorer la communication de l'information.

Infrastructure

35. Compte tenu de l'élargissement du périmètre fonctionnel d'Umoja et du rôle essentiel que celui-ci joue dans les activités de l'Organisation, un examen complet de l'infrastructure et de ses composantes informatiques a été réalisé au troisième trimestre 2019. À l'issue de cette opération, plusieurs composantes de l'infrastructure numérique d'Umoja ont fait l'objet de nombreuses mises à niveau visant à garantir la compatibilité et à combler d'éventuelles failles de sécurité. Cette optimisation des infrastructures a mobilisé pendant huit mois de nombreuses équipes, qui ont travaillé de façon coordonnée et minutieuse (planification, conception, tests et déploiement). Plus de 300 serveurs et 100 bases de données ont été mis à niveau pour simplifier et harmoniser l'infrastructure et renforcer les activités des services d'appui en matière d'informatique.

36. En outre, comme toutes les activités de l'Organisation sont tributaires d'Umoja, les solutions Umoja ont été améliorées afin d'en optimiser la disponibilité en compensant tous les points de défaillance unique (matériel et logiciels) par une redondance.

37. En 2020, l'équipe Umoja a réalisé une étude de faisabilité portant sur la connexion d'Umoja HANA et de SAP Business Warehouse à l'environnement SAP Analytics Cloud, en prélude au lancement d'un portail qui facilitera considérablement l'accès des États Membres à l'information.

38. Si elle est synonyme de complexité, une intégration agile, qui va au-delà des fonctions de base couvertes par un progiciel de gestion intégré (finance, chaîne d'approvisionnement, ressources humaines, notamment), offre une souplesse d'adaptation à un environnement en constante évolution. Le lancement d'Umoja Mobile et les fonctionnalités dont celui-ci est doté permettront à l'Organisation d'informer les États Membres de manière plus transparente et plus efficace.

Formation

39. La stratégie de formation concernant Umoja a évolué au fil des années, passant, avec le lancement du portail pédagogique en ligne en septembre 2018, d'une approche présentielle faisant appel à des formateurs à un apprentissage continu adapté au rythme de chacun. Ce changement fait suite à des commentaires selon lesquels une formation au moment opportun et la fourniture d'un appui intensif sur de plus longues périodes sont plus efficaces, sur le plan des acquis, que des formations relativement longues et en présentiel qui sont organisées trop longtemps avant le déploiement. Le portail d'apprentissage en ligne, iLearn Umoja, propose des formations en ligne aisément accessibles, qui permettent aux membres du personnel de se familiariser avec Umoja juste au moment où ils en ont besoin, de sorte que la question de la disponibilité des formateurs ou de la prise en charge des frais de voyage ne se pose plus. Les forums thématiques d'apprentissage d'iLearn Umoja favorisent l'échange de connaissances entre pairs, en donnant aux utilisateurs la possibilité d'intervenir sur des sujets ou de suivre des questions qui les intéressent et de communiquer avec une communauté d'experts, sur le même principe que les médias sociaux. Au 31 juillet 2020, 13 forums thématiques étaient ainsi accessibles dans iLearn. Outre qu'il est modulable, l'apprentissage en ligne offre un bon rapport coût-efficacité et un accès continu à des ressources clés, tout en étant beaucoup plus rapide qu'une formation en classe.

40. Le nombre d'inscrits aux formations Umoja a continué d'augmenter. Au 31 juillet 2020, 86 formations consacrées à Umoja-Extension 2 étaient disponibles dans sept domaines thématiques, et 12 727 cours avaient été suivis. Sur la période allant du 1^{er} août 2019 au 31 juillet 2020, 36 131 cours portant sur Umoja-Fondation, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 avaient été suivis. Au total, 95 % des apprenants s'étaient tournés vers les cours en ligne, contre 90 % pour la période couverte dans le dernier rapport d'étape.

41. Une enquête de suivi destinée à mesurer l'efficacité de la formation continue est en cours d'élaboration et viendra s'ajouter à l'évaluation obligatoire de fin de formation. Cette enquête sera adaptée au contenu de chaque formation et à ses objectifs d'apprentissage, et elle sera envoyée à tous les apprenants environ trois mois après la fin de leur formation Umoja. Les travaux dans ce domaine se poursuivent, en collaboration étroite avec le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle, rattaché au Département de l'appui opérationnel.

C. Application des recommandations des organes de contrôle

42. Au cours de la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes a de nouveau examiné le projet. Dans son neuvième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/75/159), le Comité a une fois de plus fortement mis l'accent sur la gestion et la gouvernance du projet Umoja-Extension 2 et les risques associés à son déploiement complet d'ici la fin 2020.

43. Le Comité a formulé 115 recommandations depuis le début du projet. Sur les 53 recommandations qui restaient à appliquer fin 2019, 8 ont été pleinement appliquées et 45 sont en cours d'application. Sur les 18 recommandations formulées dans son dernier rapport sur la gouvernance et la gestion du projet, les fonctions de contrôle, les fonctionnalités d'appui et le dossier de décision concernant Umoja, 8 ont déjà été pleinement appliquées.

44. Entre 2011 et 2020, le projet Umoja a fait l'objet de 14 audits par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Le Bureau a notamment procédé à des audits sur la gestion des ressources humaines du projet Umoja, l'infrastructure technique à

l'appui de l'application des normes IPSAS, le logiciel SAP lui-même, l'analyse décisionnelle, la gestion du changement et la sécurité du système Umoja. Dans le contexte de la mise en service d'Umoja, il a également procédé à l'audit de huit entités et départements.

45. Les audits ont donné lieu à 65 recommandations. Sur ce total, 55 ont été classées et 10 sont en cours d'application. Il est prévu de classer la majeure partie des recommandations restant à appliquer d'ici au quatrième trimestre de 2020.

D. Gestion des risques

46. Dans son huitième rapport annuel (A/74/153, par. 50), le Comité des commissaires aux comptes a également recommandé que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja et applique des stratégies d'atténuation pour y répondre. Comme le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit en a été informé le 22 juillet 2020, tous les risques sont recensés par les référents processus métier et le Comité de pilotage d'Umoja et des mesures d'atténuation sont prises afin qu'Umoja-Extension 2 puisse être déployé intégralement comme prévu.

47. Conformément à la recommandation du Comité selon laquelle les lacunes recensées devaient être examinées et les mesures pour y remédier, prises dans les meilleurs délais (A/74/153, par. 52), l'équipe Umoja a continué de déployer les solutions Umoja-Extension 2 de manière échelonnée tout au long de 2019 et en 2020, de manière à mener des activités de gestion du changement et à laisser aux entités clientes le temps de se préparer. L'état de préparation des entités clientes est considéré comme un élément de chaque déploiement et fait l'objet d'une évaluation en bonne et due forme avant le démarrage de chacun d'entre eux.

48. Entre le 1^{er} août 2019 et le 31 juillet 2020, 13 risques ont été catégorisés au niveau du Comité de pilotage, 46 % d'entre eux ont fait l'objet de mesures d'atténuation ou ont été classés, 8 % sont en passe d'être classés d'ici la fin 2020 et le reste continuera d'être suivi et atténué.

49. La sélection, l'acquisition et la mise en service de nouveaux équipements et logiciels ont ainsi permis d'atténuer un risque majeur pour le bon fonctionnement de la solution Umoja, lié à l'obsolescence de l'infrastructure. Les mises à niveau ont été méticuleusement planifiées sur plusieurs mois et appliquées sur plusieurs week-ends d'affilée afin de perturber le moins possible les activités. Un autre risque majeur pour la maintenance d'Umoja, dont la complexité a augmenté avec l'ajout des solutions Umoja-Extension 2 et compte tenu de l'absence d'intégrateur de systèmes, a pu être atténué grâce à l'adaptation permanente du groupe de base, notamment la formation du personnel clé.

E. Enseignements

50. Au paragraphe 21 de la section XVII de sa résolution 73/279 A, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de continuer à tenir pleinement compte des enseignements tirés des précédentes étapes de la mise en service du progiciel lors de la préparation des étapes suivantes, afin que celles-ci se déroulent plus aisément et n'exigent pas de lourdes mesures de stabilisation qui entraîneraient de nouveaux retards, une augmentation des coûts et d'autres risques.

51. Le tableau 1 récapitule les enseignements qui ont été tirés du projet en interne.

Tableau 1
Enseignements

<i>Domaine</i>	<i>Description</i>
Financement	Le financement des grands projets de transformation doit être suffisant pour couvrir les coûts indirects (tests, formation et gestion du changement, par exemple). Des structures d'appui opérationnel et technologique doivent être financées pour les projets mondiaux.
Gouvernance	Si la structure de gouvernance peut évoluer, la structure de base et le cahier des charges doivent être arrêtés dès le départ.
Gestion du changement	Le déploiement doit être échelonné pour que des activités de gestion du changement puissent être menées et pour laisser le temps aux entités clientes de se préparer. Pour que l'Organisation soit prête à adopter la solution, un niveau élevé de participation des hauts responsables, des cadres intermédiaires et du personnel est essentiel. Cette mobilisation précoce, large et soutenue est capitale pour inciter les utilisateurs à s'approprier la solution. Les équipes opérationnelles élargies peuvent y contribuer en les associant à la collecte des besoins, à la conception de la solution, à l'élaboration de supports de formation et à la fourniture d'un appui intensif.
Formation	Une formation au moment opportun et la fourniture d'un appui intensif sur de plus longues périodes sont plus utiles que des cours organisés trop longtemps avant le déploiement. Les stratégies de formation doivent être constamment harmonisées et adaptées en fonction des commentaires des apprenants et de l'expérience acquise. Les entités clientes doivent s'approprier la formation Umoja, étant donné qu'il leur appartient de veiller à ce que les supports de formation soient à jour et adaptés à leurs besoins.
Déploiement	Le déploiement doit s'effectuer méthodiquement et l'accent stratégique doit être mis sur les fonctionnalités essentielles à la réalisation des objectifs primordiaux. L'élaboration d'un manuel répertoriant les différents droits d'accès et des efforts précoces et concertés concernant l'attribution de ces droits jouent un rôle capital dans le bon déroulement du déploiement. Les nouvelles données doivent être collectées, triées, gérées et validées par les entités clientes. À cet égard, il est essentiel de commencer le plus tôt possible.

<i>Domaine</i>	<i>Description</i>
Opérations	L'excellence opérationnelle ne peut être garantie durablement que si les structures, les politiques et les procédures de gestion appuient de concert l'efficacité des processus métier.
Prise en main d'Umoja	La prise en main demande du temps si l'on veut assurer une transition en douceur. Il convient aussi de prévoir un personnel et un financement suffisants pour les différentes fonctionnalités si l'on veut garantir la viabilité à long terme.
Avantages	Il est préférable de faire preuve de prudence dans la quantification des avantages. Les avantages doivent être régulièrement actualisés, du lancement à la clôture du projet. Un cadre de gestion des avantages est nécessaire pendant toute la durée du projet.

III. Prise en main d'Umoja

52. Lorsqu'Umoja cessera d'être un projet fin 2020, la solution devra être pleinement intégrée au Secrétariat et dotée d'un modèle de fonctionnement durable, grâce auquel elle continuera de respecter son objectif et d'appliquer le dossier de décision sur lequel l'Assemblée générale s'est appuyée pour donner son approbation.

A. Modèle de gouvernance

53. Le périmètre fonctionnel d'Umoja est très vaste et couvre un grand nombre de processus et de fonctions, comme le montre la figure I. Afin de fournir cet ensemble de fonctionnalités, Umoja a exploité différentes solutions logicielles de manière intégrée, en utilisant SAP comme plateforme principale ainsi que par une intégration à d'autres plateformes institutionnelles de l'Organisation des Nations Unies. En raison de ce vaste périmètre fonctionnel, il est impératif de créer un modèle de gouvernance capable de donner la bonne direction et l'appui nécessaire afin que la solution continue de suivre l'évolution des besoins des secteurs d'activité, tout en veillant à ce que sa vaste empreinte technique soit conforme aux normes et politiques de l'Organisation en matière de numérique.

54. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel assureront la direction conjointe des activités nécessaires pour que la solution Umoja reste adaptée à tous les besoins de l'Organisation. Les deux départements utiliseront le Comité des clients des services de gestion – forum permanent par lequel tous les types d'entités du Secrétariat formulent des commentaires à l'intention des départements sur la politique, les processus, la stratégie et l'appui en matière d'administration – afin de dialoguer avec les clients sur les besoins stratégiques et opérationnels pris en charge par Umoja.

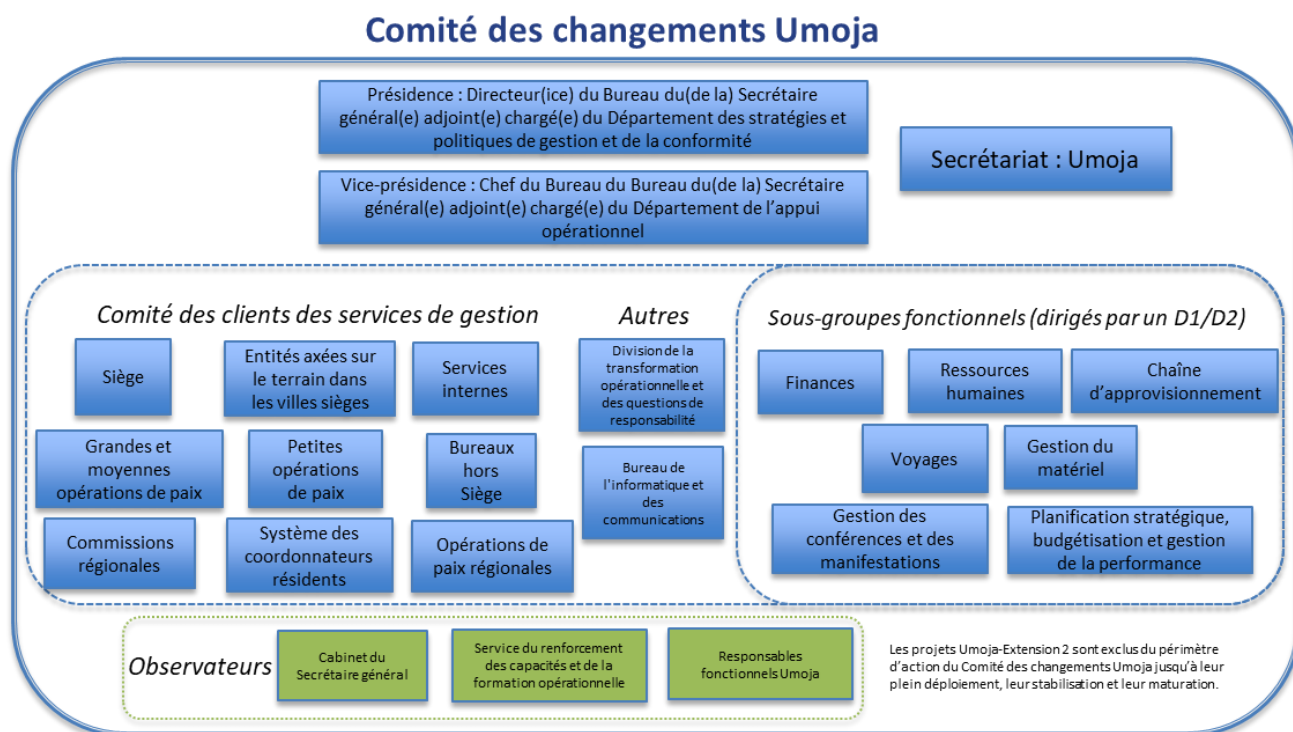
55. Le Comité de pilotage d'Umoja, qui a assuré la direction et l'orientation stratégique du programme Umoja depuis son lancement, sera maintenu jusqu'à la fin de 2021 afin d'appuyer la prise en main tout en veillant à ce que Umoja-Extension 2 soit techniquement stable et à ce que les utilisateurs l'adoptent de façon durable. La composition du Comité a également été ajustée en 2020 dans le cadre de la stratégie de prise en main. Le Comité de pilotage d'Umoja appuiera le Comité directeur pour

l'informatique et les communications, qui supervise les activités en matière de numérique dans l'ensemble du Secrétariat et qui sera chargé de fournir une orientation et des conseils généraux au programme Umoja ainsi que de traiter des questions connexes telles que l'intégration d'Umoja avec d'autres progiciels de gestion intégrés desservant le Secrétariat et le respect de normes de cybersécurité strictes.

Comité des changements Umoja

56. Le Comité des changements Umoja a été créé en avril 2020 dans le cadre de la stratégie de prise en main et pour qu'Umoja continue d'être une solution axée sur les résultats. Le Comité est, entre autres, chargé : a) d'évaluer les demandes de modification soumises par les sous-groupes fonctionnels : b) de fixer les priorités et de décider des modifications en fonction de leurs répercussions sur les politiques et les opérations dans tous les domaines d'activité, en examinant les incidences telles que les ressources, le calendrier et le budget : c) d'envoyer, si nécessaire, toute demande ayant une incidence significative sur le périmètre, les ressources, le calendrier ou la qualité aux responsables du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel. Le Comité comprend des représentants de tous les domaines d'activité d'Umoja, des représentants des différents types d'entités du Secrétariat, de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, du Bureau de l'informatique et des communications, du Cabinet du Secrétaire général, du Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle et des équipes fonctionnelles d'Umoja, comme le montre la figure III.

Figure III
Comité des changements Umoja



57. Les activités des membres du Comité couvrent tous les piliers fonctionnels et les clients afin de faciliter l'élaboration de solutions sur la base des besoins institutionnels, ce qui permettra à l'ensemble de l'Organisation d'en bénéficier.

Sous-groupes fonctionnels

58. Les sous-groupes fonctionnels sont une composante fondamentale du Comité des changements Umoja. Ils représentent chaque domaine d'activité d'Umoja et sont présidés par des directeurs du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel. Les sous-groupes sont chargés de piloter l'amélioration et l'efficacité des processus dans Umoja, et de mener toutes les activités de gestion du changement : a) évaluation de toutes les demandes de modification dans Umoja : b) établissement d'un ordre de priorité pour les modifications demandées : c) coordination avec d'autres domaines d'activité pour les changements ayant des incidences sur différents domaines : d) consultation du ou des responsable(s) fonctionnel(s) Umoja sur l'analyse de l'incidence des modifications techniques : e) finalisation des demandes de modification jugées prioritaires et soumission au Comité pour approbation : f) supervision des essais et déploiement des modifications approuvées : g) prise en charge de toutes les autres activités pertinentes en matière de gestion du changement. Les sous-groupes fonctionnels sont composés d'experts représentant les différents domaines d'activité. Les modules Umoja étant intégrés par nature, la plupart des demandes de modification auront probablement des retombées transversales, ce qui nécessitera une coordination entre les groupes : un mode de gestion de projet fondé sur l'approche agile sera appliqué chaque fois que la complexité du changement le justifiera.

59. Le fait que les dirigeants soient représentés dans les sous-groupes fonctionnels permet aux référents processus métier de coordonner la définition des priorités, la communication, le déploiement des améliorations et la gestion du changement correspondante, dont la stratégie de formation proposée. Ces sous-groupes permettront d'accélérer la transformation opérationnelle et de donner aux entités clientes les moyens d'être les artisans d'une culture de l'amélioration et de l'innovation en continu, en tirant parti des fonctionnalités d'Umoja et des moyens offerts pour améliorer l'efficacité afin de répondre aux besoins. Les activités ainsi menées dans les différents secteurs d'activité nécessiteront à la fois une expertise et des capacités spécifiques en fonction de la complexité ou de la volatilité des processus.

60. Les projets relatifs à Umoja-Extension 2 n'entrent pas pour l'instant dans les responsabilités du Comité des changements Umoja, dans la mesure où ils doivent être stabilisés et arriver à maturité fin 2021 : le Comité couvrira ensuite l'ensemble des fonctionnalités d'Umoja et les sous-groupes fonctionnels seront donc élargis pour tenir compte des domaines d'activités d'Umoja-Extension 2. Le Comité pourra alors présenter au Comité directeur pour l'informatique et les communications les priorités en matière de modifications pour toutes les fonctionnalités d'Umoja, dont Umoja-Extension 2, pour ce qui concerne l'affectation des ressources.

B. Transformer un besoin en solution

61. La transformation d'un besoin approuvé en solution logicielle sous l'égide du progiciel de gestion intégré implique un certain nombre d'étapes et de fonctions distinctes. Les rôles et responsabilités liés à ces fonctions à partir de janvier 2021, date à laquelle Umoja cessera d'être un projet, sont décrits ci-dessous.

62. À la section XVII de sa résolution [73/279 A](#), l'Assemblée générale a demandé à nouveau au Secrétaire général de renforcer les capacités et de consolider le savoir-faire interne nécessaire à l'exploitation du progiciel de gestion intégré, ce qui permettrait de conserver les connaissances acquises au sein de l'Organisation et d'être moins tributaire des services de consultant. Avec l'approbation de l'Assemblée générale, l'équipe Umoja a été progressivement réduite depuis la mi-2016, et

réorganisée en un plus petit nombre d'équipes intégrées afin de renforcer la consolidation des fonctions opérationnelles et techniques, comme indiqué dans la section VI des huitième et neuvième rapports d'étape (A/71/390, A/72/397), la section III du dixième rapport d'étape (A/73/607), et la section VIII du onzième rapport d'étape (A/74/478).

63. L'équipe Umoja possède désormais les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer collectivement la maintenance de l'ensemble des modules SAP qui composent la solution. Par conséquent il est proposé de transformer cette équipe, après avoir opéré les réductions supplémentaires proposées plus loin dans le présent rapport, en une Division du progiciel de gestion intégré à partir du 1^{er} janvier 2021, afin de fournir une grande partie des fonctions nécessaires pour adapter Umoja à l'évolution des besoins et d'assurer sa maintenance continue. On trouvera à la section IV des informations détaillées sur l'organigramme de la Division proposée, son rattachement et sa chaîne hiérarchique.

64. Bon nombre des fonctions décrites ci-après dans la présente section, notamment en lien avec les sous-groupes fonctionnels susmentionnés, nécessiteront des capacités spécifiques dans les différents domaines d'activité afin de fournir un modèle de fonctionnement durable aux fins de la maintenance d'Umoja. Il est proposé de créer des ressources permettant d'apporter un appui en 2021 dans chaque domaine d'activité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, comme indiqué et expliqué plus en détail dans la section IV.

Demandes de modification

65. Comme indiqué ci-dessus, toutes les demandes de modification seront transmises par les sous-groupes fonctionnels et le Comité des changements Umoja. Entre autres responsabilités, chaque entité cliente joue un rôle clé dans la définition et la documentation des besoins et des spécifications fonctionnelles pour la conception des fonctionnalités d'Umoja.

Conception (architecture) et construction (intégration et livraison) de la solution

66. Dans le cadre du dispositif de gouvernance précédemment décrit, la Division du progiciel de gestion intégré procédera, pour tout besoin ou nouveau projet envisagé, à un examen et à une évaluation en profondeur afin de déterminer en quoi les modifications demandées affecteront les processus, les fonctions, les techniques, l'architecture, la sécurité et l'intégration. Elle travaillera avec les entités clientes pour traduire les besoins en solutions fonctionnelles intégrées qui seront construites, dans la mesure du possible, au moyen de solutions prêtes à l'emploi, dotées de plans de réalisation durables et conformes aux normes architecturales d'Umoja. Ces solutions peuvent nécessiter une adaptation supplémentaire pour répondre aux besoins des utilisateurs finaux grâce à des améliorations qui sont gérées par l'équipe pendant la phase de conception et de construction. Cela peut inclure la collaboration avec des équipes qui gèrent d'autres applications institutionnelles ou des systèmes tiers afin de mettre en œuvre les intégrations ou interfaces nécessaires. Toute modification proposée est soumise à de solides procédures de contrôle interne des modifications par l'intermédiaire de deux organes permanents au sein de la Division.

67. Les tests unitaires et les tests d'intégration font partie intégrante du processus de construction et de mise à disposition, et sont définis en étroite consultation avec les personnes référentes. La Division du progiciel de gestion intégré appuiera également les équipes lors des tests de pré-exploitation, afin de s'assurer que la livraison du logiciel est adaptée, qu'elle répond aux objectifs visés et qu'elle a été

examinée et approuvée par les équipes concernées. La Division poursuivra aussi son rôle d'initiatrice et de facilitatrice de la transformation des activités : elle évaluera les propositions visant à tirer parti des tendances actuelles en matière de progiciel de gestion intégré et en fera de nouvelles.

68. La solution Umoja comprend de nombreux modules SAP qui peuvent également être utilisés indépendamment. Lorsqu'ils sont utilisés ensemble, ils sont intégrés par un module SAP spécial. Dans la mesure où Umoja comprend également des solutions autres que SAP, celles-ci nécessitent un niveau d'intégration supplémentaire afin de garantir un flux d'informations fluide sur l'ensemble du processus métier, sans saisie de données redondantes dans plusieurs solutions. Par conséquent, il est nécessaire de procéder à une analyse minutieuse du volume, de la fréquence et de l'impact en aval de l'échange d'informations lors de la conception de l'intégration. Cela peut également passer par des comparaisons entre les fonctionnalités et les performances ou une analyse de l'utilisation des licences et des implications financières qui en découlent. Les produits SAP évoluant régulièrement, il est également important de faire en sorte que les solutions actuelles et nouvelles restent alignées sur les plans de réalisation futurs, ce qui permettra d'assurer la continuité de l'appui et des améliorations par SAP. Les personnalisations doivent être réduites au minimum, car elles peuvent présenter des goulots d'étranglement pour les futures mises à niveau ou entraîner une reconfiguration du logiciel à un coût supplémentaire. La Division du progiciel de gestion intégré gèrera la conception de l'intégration et les analyses associées.

Tests par les clients et coordination des tests

69. Les tests d'intégration permettent de vérifier que tous les besoins et tous les processus métier de bout en bout de la solution Umoja ont été conçus et développés dans le respect des spécifications adoptées. Les scénarios de test doivent être élaborés, coordonnés et exécutés par les sous-groupes fonctionnels. Ces tests peuvent être effectués sur un ou plusieurs cycles et peuvent comprendre des tests d'amélioration des applications, d'interface, d'intégration et de conversion, ainsi que des tests de sécurité et d'autorisation.

70. Le test de vérification mené par l'utilisateur est un test officiel effectué à l'issue des tests d'intégration pour que le référent processus métier confirme que la solution répond pleinement aux besoins institutionnels et donne son approbation. Ce test couvre tous les besoins et scénarios documentés par les clients. Les tests d'intégration des produits et les tests de vérification menés par les utilisateurs seront effectués par les experts désignés dans toute l'Organisation, tandis que l'appui aux tests et leur coordination seront assurés par la Division du progiciel de gestion intégré.

Sécurité des applications

71. La Division du progiciel de gestion intégré continuera de concevoir et de gérer la sécurité des applications Umoja et le contrôle des accès auxdites applications sur la base des meilleures pratiques recommandées par SAP et dans le respect de la politique de sécurité de l'Organisation, en étroite consultation avec le Bureau de l'informatique et des communications. La sécurité des applications englobe également les mesures prises pour rendre l'application plus sûre : il s'agit souvent de détecter, de corriger et de prévenir les vulnérabilités en matière de sécurité, et de mener un examen périodique pour vérifier qu'une configuration du système et un paramétrage corrects ont été utilisés.

Rapports et analyses : conception ainsi que modélisation, extraction, transformation et chargement des données

72. L'établissement de rapports est le processus d'organisation des données en synthèses afin de répondre à différents besoins institutionnels. L'analyse est le processus qui consiste à étudier les données et les rapports afin d'en extraire des informations utiles, qui peuvent être utilisées pour mieux comprendre et améliorer les performances. Les rapports d'analyse décisionnelle traditionnels comprennent des rapports standard qui présentent les données Umoja de manière pertinente par rapport aux besoins particuliers des utilisateurs. L'analyse des données s'appuie sur les capacités de prévision et l'analyse d'hypothèses pour améliorer la prise de décision. Ces analyses sont généralement associées à des éléments visuels puissants grâce à l'utilisation de tableaux de bord interactifs. Il est essentiel de disposer de tableaux de bord interactifs fondés sur des dossiers de décision, qui intègrent une analyse de ce type et permettent visualiser les données, afin d'améliorer la prise de décision en utilisant des informations en temps réel.

73. Sur la base des prototypes développés au cours de l'année 2020, le plan de rapport analytique comprendrait à la fois des sources de données internes et des sources de données externes clés. Les données combinées seraient utiles aux fins de l'appui aux capacités de suivi, de rapport et de prise de décision plus complètes, qui fourniraient à l'Administration et aux États Membres des informations programmatiques plus fréquentes et actualisées, dont des mises à jour automatiques sur les sites Web de l'Organisation, lorsque cela est possible.

74. La Division du progiciel de gestion intégré mettra en service, au titre de ses principaux résultats attendus à l'avenir, de nouveaux outils tels que des tableaux de bord interactifs et une salle de conférence numérique afin de favoriser l'établissement de rapports analytiques en vue de la prise de décision. En collaboration avec tous les secteurs d'activité, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et la Division du progiciel de gestion intégré élaboreront et fourniront des modèles de données communs et des éléments visuels personnalisés à l'intention des États Membres, en tirant parti de la richesse des données d'Umoja et d'autres systèmes internes et externes.

75. La stratégie d'exploitation des données récemment publiée par le Secrétaire général¹ s'appuiera largement sur les données d'Umoja qui font autorité. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et la Division du progiciel de gestion intégré travailleront avec les partenaires du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel, du Cabinet du Secrétaire général et avec les entités clientes pour renforcer Umoja en mettant l'accent sur les résultats prévus dans la Stratégie d'exploitation des données, en particulier pour ce qui est de renforcer la prise de décisions dans les différents piliers, d'améliorer l'accessibilité et le partage des données en interne et en externe, d'accroître l'efficacité des programmes, des opérations et de la gestion, de renforcer la transparence dans l'ensemble du système des Nations Unies et d'améliorer les services axés sur les données pour les clients et les parties prenantes.

Administration, contrôle des licences et maintenance de SAP

76. Comme indiqué dans le onzième rapport d'étape (A/74/478), la complexité technique d'Umoja a nettement augmenté depuis le déploiement des solutions Umoja-Extension 2. Il importe de maintenir cet environnement fonctionnel et technique

¹ Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout : perspectives, impact et intégrité.

complexe : pour répondre à ce besoin, l'équipe du projet a continué d'étoffer les connaissances et d'assurer la formation multidisciplinaire du personnel clé : elle a également eu recours, en fonction des besoins, aux services spécialisés du fournisseur du progiciel. La Division du progiciel de gestion intégré continuera de gérer l'administration des produits SAP, dont le contrôle des licences et le suivi des recommandations d'audit, et de coordonner la maintenance globale avec le Bureau de l'informatique et des communications et les entités clientes, selon les besoins.

Maintenance de l'infrastructure

77. Umoja est hébergé dans les centres technologiques de Brindisi et de Valence, qui sont gérés par le Centre de services mondial du Département de l'appui opérationnel. Le Bureau de l'informatique et des communications continuera d'assurer la maintenance de l'ensemble de l'infrastructure d'Umoja en coopération avec la Division du progiciel de gestion intégré et le Centre de services mondial selon les besoins. Depuis 2014, il assume une part croissante de la gestion de l'infrastructure.

78. Le Bureau de l'informatique et des communications procède aussi à des évaluations de la sécurité d'Umoja et coordonne les exercices de reprise après sinistre en étroite collaboration avec l'équipe Umoja. Il confie la gestion de l'infrastructure Umoja à d'autres entités, telles que le Centre de services mondial, ou à des fournisseurs qui de matériel et de services associés aux fins de la gestion de l'environnement technique d'Umoja. La Division du progiciel de gestion intégré continuera de collaborer étroitement avec le Bureau, en transmettant les besoins et en supervisant la qualité des prestations de ces fournisseurs chaque fois que le Bureau aura besoin d'une telle assistance.

Octroi des droits d'accès

79. Vérifier que les utilisateurs disposent uniquement des niveaux de capacités appropriés dans le système est un élément essentiel de la sécurité de l'application. À cette fin, des rôles dotés de droits précis sont définis puis attribués aux différents utilisateurs au moyen d'un processus d'octroi des droits d'accès. La Division du progiciel de gestion intégré continuera d'assurer la maintenance de l'outil d'octroi des droits d'accès qui permet de demander, d'approuver et d'attribuer facilement les rôles et les entrées associés aux unités administratives, aux domaines d'activité, aux centres de coûts, aux fonds et aux autres catégories qui définissent les limites des droits d'un utilisateur. À l'heure actuelle, des agents de liaison pour les questions de sécurité dans chaque entité gèrent l'octroi des droits d'accès des utilisateurs de bout en bout : ils s'assurent que toutes les conditions préalables sont remplies avant l'octroi des droits, notamment pour ce qui concerne les besoins en matière de formation et les délégations de pouvoirs. Ces agents continueront d'assurer cette fonction.

Formation

80. Il faut rappeler qu'au paragraphe 17 de la section XVII de sa résolution [73/279 A](#), l'Assemblée générale a réaffirmé qu'il importait de disposer véritablement d'une formation de qualité pour faciliter l'exploitation d'Umoja et prié le Secrétaire général de continuer de veiller à ce que les cadres supérieurs adoptent une stratégie globale et pérenne concernant la formation et le renforcement des capacités dans leurs unités administratives et à ce que l'ensemble des utilisateurs soient bien formés avant la mise en service de toute fonctionnalité.

81. Comme indiqué dans le onzième rapport d'étape ([A/74/478](#), par. 115), la formation Umoja sera transférée au Service du renforcement des capacités et de la

formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel dans le cadre de la prise en main.

82. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle envisage d'intégrer plus étroitement la formation relative aux capacités opérationnelles élargies et aux fonctions liées à Umoja, son objectif d'ensemble étant de renforcer les capacités liées à l'application des politiques, des procédures et des processus métier connexes de l'Organisation et à la gestion efficace des ressources, tout en veillant à ce que les besoins d'apprentissage des spécialistes et des responsables soient satisfaits.

83. Le Service renforcera les connaissances des capacités de formation locales et régionales grâce à la participation de partenaires expérimentés et d'experts, qui contribueront à assurer le transfert de compétences à l'ensemble de la communauté des utilisateurs dans tout le Secrétariat.

84. Le Service s'efforcera de conserver et d'exploiter les capacités de formation existantes et d'appliquer l'expérience acquise dans les différentes méthodes d'apprentissage. L'objectif est de concevoir des cours intégrés en ligne et mixtes utilisant des technologies d'apprentissage en ligne de pointe pour remplacer les formations en salle pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, afin de les aligner sur les formations plus avancées portant sur Umoja-Extension 2 et accessibles sur le portail iLearn Umoja, comme indiqué dans le dixième rapport d'étape (A/73/389, par. 100). Le service s'est déjà attelé à l'élaboration de toutes les futures formations Umoja en matière de ressources humaines dans un format en ligne permettant aux utilisateurs d'obtenir un certificat, en collaboration avec des partenaires et des mentors identifiés : 12 modules devraient être disponibles d'ici la fin 2021. Le contenu de formation Umoja-Extension 2 actuellement publié sur le portail iLearn devra également être maintenu et mis à jour pour intégrer les fonctionnalités améliorées du système.

85. L'approche adoptée aura un effet positif pour ce qui est de réduire la dépendance par rapport aux voyages officiels aux fins des formations en salle et d'élargir la portée potentielle de ces cours aux utilisateurs de l'ensemble du Secrétariat. Cela comprendra également la formation Umoja sur l'analyse décisionnelle et l'établissement de rapports, qui est transversale.

86. Des spécialistes de l'apprentissage seront responsables de portefeuilles de projets de formation, généralement liés à un domaine fonctionnel. Le Service veillera à ce que les formations soient élaborées de façon cohérente, à ce que la formation opérationnelle et la formation aux systèmes soient intégrées, à ce qu'une approche coordonnée soit adoptée pour dispenser les formations et les appuyer, et à ce que des rapports consolidés soient établis sur les retombées des formations. Chaque domaine d'activité appuiera le Service dans l'élaboration d'une stratégie de formation d'ensemble pour le domaine concerné et contribuera aux efforts de renforcement des capacités et de formation en fournissant une expertise en la matière.

Gestion du changement

87. Les sous-groupes fonctionnels du Comité des changements Umoja, qui collaborent étroitement avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et la Division du progiciel de gestion intégré, veilleront à ce que les communications relatives au déploiement et les informations générales sur les améliorations apportées au système, les changements de politique connexes et les améliorations des processus soient diffusées de manière adéquate par les canaux de communication appropriés, en temps utile et de façon conviviale et visuellement attrayante, dans le respect des objectifs d'étape que la Division pourrait fixer pour la

mise à disposition de la solution, afin de favoriser la réussite du déploiement et l'adoption ultérieure de solutions nouvelles ou améliorées. Selon l'ampleur et la complexité des changements, en particulier lorsqu'ils entraînent une harmonisation des processus et des pratiques dans l'ensemble du Secrétariat, les activités de gestion du changement peuvent nécessiter beaucoup de ressources pour les domaines d'activité concernés.

Appui à l'exploitation (du niveau 0 au niveau 3)

88. Pour servir au mieux les utilisateurs, le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja comprend quatre niveaux et est conçu pour que chaque site soit autonome. Il consistait principalement à renforcer le rôle des spécialistes locaux des processus afin de faciliter l'accès aux services d'assistance locaux, de réduire le nombre de demandes et de renforcer progressivement les capacités des premiers niveaux de façon à réduire le nombre de demandes transmises aux niveaux supérieurs.

89. Premier niveau, le niveau 0 permet de résoudre les problèmes de manière informelle et fait appel à des spécialistes locaux des processus, à des réseaux de praticiens et à d'autres ressources telles que des guides pratiques. Le niveau 1 comprend les services d'assistance informatique locaux pour les opérations de paix, qui sont inscrits à leurs budgets respectifs, et le Pôle d'assistance centralisée du Bureau de l'informatique et des communications pour tous les autres. Cependant, les ressources de niveau 1 ne sont pas uniquement consacrées à l'appui d'Umoja. Les missions de maintien de la paix bénéficient également d'un appui de niveau 2a fourni par le Centre de services mondial, à l'exception des questions relatives aux ressources humaines. Le niveau 2a et le Pôle d'assistance centralisée envoient des demandes au niveau 2b, qui est géré séparément par chaque entité cliente au Siège de l'Organisation à l'aide d'un progiciel commun, iNeed. En application des principes de la réforme de la gestion, l'appui à l'exploitation de niveau 1 et de niveau 2a doit être consolidé et harmonisé pour assurer la cohérence des conseils donnés à toutes les entités du Secrétariat.

90. Le niveau 2b, qui nécessite une expertise en matière de processus métier dans chaque domaine fonctionnel, n'a jamais été suffisamment financé et a créé énormément de mécontentement pour ce qui est d'apporter une assistance rapide et des solutions aux problèmes des utilisateurs finaux. Il sera essentiel de prévoir des capacités spécialisées en fonction du volume et de la complexité des demandes envoyées au niveau 2b afin de garantir une approche cohérente, efficace et opportune de l'appui à l'exploitation partout au Secrétariat.

91. Les demandes d'assistance de niveau 3 continueront d'être traitées par les experts en développement et en configuration de la Division du progiciel de gestion intégré.

Rattachement de la Division du progiciel de gestion intégré

92. Le système Umoja est une ressource institutionnelle stratégique ayant un impact opérationnel de grande ampleur. Dans son sixième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes a souligné qu'Umoja restait un outil essentiel de la réforme et de la modernisation des rouages administratifs et pouvait apporter des avantages considérables à l'Organisation et aux États Membres (A/72/157). Dans son neuvième rapport annuel sur le progiciel de gestion intégré, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a à nouveau fait observer qu'Umoja-Extension 2 englobait des fonctions parmi les plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, l'établissement du budget et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et que le fait qu'elles étaient insuffisamment prises en charge par les systèmes utilisés précédemment avait été l'un des principaux facteurs ayant

motivé la décision de passer à un progiciel de gestion intégré (A/72/7/Add.31, par. 20). Un cabinet de conseil engagé en 2018 pour l'assurance qualité indépendante en réponse à une recommandation des auditeurs externes, avait recommandé de relier Umoja au programme de réforme du Secrétaire général de manière plus claire et visible, de déployer Umoja-Extension 2 lentement et de se concentrer stratégiquement sur les fonctionnalités essentielles au programme de réforme. En application de la vision selon laquelle Umoja est un catalyseur de changement dans toute l'organisation, la Division du progiciel de gestion intégré, dont la création est proposée, continuera d'être un élément de transformation essentiel, la gouvernance et les processus nécessaires ayant été mis en place pour répondre aux besoins des clients.

93. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492, par. 80), le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité assume les fonctions liées aux orientations générales, à la stratégie, à la planification et à l'assurance qualité indépendante et les exerce dans les domaines du budget et des finances, de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des ressources humaines et du numérique. En ce qui concerne le budget et les finances, le Département supervise la planification financière, la budgétisation et l'établissement des états financiers à l'échelle du Secrétariat. Il est aussi responsable des aspects stratégiques et politiques de la chaîne d'approvisionnement, dont la gestion de l'actif et les politiques d'achat. Le Département de l'appui opérationnel est désormais la principale branche opérationnelle du Secrétariat et exerce ces fonctions dans trois grands domaines : l'appui opérationnel, les activités de traitement et les questions touchant la montée en capacité, la phase de transition et les activités spéciales, en mettant particulièrement l'accent sur les besoins de toutes les activités de l'Organisation sur le terrain. Il est donc proposé que la Division du progiciel de gestion intégré relève à la fois du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, et qu'elle apparaisse dans l'organigramme de ces deux départements. Toutefois, aux fins de la budgétisation, les ressources de la Division seront présentées au titre de la section 29A du budget-programme (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité). Les dépenses liées à la maintenance d'Umoja continueront d'être inscrites dans le budget au titre du Bureau de l'informatique et des communications, au chapitre 29C (Bureau de l'informatique et des communications) du budget-programme, et au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. On trouvera aux annexes IX et X le rattachement hiérarchique proposé pour la Division dans les organigrammes des deux départements.

C. Coût complet d'Umoja

94. Aux paragraphes 2 et 3 de la section XVII de sa résolution 74/263, l'Assemblée générale a fait siennes les conclusions et recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes (A/74/153) et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/74/7/Add.17) qui ont pris note des mesures prises par le Secrétaire général pour estimer les coûts indirects et le coût complet d'Umoja et prié le Secrétaire général de continuer d'affiner les estimations relatives au coût complet du projet.

95. Les estimations du coût complet d'Umoja ont été mises à jour autant que faire se pouvait, comme indiqué dans le tableau 2, compte tenu des observations les plus récentes du Comité des commissaires aux comptes. Il convient également de noter que la méthode de calcul du coût total de possession a été affinée à chaque nouveau rapport d'étape depuis le neuvième, en tenant compte des commentaires formulés

chaque année par le Comité des commissaires aux compte pour ajouter des éléments supplémentaires et allonger l'horizon temporel de certains d'entre eux.

Tableau 2

Coût complet d'Umoja (montant estimatif jusqu'en 2030)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégories de coût</i>	<i>Période</i>	<i>Montant</i>
Coûts directs (Umoja) ^a	2008-2020	565 324,3
	2021	25 997,0
Coûts indirects ^b	2013-2020	163 548,9
	2021-2030 ^c	28 909,1
Frais de formation ^d	2013-2020	88 782,5
	2021-2030	34 140,7
Frais de maintenance	2016-2020 ^e	97 560,0
	2021 ^f	24 439,6
	2022-2030	450 000,0
Total	2008-2030	1 478 702,1

^a Ne tient pas compte du remboursement des fonds non utilisés à la fin de 2020. Coût pour 2021 proposé dans le présent rapport.

^b Dont 16 106 900 dollars pour Umoja-Extension 2 et 2 952 000 dollars pour les améliorations apportées entre août 2019 et juillet 2020.

^c Le montant des améliorations à apporter à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 en 2021 est estimé à 50 % du montant de 2020 et devrait ensuite s'amenuiser progressivement. Des améliorations seront apportées à Umoja-Extension 2 en continu à partir de 2021, mais les estimations risquent de beaucoup varier, faute de précédents fiables.

^d Dont 1 757 900 dollars pour les voyages concernant la formation pendant la période 2014-2020.

^e Inscrits au budget du Bureau de l'informatique et des communications.

^f 16 777 800 dollars déjà inscrits au budget du Bureau de l'informatique et des communications, le reste est estimé.

96. Les coûts directs représentent les coûts approuvés par l'Assemblée générale pour le projet. Les dépenses de maintenance ont été approuvées au titre du budget ordinaire (Bureau de l'informatique et des communications) et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Pour 2021, ces dépenses sont présentées dans le tableau 3. Il est important de noter que seuls les coûts du projet et les coûts de maintenance ont été explicitement financés. Tous les autres coûts présentés dans le tableau 2, à l'exception des frais de voyage pour les formations antérieures, ne sont que des estimations fondées sur des méthodes examinées par les auditeurs externes : ils n'ont pas été explicitement financés au titre d'Umoja.

Tableau 3
Frais de maintenance d'Umoja en 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Proposé au titre du budget ordinaire (section 29C) pour 2021</i>	<i>Approuvé au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2020/21 (janvier-juin 2021)</i>	<i>À inscrire au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix 2021/22 (juillet-décembre 2021)</i>	<i>À financer au moyen de ressources extrabudgétaires</i>
Frais de maintenance d'Umoja	3 598,4	7 661,8	7,661,8 ^a	5 517,6

^a Sur la base d'une estimation initiale.

D. Concrétisation des avantages

97. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/73/169), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration élabore un plan de concrétisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja, en mettant l'accent sur les améliorations liées aux processus métier sous-tendus par le progiciel et sur le suivi de ces processus afin de mieux tirer parti des avantages obtenus. Dans un premier temps, un plan de concrétisation des avantages a été élaboré sur la base de cette recommandation. Il a ensuite été mis en conformité avec le dispositif de suivi des avantages du Secrétaire général, qui a été lancé en 2019 en vue de suivre les avantages découlant de tous les piliers de la réforme. Cela a renforcé le processus de concrétisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja, dont l'amélioration continue a pour conséquence directe d'accroître les avantages obtenus grâce à la réforme.

98. Dans son rapport, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'achever à titre prioritaire l'établissement et l'application du plan de concrétisation des avantages et de lui en rendre compte dans son rapport final sur le projet Umoja (voir A/74/7/Add.17, par. 15). Cette recommandation, que l'Assemblée générale a faite dans sa résolution 74/263, est abordée dans la présente section.

99. La mise en place d'un progiciel de gestion intégré visait à répondre à un besoin, comme l'a souligné le Secrétaire général en mai 2006, lorsqu'il a appelé de ses vœux la création d'un tel progiciel pour faciliter l'utilisation efficace des ressources de l'Organisation et déclaré que, l'assemblage de systèmes informatiques disparates étant technologiquement et fonctionnellement trop limité pour répondre aux besoins existants du Secrétariat, et a fortiori à ses besoins futurs, il était nécessaire de mettre en place un progiciel capable de combler ces lacunes fonctionnelles et mieux adapté aux besoins (voir A/60/846/Add.1, par. 39 et 42).

100. Ainsi, le dossier de décision concernant Umoja était fondé sur la nécessité de remplacer, à l'échelle mondiale, les systèmes vieillissants, disparates et cloisonnés existants par un progiciel de gestion intégré moderne afin d'assurer la continuité des opérations de l'Organisation.

101. Dans son rapport d'avril 2008 sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques intégrés à l'échelle mondiale (A/62/510/Rev.1), le Secrétaire général avait résumé les principaux objectifs du projet de progiciel de gestion intégré comme suit : a) disposer d'un système mondial qui puisse saisir de manière exacte et dans des délais réduits les données de base sur les ressources utilisées par l'ensemble des opérations, y compris sur le terrain ; 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, d'autre part ; c) réduire la durée moyenne des procédures administratives en obligeant à un effort de rationalisation, d'intégration et d'automatisation ; d) augmenter l'efficacité en réduisant les opérations manuelles et en affectant les ressources aux activités à forte valeur ajoutée ; e) faciliter l'adoption des normes IPSAS ; f) rendre les rapports aisément accessibles aux États Membres, au personnel et aux publics, selon qu'il convient ; g) renforcer l'obligation de rendre compte, l'obligation de transparence et les contrôles internes.

102. Les résultats qu'Umoja a permis d'obtenir au regard des éléments clés de ce dossier de décision initial sont présentés ci-après.

Disposer d'un système mondial qui puisse saisir de manière exacte et dans des délais réduits les données de base sur les ressources utilisées par l'ensemble des opérations, y compris sur le terrain

103. Les étapes Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 du projet, portant sur les processus sur lesquels reposent les principales tâches administratives du Secrétariat, ont permis de saisir, dans un même système pour toute l'Organisation, des données qui étaient auparavant stockées dans des centaines de systèmes cloisonnés dispersés dans toute l'Organisation. Le nettoyage des données des systèmes hérités du passé et l'harmonisation de ces données, effectués avant chaque déploiement d'Umoja au prix d'un important travail, ont permis de disposer, dans un système mondial, d'une source unique de données exactes et à jour sur les opérations de l'ensemble du Secrétariat, et notamment, dans de nombreux cas, d'accéder aux données rétrospectives.

Faciliter l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public

104. Umoja a été la clé de la réussite du passage de l'Organisation aux normes IPSAS en 2014. Les étapes Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont progressivement permis l'intégration complète des méthodes comptables prévues dans les normes IPSAS et l'établissement d'états financiers conformes à ces normes. La phase initiale du déploiement de la fonctionnalité de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 a consisté à remplacer Galileo, l'ancien système de gestion des stocks, par Umoja, ce qui a permis de regrouper les systèmes de comptabilisation des biens de toute l'Organisation en un seul système conforme aux normes IPSAS.

Réduire la durée moyenne des procédures administratives en obligeant à un effort de rationalisation, d'intégration et d'automatisation

105. L'harmonisation des processus métier du Secrétariat a été l'un des grands avantages obtenus grâce à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1. Le regroupement d'applications disparates en un seul système a permis d'éliminer les redondances entre les processus et les saisies multiples de données, et a eu de nombreux avantages quantitatifs qui se sont concrétisés dans les premières années ayant suivi le déploiement. Les statistiques d'utilisation détaillées qui ressortent de plus de 45 flux de travail sont autant de données empiriques montrant l'augmentation du rendement ou la diminution du nombre d'étapes associées à une tâche donnée.

Augmenter l'efficacité en réduisant les opérations manuelles et en affectant les ressources aux activités à forte valeur ajoutée

106. Avant la mise en place d'Umoja, généralement, les processus administratifs courants dans des domaines tels que les finances et les ressources humaines étaient manuels, demandaient beaucoup de travail et différaient selon les lieux d'affectation. Grâce à l'automatisation, à la rationalisation et à l'harmonisation de ces processus, les fonctionnaires travaillant dans Umoja passent en règle générale moins de temps à

s'occuper de processus manuels et de tâches administratives de routine et dispensent leurs services plus rapidement, en collaborant avec des collègues travaillant dans différents bureaux et différents lieux. Ces équipes plurifonctionnelles et géographiquement dispersées favorisent le renforcement des compétences des fonctionnaires et la diversification du vivier de talents et de compétences de l'ensemble de l'Organisation.

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, d'autre part

107. La solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance d'Umoja-Extension 2 regroupe des données relatives aux ressources et aux programmes pour une meilleure gestion axée sur les résultats. Depuis le premier déploiement en 2013, les fonctionnalités d'Umoja n'ont cessé de se développer ; avec Umoja-Extension 2, le progiciel permet désormais de saisir des informations sur la planification des programmes et des projets, la budgétisation et le suivi et l'exécution des programmes, et offre un outil d'établissement de rapports robuste pour une meilleure gestion interne et une plus grande transparence à l'égard des États Membres et des autres parties prenantes.

108. Umoja permet désormais aux gestionnaires de programmes de formuler leur plan-programme ou leur plan stratégique sur une base annuelle ou pluriannuelle, en l'accompagnant d'une proposition concernant les crédits demandés. Des plans et des cadres stratégiques de types et de durées variés peuvent être créés et organisés hiérarchiquement, si nécessaire. Les gestionnaires peuvent également recenser les résultats de façon systématique, à la fréquence de leur choix ou lorsque de nouvelles étapes sont franchies. Les budgets peuvent être détaillés par activité ou être formulés de façon plus globale, selon s'il est nécessaire de les suivre et de les adapter au cours de la phase d'exécution. Pendant cette phase, les gestionnaires de programme disposent désormais d'un outil pour suivre l'avancement du programme ou du projet, sur la base d'activités, de tâches et de calendriers définis, pour lier les programmes et les opérations aux ressources allouées et pour décider de la réaffectation de ressources, si nécessaire. Les informations sur les résultats effectifs sont utilisées pour rendre compte et établir des rapports, tout en servant de base à la conception, à la dotation en ressources et à l'exécution des projets et des activités opérationnelles des périodes ultérieures.

109. Les données relatives aux programmes et aux ressources sont saisies dans le même système, et un tableau de bord servant au contrôle de l'exécution aide les gestionnaires de programme à visualiser les liens entre les activités de l'entité et les objectifs d'ensemble de l'Organisation, tels que les objectifs de développement durable.

110. La communication des résultats d'un programme ou d'un projet en fonction du lieu, du type de financement, du domaine thématique ou du domaine de priorité stratégique de l'Organisation, une tâche auparavant fastidieuse impliquant de collecter manuellement les données, est facilitée car les données pertinentes sont désormais stockées dans un progiciel unique. Cependant, le fait que les opérations de maintien de la paix et le budget ordinaire continuent de présenter des divergences, notamment en ce qui concerne la durée des exercices budgétaires, les structures des cadres stratégiques, les rubriques budgétaires et les méthodes de communication de l'information sur l'exécution du budget, est une perpétuelle source de problèmes puisque cela implique de maintenir des solutions logicielles complexes évoluant sur deux voies parallèles. Sans harmonisation entre les budgets ayant différentes sources de financement, certaines des solutions Umoja resteront discordantes et présenteront

des difficultés pour la consolidation des données dans les tableaux de bord. Un effort concerté du côté des entités clientes, et notamment des consultations avec les États Membres, s'imposent si l'on veut réduire les divergences et optimiser l'utilité de la solution Umoja.

111. Comme le Secrétaire général l'a souligné dans ses rapports sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux fins de la réalisation du Programme 2030, les partenariats sont essentiels à la mise en œuvre du Programme 2030. Divers partenariats doivent être établis aux niveaux mondial, régional, national et local pour permettre à tous les acteurs concernés de s'impliquer et d'exploiter de manière stratégique les connaissances, ressources, capacités et réseaux collectifs de la communauté mondiale. De même, l'initiative Action pour le maintien de la paix lancée par le Secrétaire général en 2018 a mis l'accent sur la nécessité d'améliorer les partenariats de maintien de la paix et de renforcer l'action collective de toutes les parties prenantes. Ces engagements traduisent une reconnaissance du fait que l'Organisation ne peut s'attaquer à des problèmes mondiaux extrêmement complexes et interdépendants qu'au moyen d'une action collective et de l'établissement de partenariats.

112. La solution de gestion des partenaires d'exécution d'Umoja, qui offre à ces partenaires un portail unique, permet à l'Organisation d'appréhender l'ensemble du cycle de collaboration et d'améliorer ladite collaboration. Elle aura pour effet d'accroître la transparence, non seulement en ce qui concerne le montant et l'objet des financements accordés aux partenaires, mais aussi pour ce qui est de vérifier si le résultat escompté est atteint dans les délais convenus, grâce à un suivi renforcé et systématique. Elle permettra en outre de mieux visualiser la collaboration avec les partenaires pour chaque programme, projet et lieu.

Rendre les rapports aisément accessibles aux États Membres, au personnel et aux publics, selon qu'il convient

113. En tant que source unique de données de référence à l'échelle mondiale, Umoja fournit des informations sur les activités et les processus de l'Organisation à des publics divers, tels que les utilisateurs spécialisés, les cadres supérieurs et les États Membres. La création et la diffusion des rapports ont été progressivement automatisées et ces rapports sont de plus en plus adaptés à des publics spécifiques, tandis que la mise en place d'outils de visualisation tels que les tableaux de bord a rendu les données davantage accessibles et renforcé leur utilité pour la prise de décision.

114. Au départ, des tableaux de bord destinés à un usage interne avaient été créés pour plusieurs groupes essentiels. Par exemple, les tableaux de bord de gestion permettent aux gestionnaires de suivre les progrès accomplis au regard des indicateurs clés de performance et des indicateurs de programme relatifs à la délégation de pouvoirs.

115. L'application Umoja Mobile a offert aux fonctionnaires des fonctionnalités en libre-service et certaines fonctionnalités d'établissement de rapports, leur permettant notamment de gérer les demandes de congé, de vérifier les droits à prestations correspondants et de télécharger leurs fiches de paie.

116. Fin juillet 2020, un portail des contributions des États Membres a été ajouté à la suite d'applications d'Umoja. Celui-ci fournit des informations complètes et actualisées sur les contributions des États Membres par l'intermédiaire d'une interface conviviale également disponible sur appareil mobile. Il présente des données extraites quotidiennement d'Umoja concernant l'état des contributions statutaires des États Membres. Ce portail, qui, pour la première fois, permet aux États Membres

d'accéder aux données d'Umoja en ligne, s'inscrit dans le droit fil de l'engagement du Secrétaire général en faveur de la transparence.

117. Un projet pilote d'information budgétaire a été déployé en septembre 2020 auprès du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission, en tirant parti des travaux effectués pour établir le portail des contributions. Ce projet a été spécifiquement conçu pour pouvoir extraire des données budgétaires d'Umoja afin de répondre aux besoins du Comité consultatif et de la Cinquième Commission en informations très détaillées figurant dans les documents budgétaires et en informations supplémentaires. L'équipe Umoja, travaillant en étroite collaboration avec le secrétariat du Comité consultatif, a mis au point ce projet pilote provisoire, dans le cadre duquel ont été créés l'infrastructure et les processus permettant de communiquer toutes les informations budgétaires au Comité consultatif et à la Cinquième Commission dans un format facile à consulter et à utiliser.

118. Afin de faciliter l'examen du budget, le projet pilote permet dans un premier temps de donner accès à des informations budgétaires regroupées dans des fichiers Microsoft Excel dotés de nombreuses fonctionnalités d'analyse par l'intermédiaire d'une interface conviviale accessible aussi bien sur ordinateur que sur tablette ou autre appareil mobile, au moyen d'une connexion sécurisée. Cette solution étant à l'état de pilote, elle pourra continuer d'évoluer en fonction des retours du Comité consultatif et de la Cinquième Commission avant qu'un portail d'information budgétaire ne soit mis au point pour rendre les informations provenant d'Umoja accessibles via un tableau de bord visuel interactif.

119. Le projet pilote sera élargi par étapes successives sur la base des retours du Comité consultatif et de la Cinquième Commission. La première phase, qui donne à voir les données relatives aux voyages afférentes aux projets de budget-programme pour l'exercice 2021 et aux projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2020/21, a été lancée. D'autres données relatives aux ressources financières et aux postes seront progressivement ajoutées au portail en consultation avec le Comité consultatif et la Cinquième Commission.

Renforcer l'obligation de rendre compte, l'obligation de transparence et les contrôles internes

120. L'un des avantages considérables de la solution Umoja est que ses processus et ses fonctionnalités contribuent directement à renforcer l'obligation de rendre compte en améliorant la transparence. L'accès en temps réel à des informations globales et détaillées permet de déléguer davantage les pouvoirs et favorise l'esprit d'initiative dans l'ensemble de l'Organisation, facilitant ainsi la décentralisation de la prise de décisions. Dans le cadre du nouveau système de délégation de pouvoirs et du dispositif d'application du principe de responsabilité qui l'accompagne, instaurés par le Secrétaire général le 1^{er} janvier 2019, 16 indicateurs de performance, dont la plupart sont fondés sur des données extraites d'Umoja et d'Inspira, ont été définis. Dans le même temps, les données précises, facilement disponibles et vérifiables extraites d'Umoja sont exploitées aux fins de la mise en place de mécanismes visant à améliorer le contrôle interne, qui sont en phase avec les mécanismes de suivi qui ont été créés dans le cadre de la réforme en vue de renforcer les contrôles internes.

121. On trouvera aux annexes VII et VIII une liste des avantages qualitatifs et un tableau montrant les avantages quantitatifs réalisés grâce à Umoja et ayant été signalés dans de précédents rapports.

122. Le suivi des processus, qui vise à mieux tirer parti des avantages obtenus et à assurer un perfectionnement continu, est au cœur du plan de concrétisation des

avantages. Il est essentiel de bien comprendre les attentes des différentes parties prenantes et les problèmes auxquels elles font face si l'on veut établir un système efficace de perfectionnement continu.

123. Dans son septième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration assigne le rôle de référent processus principal pour la concrétisation des avantages à une division ou à une unité de coordination qui serait chargée d'assurer le suivi du processus de concrétisation, de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions et d'exercer un contrôle permanent. Comme indiqué dans le plan de concrétisation des avantages d'Umoja pour 2020, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui est représentée au sein du Comité des changements Umoja, sera chargée de coordonner la concrétisation des avantages d'Umoja. Ce faisant, elle vérifiera que les responsables du suivi des avantages dans les différents domaines d'activité synchronisent les fiches des avantages avec le système de suivi des avantages de l'initiative Unis pour la réforme.

124. Les améliorations continues apportées à Umoja sont enregistrées, évaluées, traitées et appliquées au moyen d'un mécanisme de contrôle des changements qui comprend des outils de suivi SAP (l'outil ChaRM et la solution de gestion des besoins) et des processus de recensement de la nature, de l'impact et de la progression du changement demandé, à partir de la création et de l'approbation jusqu'à l'application. Il comprend aussi la présentation de rapports périodiques au Comité des changements Umoja sur l'état d'avancement des demandes de changement. L'ensemble du processus d'amélioration continue, de la phase de création à la phase d'application, est examiné et contrôlé par l'entité cliente par l'intermédiaire du Comité des changements Umoja, dirigé par le Comité des clients des services de gestion. Dans le cadre de ce processus, un état de référence est établi, sur lequel se fonde le suivi des avantages obtenus et le rapport connexe.

125. On voit donc que le plan de concrétisation des avantages d'Umoja repose sur l'appropriation des processus par les entités clientes, une gouvernance à plusieurs niveaux et des mécanismes de gestion de l'amélioration continue, qui forment un ensemble interdépendant, et ce en vue de faire en sorte que le dossier de décision d'Umoja soit régulièrement révisé et que la solution soit adaptée afin de conserver sa pertinence et son utilité.

IV. Ressources nécessaires pour 2021

126. Le montant cumulé du financement approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2020 s'élève à 565 324 300 dollars. Le montant des dépenses prévues jusqu'à la fin de 2020 devrait atteindre 553 242 100 dollars, ce qui laisse un solde inutilisé de 12 082 200 dollars, ainsi que le montre le tableau 4.

Tableau 4
Montant cumulé des ressources (2008-2020)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Montant approuvé pour 2008-2020	Dépenses engagées en 2008-2019	Dépenses prévues pour 2020 (au 31 décembre 2020)	Total des dépenses prévues jusqu'à la fin de 2020	Montant estimatif du solde inutilisé à restituer
Postes	138 129,8	120 939,6	10 753,5	131 693,1	6 436,7
Autres dépenses de personnel	66 458,4	64 247,8	3 713,5	67 961,3	(1 502,9)
Consultants	3 478,9	3 643,2	308,1	3 951,3	(472,4)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2020</i>	<i>Dépenses engagées en 2008-2019</i>	<i>Dépenses prévues pour 2020 (au 31 décembre 2020)</i>	<i>Total des dépenses prévues jusqu'à la fin de 2020</i>	<i>Montant estimatif du solde inutilisé à restituer</i>
Voyages du personnel	8 099,0	6 884,1	60,0	6 944,1	1 154,9
Services contractuels	272 133,6	249 311,5	17 854,9	267 166,4	4 967,3
Frais généraux de fonctionnement	28 657,1	25 611,8	1 497,9	27 109,7	1 547,4
Fournitures et accessoires	1 102,7	1 005,4	87,0	1 092,4	10,3
Mobilier et matériel	47 264,8	47 169,5	32,0	47 201,5	63,3
Aménagement des locaux	–	20,4	–	20,4	(20,4)
Subventions et contributions	–	101,9	–	101,9	(101,9)
Total	565 324,3	518 935,2	34 306,9	553 242,1	12 082,2

127. Conformément à la recommandation figurant au paragraphe 28 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/74/7/Add.17](#)), que l'Assemblée générale a approuvée au paragraphe 3 de la section XVII de sa résolution [74/263](#), il convient de rendre aux États Membres, le cas échéant, le solde inutilisé à la clôture du projet.

128. Le solde inutilisé prévu à la fin de 2020 s'explique par la réduction des coûts amorcée en 2017 avec la réorganisation des postes, la réduction connexe du nombre de vacataires et la diminution des taux horaires, la décision de former le personnel et d'éviter le recours à un intégrateur de systèmes pour les composantes d'Umoja-Extension 2, ainsi que les remises importantes consenties par SAP pour ses produits et services.

129. Les prévisions concernant le montant du solde inutilisé ne tiennent pas compte de l'issue de la négociation que l'Organisation mène actuellement avec SAP pour obtenir la licence d'un produit analytique relativement nouveau et sophistiqué, dans l'optique de remplacer certaines des technologies plus anciennes dont elle possède la licence. Un test de validation effectué dans le cadre du projet Umoja a permis d'établir que ce produit analytique serait d'une grande utilité pour l'Organisation, et notamment pour les États Membres, qui pourraient ainsi accéder à l'ensemble des données d'Umoja et d'autres progiciels de l'Organisation en tirant parti d'éléments visuels efficaces, d'une interface intuitive et interactive, assortie de tableaux de bord déroulants, ainsi que de solides capacités analytiques, dont des scénarios de simulation. Il est prévu d'améliorer le système pilote d'information budgétaire grâce à ce produit. La négociation porte également sur l'obtention d'un crédit pour les logiciels SAP dont l'Organisation possède la licence et dont il a été déterminé, dans le cadre du projet et en consultation avec le fournisseur, qu'ils n'étaient plus nécessaires. L'issue favorable de cette négociation pourrait permettre d'obtenir des crédits similaires à l'avenir. Le coût net de la licence de ce logiciel pour une période de cinq ans serait d'environ 5 millions de dollars, après une importante remise consentie par le fournisseur.

130. Dans le cadre du prochain rapport sur l'exécution du budget-programme de 2020, que l'Assemblée générale examinera lors de la partie principale de sa soixante-seizième session, il sera proposé de restituer le solde final inutilisé à la fin de 2020 aux États Membres, proportionnellement à leur participation respective aux coûts du projet Umoja.

Division du progiciel de gestion intégré

131. Comme indiqué au paragraphe 63, il est proposé de mettre en place la Division du progiciel de gestion intégré le 1^{er} janvier 2021. Les ressources demandées pour la Division en 2021 s'élèvent à 25 997 000 dollars. Elles sont présentées en détail dans le tableau 5 et expliquées dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 5

Division du progiciel de gestion intégré : ressources demandées pour 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé pour 2020	Ressources demandées pour 2021	Variation
Postes	12 053,4	12 971,6	918,2
Autres dépenses de personnel	3 499,7	3 412,1	(87,6)
Consultants	392,6	408,1	15,5
Voyages du personnel	438,8	305,7	(133,1)
Services contractuels	15 890,4	7 030,0	(8 860,4)
Frais généraux de fonctionnement	1 893,1	1 735,0	(158,1)
Fournitures et accessoires	108,7	95,2	(13,5)
Mobilier et matériel	40,0	39,3	(0,7)
Total	34 316,7	25 997,0	(8 319,7)

Postes

132. Au paragraphe 20 de la section XXI de sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 43 du rapport du Comité consultatif (A/72/7/Add.31) et a accueilli avec satisfaction les propositions du Secrétaire général sur la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet Umoja.

133. Conformément à la demande de l'Assemblée générale, l'équipe chargée du projet n'a cessé d'adapter ses ressources depuis la mi-2016 de façon à disposer du savoir-faire voulu et d'une structure hiérarchique adéquate pour la phase postérieure à l'exécution du projet. Comme le montre le tableau 6, cette démarche a entraîné la suppression de 45 postes et l'ajout de 27 postes de classes relativement moins élevées au profit d'une structure plus équilibrée dotée de capacités évolutives de nature à faciliter durablement l'exploitation d'Umoja. En parallèle, et au fur et à mesure que des postes devenaient vacants, 25 postes [4 P-5, 11 P-4, 5 P-3, 1 P-2 et 4 G(AC)] ont été redéfinis durant la période de quatre ans, de manière à appuyer la réorganisation.

Tableau 6

Postes supprimés ou créés dans le cadre de la réorganisation

Grade	Postes supprimés (2017-2019)				Postes créés (2017-2019)			
	1 ^{er} janvier 2017	1 ^{er} janvier 2018	1 ^{er} janvier 2019	Total	1 ^{er} janvier 2017	1 ^{er} janvier 2018	1 ^{er} janvier 2019	Total
D-1	3	1	—	4	—	—	—	—
P-5	4	7	—	11	—	—	—	—
P-4	10	5	4	19	—	—	2	2
P-3	—	—	4	4	3	3	5	11

Grade	Postes supprimés (2017-2019)				Postes créés (2017-2019)			
	1 ^{er} janvier 2017	1 ^{er} janvier 2018	1 ^{er} janvier 2019	Total	1 ^{er} janvier 2017	1 ^{er} janvier 2018	1 ^{er} janvier 2019	Total
P-2	—	—	—	—	2	3	1	6
G(1°C)	—	—	—	—	4	1	3	8
G(AC)	4	—	3	7	—	—	—	—
Total	21	13	11	45	9	7	11	27

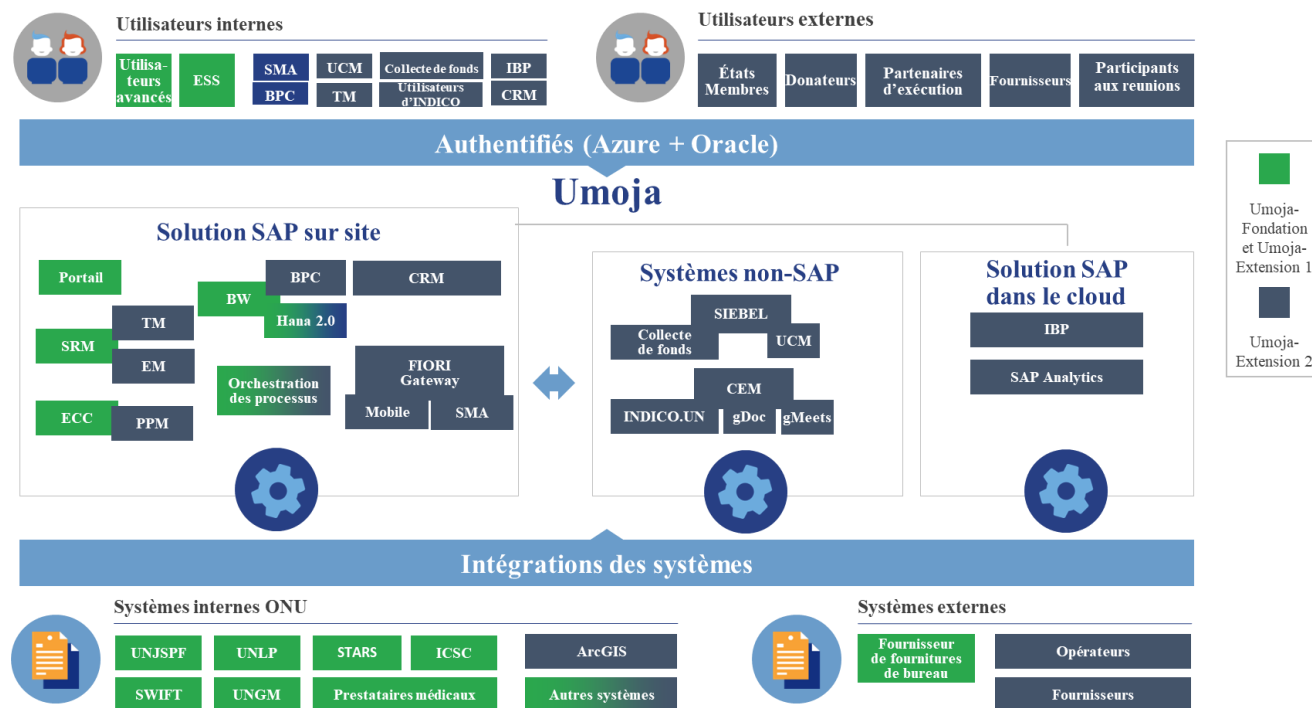
Abréviations : G(AC) = agent(e) des services généraux (Autres classes) ; G(1°C) = agent(e) des services généraux (1^{re} classe).

134. Menées sur une période de quatre ans, la réorganisation et la redéfinition de la distribution des postes et de la dotation en effectifs du projet ont été d'une ampleur et d'une complexité sur lesquelles on ne saurait trop insister. En effet, cette démarche a permis de réduire les coûts de personnel, la dépendance vis-à-vis des vacataires et, partant, le recours aux services contractuels. En conséquence, sur les 72 postes approuvés par l'Assemblée générale pour ce projet, 52 ont été soit créés depuis 2017, soit redéfinis en vue d'adapter la base de compétences à l'évolution des besoins associés à Umoja. L'équipe chargée du projet a été ramenée à une structure capable d'exploiter durablement le système, conformément à la demande de l'Assemblée générale.

135. Depuis 2016, des formations spécialisées ont été organisées à l'intention du personnel du projet afin que l'Organisation dispose des capacités institutionnelles voulues pour l'exploitation d'Umoja. De la mi-2016 à septembre 2020, les membres du personnel du projet ont suivi 1 231 séances de formation technique dispensées par SAP Education et ont eu accès pour ce faire à des supports adaptés à différents besoins et propres à différentes composantes. Diverses méthodes d'apprentissage ont été proposées, dont des ateliers sur site, la formation en ligne, des cours hors site dirigés par des animateurs et des cours virtuels. Le montant cumulé de 3,6 millions de dollars qui a été investi dans ce programme de formation et de développement des compétences techniques a permis de se passer des services d'un intégrateur de systèmes pour les solutions Umoja-Extension 2 et, partant, de réduire les coûts associés au transfert de connaissances par les fournisseurs, comme l'avait demandé à plusieurs reprises l'Assemblée générale.

136. Il fallait procéder à cette réorganisation pour appuyer et poursuivre l'expansion majeure de l'infrastructure technique d'Umoja au cours des quatre dernières années, en vue de concevoir et de mettre en service les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2. Comme le montre la figure IV, l'architecture technique s'est considérablement développée, grâce à l'ajout de plusieurs produits SAP sur site et de nouvelles solutions SAP dans le cloud, ainsi qu'à l'intégration avec d'autres applications sur site et dans le cloud.

Figure IV
Architecture d'intégration d'Umoja



Abréviations : BPC = business planning and consolidation (planification et consolidation) ; BW = Business Warehouse (entrepôts de données) ; CEM = conference and events management (gestion des conférences et manifestations) ; CFPI = Commission de la fonction publique internationale ; CRM = customer relationship management (gestion de la relation client) ; ECC = ERP Central Component (composante ECC) ; EM = event management (gestion des manifestations) ; ESS = employee self-service (portail libre-service – personnel) ; IBP = integrated budget planning (planification budgétaire intégrée) ; LPNU = laissez-passer des Nations Unies ; PPM = portfolio and project management (gestion des portefeuilles et des projets) ; SMA = strategic management application (application de pilotage stratégique) ; SRM = supplier relationship management (gestion de la relation fournisseurs) ; STARS = settlement of tax advances and reimbursement system (système de gestion des avances fiscales et des remboursements d'impôt) ; SWIFT = réseau de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication ; TM = transportation management (gestion des transports) ; UCM = uniformed capabilities management (gestion du personnel en tenue) ; UNGM = United Nations Global Marketplace (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies) ; UNJSPF = Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

137. L'expansion a consisté à ajouter 64 applications et logiciels à Umoja. L'infrastructure du système ayant gagné en complexité, il faut désormais gérer davantage de mises à niveau et d'interdépendances entre toutes les composantes logicielles SAP. La maintenance du progiciel nécessite des compétences et des capacités hautement spécialisées, étant donné qu'il a fallu concevoir des outils sur mesure à l'aide de la technologie SAP pour répondre à des besoins propres à l'Organisation auxquels les logiciels SAP standard ne pouvaient répondre, notamment en ce qui concerne la gestion du capital humain, les états de paie, la planification stratégique et la budgétisation. L'évolution des besoins de gestion des composantes logicielles SAP qui deviennent obsolètes ou ne sont plus prises en charge comporte également certains risques. En dépit de la complexité croissante du système, l'équipe Umoja dispose des compétences et des capacités nécessaires à la maintenance du progiciel, et ce malgré l'absence d'un intégrateur de systèmes.

138. Afin de poursuivre la réorganisation et la restructuration, et compte tenu de l'évolution du progiciel, le Secrétaire général propose de supprimer, à partir du 1^{er} janvier 2021, le poste de Sous-Secrétaire général(e), deux postes P-5 et un poste d'agent(e) des services généraux (1^{re} classe).

139. Tenant compte de la proposition de suppression de quatre postes susmentionnée, le tableau 7 présente l'évolution de la structure par classe résultant de la réorganisation, qui a commencé à la mi-2016 aux fins de la prise en main d'Umoja.

Tableau 7

Répartition passée et actuelle des postes au sein de l'équipe Umoja et proposition de répartition des postes au sein de la Division du progiciel de gestion intégré

Période	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1°C)	G(AC)	Total
2010-2016	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90
2017	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78
2018	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72
2019-2020	1	1	3	10	20	16	7	9	5	72
2021 (proposition)	–	1	3	8	20	16	7	8	5	68

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

140. La répartition des 68 postes proposée pour 2021 est présentée à l'annexe VI. La Division du progiciel de gestion intégré se composerait de deux équipes chargées de l'architecture des solutions et d'une équipe chargée de la gestion de la mise en œuvre des solutions. Le (la) directeur(trice) (D-2) encadrerait les travaux de la Division, superviserait les équipes susmentionnées et coordonnerait le fonctionnement d'Umoja dans toute l'Organisation vis-à-vis des systèmes internes et externes. Les équipes chargées de l'architecture des solutions seraient responsables des modules et de l'intégration des finances, de la gestion du capital humain et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'équipe chargée de la gestion de la mise en œuvre des solutions serait notamment responsable des activités de développement et d'exécution, y compris l'intégration SAP, la gestion des versions, la sécurité SAP, Business Warehouse et les contrôles de licence, ainsi que l'intégration avec d'autres systèmes ou la gestion des interfaces avec ces derniers. Les travaux des équipes seraient étroitement liés entre eux en raison de la nature hautement intégrée du progiciel, ainsi que du caractère transversal et hybride des compétences techniques et fonctionnelles des équipes.

141. Le montant de 12 971 600 dollars demandé au titre des postes couvrirait les traitements et les dépenses communes de personnel afférents à 68 postes [1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 G(1°C) et 5 G(AC)]. Cette structure permettrait de donner suite à la demande de l'Assemblée générale, à savoir doter l'équipe de capacités suffisantes pour faciliter durablement et de manière autonome l'exploitation du progiciel à long terme.

142. Au 1^{er} octobre 2020, 62 postes sur 72 étaient pourvus, dont 5 temporairement. Dix postes étaient vacants, dont deux devaient être supprimés et un était réservé à un fonctionnaire en détachement. La procédure de recrutement est en cours, à des stades divers, pour 12 postes, dont quelques-uns concernent des profils spécialisés et ont fait l'objet de plusieurs avis de vacance publiés en 2019 et 2020.

Autres dépenses de personnel

143. À l'instar des postes, les emplois occupés par le personnel temporaire (autre que pour les réunions) et le personnel contractuel n'ont cessé d'être redéfinis au cours des quatre dernières années en fonction de l'évolution des besoins et en vue de la prise en main d'Umoja.

144. Il est prévu que les besoins en personnel temporaire continuent de diminuer, passant de 23 emplois de temporaire en 2020 à 17 au début de 2021, puis à 14 d'ici à la fin de l'année. Le montant des ressources demandées à ce titre s'élève à 3 412 100 dollars.

Consultants et experts, et services contractuels

145. Comme expliqué précédemment, étant donné que l'environnement technique est devenu plus complexe et qu'il n'est plus fait appel aux services d'un intégrateur de systèmes (fournisseur spécialisé), des consultants dotés d'un savoir-faire spécialisé et des fournisseurs offrant des services contractuels sont venus prêter main forte à l'équipe Umoja.

146. Un montant de 408 100 dollars est demandé pour financer les services de quatre consultants à temps plein, dont les développeurs Siebel travaillant au Bureau de l'informatique et des communications à New York et à Valence.

147. Les prévisions de dépenses relatives aux services contractuels, d'un montant de 7 030 000 dollars, couvrent toute une série de produits et de services spécialisés. Un montant de 1 200 000 dollars couvrira le coût d'un service d'assistance haut de gamme offert directement par le fournisseur du progiciel, SAP, et permettant de résoudre les problèmes relatifs à Umoja, notamment les problèmes de performance. L'équipe Umoja fait appel à deux fournisseurs mettant à disposition des développeurs expérimentés qui viennent compléter ponctuellement, en fonction de l'évolution de la charge de travail, les capacités dont elle dispose pour gérer des composantes SAP spécifiques, pour un coût de 4 980 000 dollars. Ces développeurs seront encadrés par la Division du progiciel de gestion intégré. Environ 25 d'entre eux assisteront la Division en 2021 ; au fur et à mesure qu'Umoja-Extension 2 se stabilisera, ils ne seront plus qu'une quinzaine d'ici à la fin de l'année. En 2015 et 2016, le projet comptait environ 110 vacataires de ce type ; ils étaient 32 en moyenne en 2020, et 27 au moment de la rédaction du présent rapport.

148. Un montant de 400 000 dollars servira à acheter de nouvelles licences afin de faire face à l'augmentation du nombre d'utilisateurs qui auront recours aux nombreuses composantes d'Umoja-Extension 2 récemment mises en place, dont l'utilisation se stabilisera.

149. Un montant estimatif de 450 000 dollars est prévu au titre la catégorie des services contractuels ; il servira à financer des programmes spécialisés de formation technique aux produits SAP, qui aideront le personnel de la Division à renforcer ses connaissances techniques. Comme l'Organisation ne recourt plus à un intégrateur de systèmes, lequel fournit généralement du personnel au fait des tâches à accomplir, il est essentiel de veiller au renforcement des connaissances de l'équipe, afin qu'elle puisse faire évoluer le progiciel sans heurt et de manière autonome. Parce que la technologie évolue rapidement et que SAP ne cessera d'apporter des changements à ses produits, il est indispensable que le personnel essentiel de l'équipe affûte ses connaissances et son savoir-faire.

Voyages et formation du personnel du projet

150. Comme les années précédentes, le personnel de la Division du progiciel de gestion intégré devra continuer de se perfectionner et de se reconvertir afin de disposer des capacités optimales nécessaires à la maintenance du progiciel, comme expliqué ci-dessus. Un montant de 263 800 dollars permettrait de couvrir les frais de voyage du personnel, qui devra se déplacer pour assister à une formation technique spécialisée, disponible uniquement hors site, selon un calendrier établi par SAP Education. Un montant de 41 900 dollars est prévu pour couvrir les frais des autres

voyages officiels que l'équipe sera amenée à faire pour participer à certains ateliers et pour en animer d'autres, aux fins de l'amélioration continue du progiciel.

Frais généraux de fonctionnement

151. Le montant demandé au titre des frais généraux de fonctionnement s'élève à 1 735 000 dollars et servira à financer les coûts locatifs (1 445 000 dollars, à raison de 17 000 dollars par personne par groupe de 85 personnes), les accords sur les niveaux de services de maintenance informatique (187 275 dollars), comptes et ports réseau compris, et les frais de communication (102 725 dollars), y compris ceux liés aux réseaux privés virtuels et à Citrix, ainsi que des frais ponctuels mineurs pour les téléconférences.

Fournitures et accessoires, et mobilier et matériel

152. Des montants estimatifs de 95 200 dollars au titre des fournitures et accessoires et de 39 300 dollars au titre du mobilier et du matériel sont nécessaires pour répondre aux besoins du personnel de la Division, et notamment pour remplacer du matériel (ordinateurs portables) et des logiciels de faible valeur.

Ressources demandées au titre des activités d'appui

153. Une société de conseil indépendante qui a été sollicitée pour examiner le projet Umoja, conformément à une recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes, a souligné qu'une mise en œuvre réussie reposait sur un élément souvent négligé, ou du moins sous-estimé, qui est celui de l'investissement dans la maintenance et les améliorations, la gestion du changement, ainsi que les activités de formation menées avant et surtout après la mise en service. Les organisations qui consacrent trop peu de ressources à ces activités courent le risque de compromettre entièrement leur investissement.

154. Tout au long du cycle d'exécution du projet, les coûts indirects n'ont pas fait l'objet d'un financement adéquat. Les activités d'appui sont indispensables à la réussite du projet et continueront de jouer un rôle essentiel pendant la phase de stabilisation. Les parties prenantes soutiennent le projet en réorganisant les tâches et en redéfinissant les priorités de leur personnel aux fins du déploiement d'Umoja. Par le passé, la gestion des services d'assistance de niveau 2b s'est révélée difficile, ce qui a fréquemment entraîné des retards et de longs délais d'attente dans le traitement des demandes des utilisateurs finaux, dont l'expérience était sous-optimale. Bon nombre des retards subis dans le cadre du projet s'expliquent par un financement insuffisant des activités d'appui, ce qui a retardé l'approbation des besoins, les essais, la formation et l'appui à l'exploitation.

155. À partir d'avril 2020, à la suite de la révision du modèle d'assistance utilisé avec Umoja qui a été effectuée dans le cadre de la prise en main, les responsabilités incombant aux sous-groupes fonctionnels ont été élargies en vue de mieux servir les utilisateurs et de répondre aux besoins actuels et futurs. Les structures mises en place et les capacités demandées permettront non seulement de répondre à ces besoins, mais aussi de faire en sorte que les fonctions administratives essentielles de l'Organisation soient exécutées de manière optimale, notamment par la Division du progiciel de gestion intégré.

156. Les demandes d'amélioration des processus se sont accumulées, notamment les recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui sont restées sans suite, la priorité ayant été donnée à la conception, au développement et au déploiement d'Umoja-Extension 2 au cours des trois dernières années. Ces

améliorations concernent également l'appui aux tests, la communication, la gestion du changement, la mise à jour des supports de formation et l'appui à l'exploitation.

157. La section III ci-dessus, consacrée à la prise en main, comprend des informations sur les différentes fonctions qui doivent être assumées par d'autres entités, en partenariat avec la Division du progiciel de gestion intégré. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel et le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ont des responsabilités à l'égard de la maintenance continue d'Umoja qui sont distinctes de celles de la Division, comme indiqué dans la section III. Par ailleurs, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle prendra en charge les activités de formation concernant Umoja. En conséquence, ainsi que le montre le tableau 8, la prise en main durable d'Umoja exige que des ressources adéquates soient prévues aux fins de l'exécution des fonctions permanentes qui ne relèvent pas de la Division du progiciel de gestion intégré dont la création est proposée. Les ressources demandées aux fins des activités d'appui ont été hiérarchisées en fonction des besoins prévus pour chacun de ces domaines en 2021.

Tableau 8
Ressources demandées au titre des activités d'appui

	P-5	P-4	P-3	P-2	G(AC)	Total
Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle (Département de l'appui opérationnel)	–	2	2	2	1	7
Division de l'administration des ressources humaines (Département de l'appui opérationnel)	1	1	1	–	3	6
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	–	–	1	–	1	2
Service Partenaires (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	–	–	1	1
Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	1	–	–	1
Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	–	–	2	2
Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	1	–	–	–	2	3
Total	2	3	5	2	10	22

Abréviation : G(AC) = agent(e) des services généraux (Autres classes).

158. Il est proposé que ces fonctions soient assurées par du personnel temporaire (autre que pour les réunions), le montant des ressources demandées s'élevant à 3 695 400 dollars. Toutes les dépenses d'appui connexes seront absorbées par les départements respectifs.

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

A. Ressources nécessaires pour 2021

159. Le tableau 9 présente le montant total des ressources nécessaires pour 2021 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré, ainsi que des domaines d'appui au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

Tableau 9

Montant total des ressources nécessaires pour 2021

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Division du progiciel de gestion intégré</i>	<i>Autres domaines d'appui</i>	<i>Total</i>
Postes	12 971,6	—	12 971,6
Autres dépenses de personnel	3 412,1	3 695,4	7 107,5
Consultants	408,1	—	408,1
Voyages du personnel	305,7	—	305,7
Services contractuels	7 030,0	—	7 030,0
Frais généraux de fonctionnement	1 735,0	—	1 735,0
Fournitures et accessoires	95,2	—	95,2
Mobilier et matériel	39,3	—	39,3
Total	25 997,0	3 695,4	29 692,4

B. Financement des prévisions de dépenses pour 2021 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré

160. 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 de systèmes intégrés au Secrétariat ([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. Cette formule approuvée a été appliquée tout au long du cycle d'exécution du projet Umoja. Cependant, le projet devant s'achever le 31 décembre 2020, une nouvelle modalité de financement devra être mise en place.

161. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : mécanisme de financement proposé pour le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel » ([A/74/761](#)), le Secrétaire général a proposé que les deux départements continuent à être financés à la fois au moyen du budget-programme et au moyen du compte d'appui. L'ensemble des ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense seraient toutefois présentées dans le cadre du budget-programme, la part devant être financée au moyen du compte d'appui prenant la forme d'une dotation versée au budget-programme, sur la base de la méthode décrite dans la section III.B du rapport. Si l'Assemblée générale approuve la proposition, les

dispositions qu'elle contient permettraient d'établir la procédure budgétaire et le modèle de financement pour la Division du progiciel de gestion intégré qu'il est proposé de créer, et ce à partir du projet de budget pour 2022.

162. En attendant l'approbation d'un nouveau modèle de financement, le Secrétaire général propose que l'Assemblée générale fasse financer le montant des ressources nécessaires au titre de la Division, soit 25 997 000 dollars pour 2021, en suivant les modalités de partage des coûts qui ont été approuvées, comme indiqué dans le tableau 10.

Tableau 10

Récapitulatif des prévisions de dépenses pour 2021, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Ressources demandées pour 2021</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	3 899,6	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	16 118,1	62
Ressources extrabudgétaires	5 979,3	23
Total	25 997,0	100

**C. Financement des prévisions de dépenses pour 2021
au titre des activités d'appui**

163. Il est proposé que le montant des dépenses prévues, soit 3 695 400 dollars, soit financé au moyen du solde inutilisé, à la fin de 2020, du financement accordé au projet Umoja.

D. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

164. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré ;
- b) Approuver un montant de 25 997 000 dollars au titre des prévisions de dépenses pour 2021 afférentes à la Division du progiciel de gestion intégré et à son double rattachement hiérarchique, d'une part au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et, d'autre part, au Département de l'appui opérationnel ;

Budget-programme

- c) Approuver un montant de 3 899 600 dollars au titre de la composante 1 (Progiciel de gestion intégré) du sous-programme 1 du chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) du budget-programme pour 2021, correspondant à la part imputée au budget ordinaire du coût de la Division pour 2021 ;
- d) Réviser le montant prévu au projet de budget-programme pour 2021 en réduisant de 400 dollars le montant demandé au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

e) Prendre note du fait qu'un montant de 16 118 100 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 2021 au 30 juin 2022 ;

Ressources extrabudgétaires

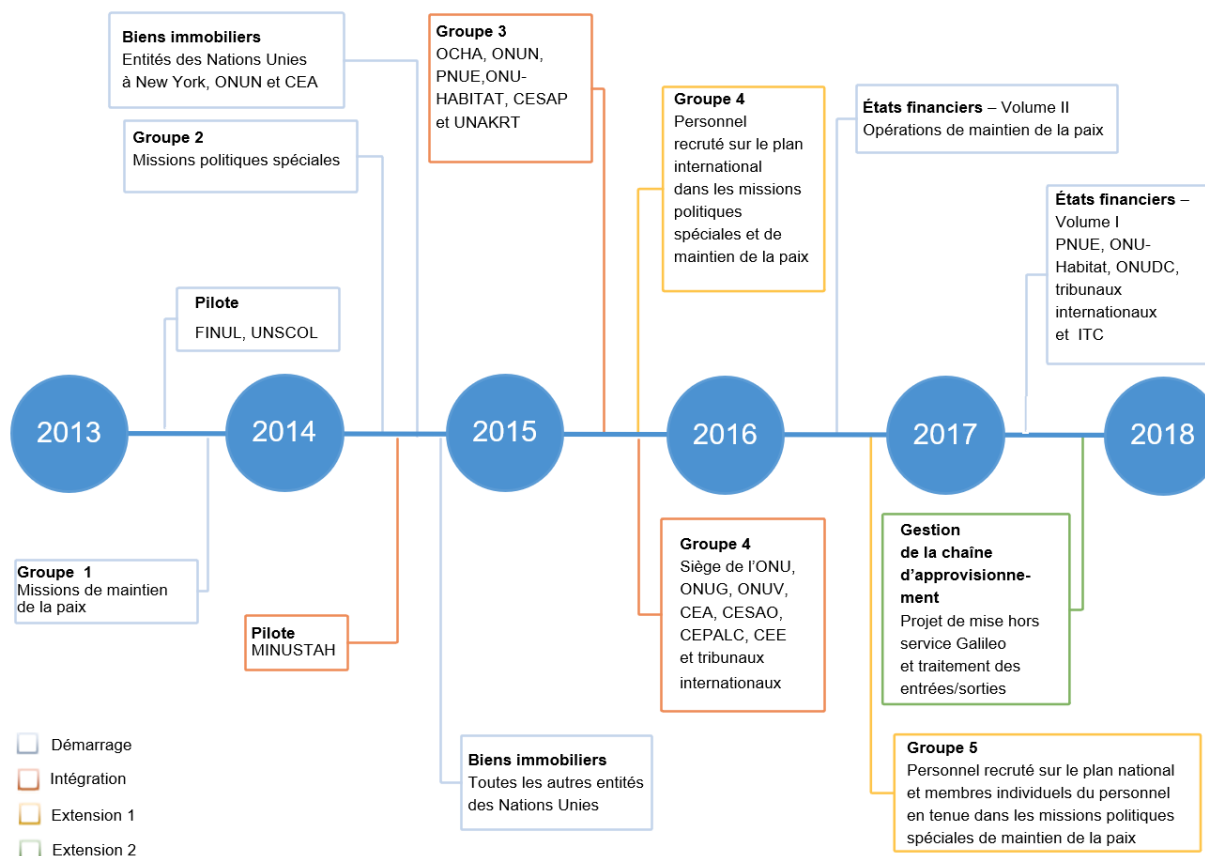
f) Prendre note du fait qu'un montant de 5 979 300 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour l'exercice budgétaire 2021 ;

Activités d'appui

g) Approuver le montant des ressources demandées au titre des activités d'appui décrites aux paragraphes 153 à 158, soit 3 695 400 dollars pour 2021, qui serait financé au moyen du solde inutilisé à la fin de 2020, actuellement estimé à 12 082 200 dollars.

Annexe I

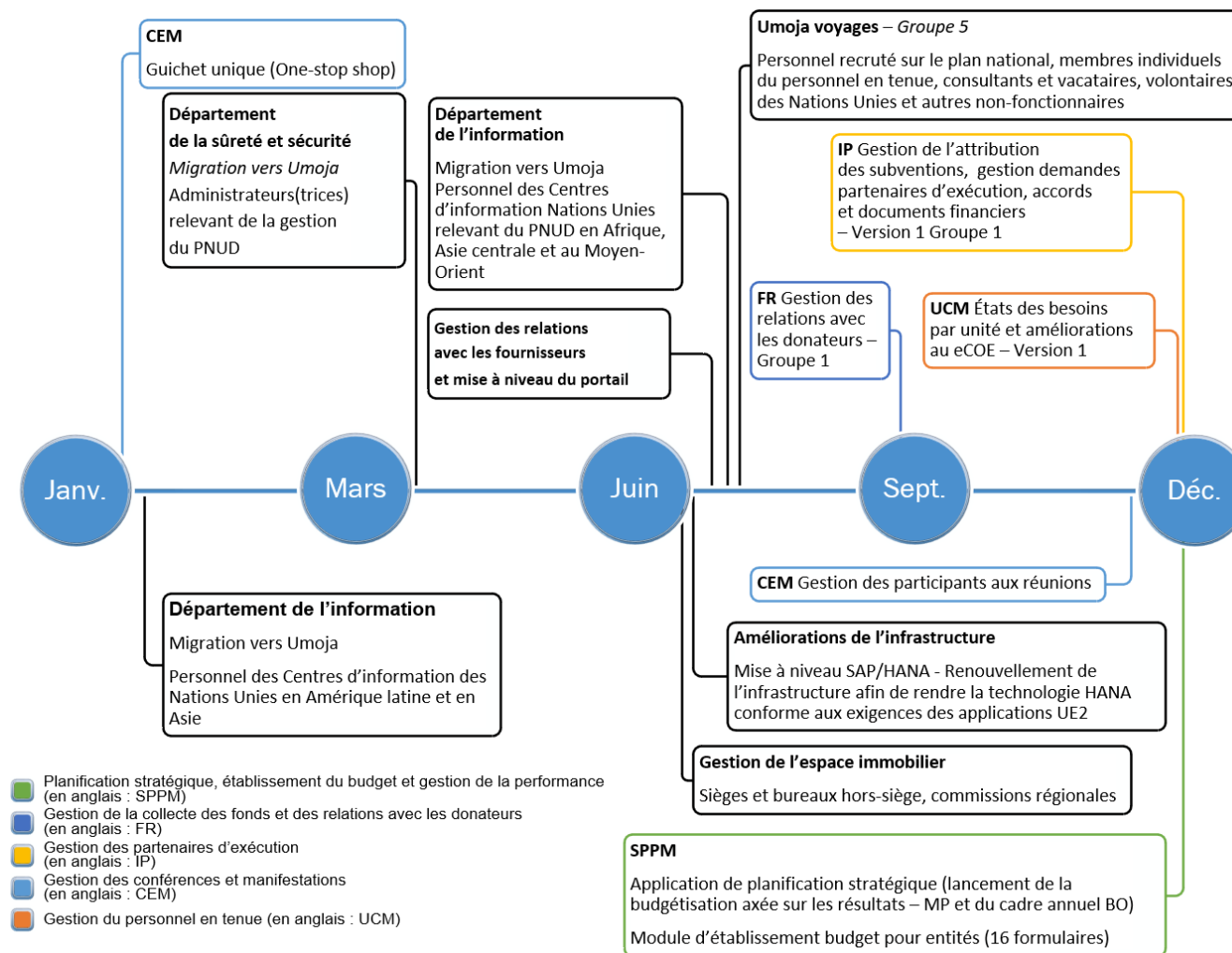
Déploiements d'Umoja, 2013-2017



Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEE = Commission économique pour l'Europe ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; ITC = Centre du commerce international ; FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti ; OCHA = Bureau pour la coordination des affaires humanitaires ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; 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.

Annexe II

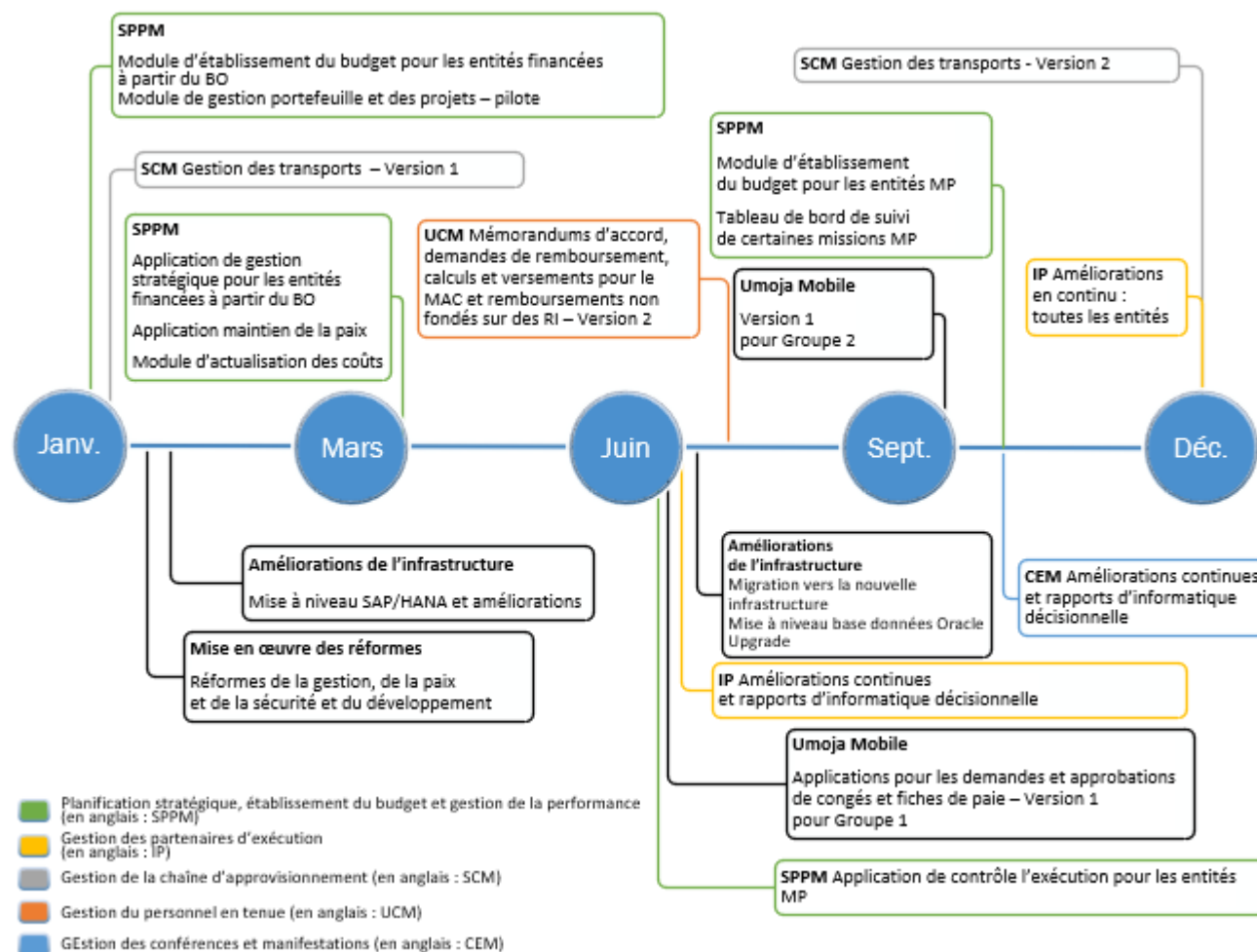
Déploiements d'Umoja, 2018



Abréviations : BAR = budgétisation axée sur les résultats ; BO = budget ordinaire ; eCOE = système de gestion électronique du matériel appartenant aux contingents ; MP = maintien de la paix ; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement.

Annexe III

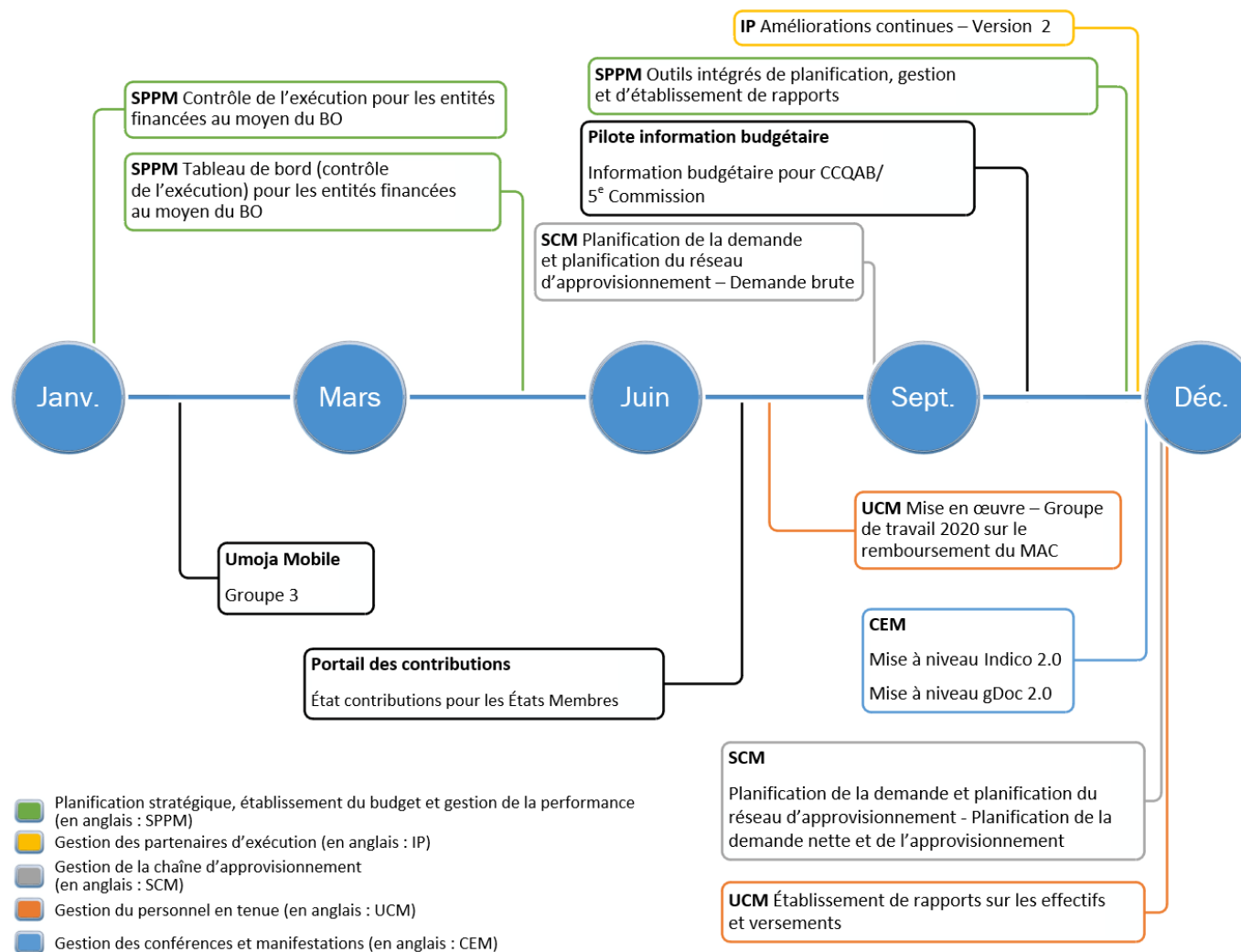
Déploiements d'Umoja, 2019



Abréviations : BO = budget ordinaire ; MAC = matériel appartenant aux contingents ; MP = maintien de la paix ; RI = rapport d'inspection.

Annexe IV

Déploiements d'Umoja, 2020



Abréviations : BO = budget ordinaire ; CCQAB = Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ; MAC = matériel appartenant aux contingents.

Annexe V

Dépenses engagées par phase d'Umoja

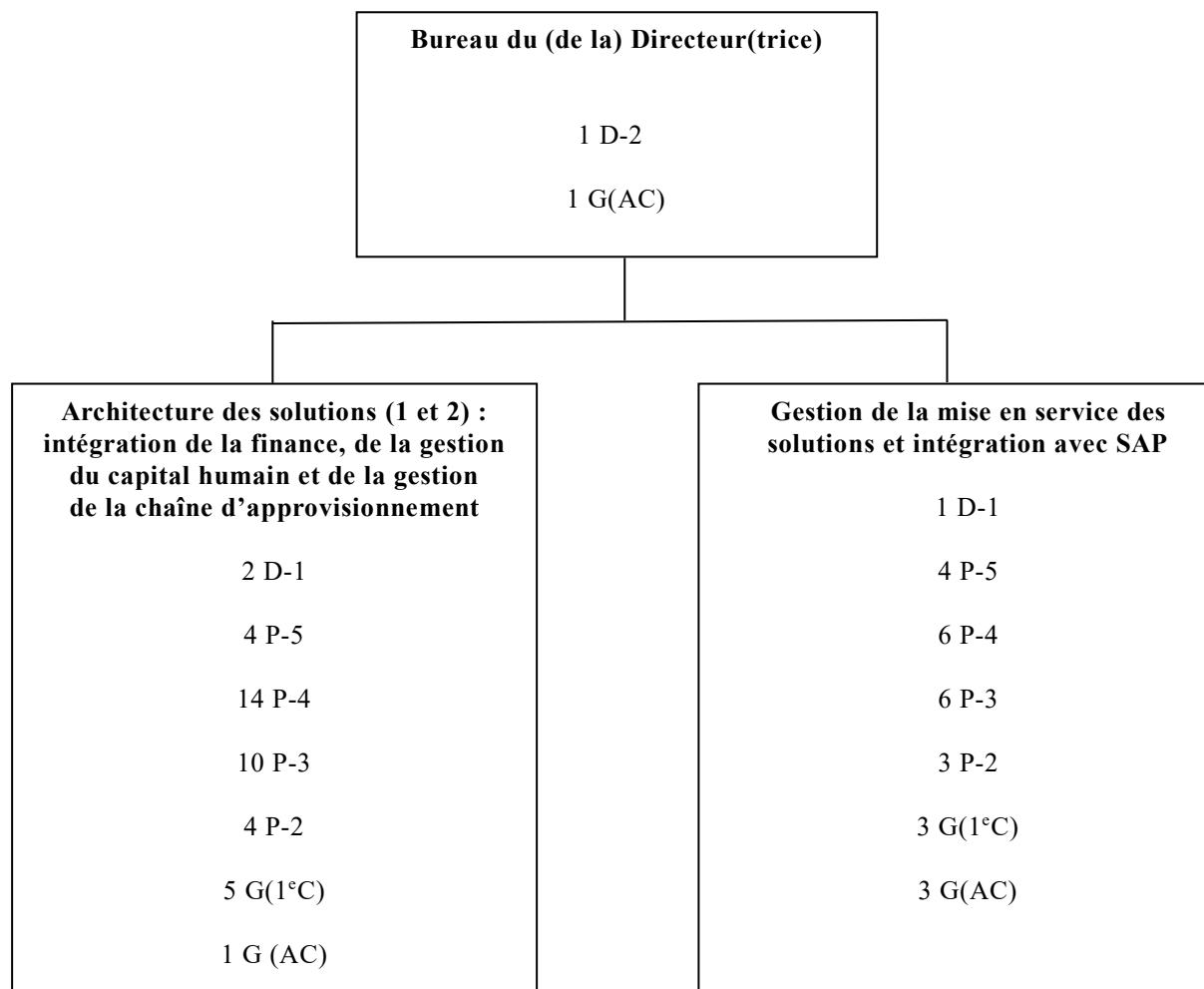
Dépenses engagées par phase d'Umoja (au 1^{er} octobre 2020)

(En dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Dépenses autres que les dépenses de personnel</i>
2008–2009	Activités de lancement	3 974 084	274 017
2008–2015	Étude de procédés	31 468 527	76 495 544
2008–2020	Matériel (infrastructure)	2 655 881	33 368 146
2010–2020	Licences de logiciels et maintenance (infrastructure)	0	60 484 981
2012–2015	Umoja-Démarrage	12 178 343	51 274 054
2012–2020	Umoja-Intégration	71 568 760	47 149 962
2014–2020	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	39 256 877	37 453 343
2016–2020	Umoja-Extension 2	30 370 949	43 846 456
Total		191 473 421	350 346 503

Annexe VI

Proposition d'organigramme et de répartition des postes pour la Division du progiciel de gestion intégré



Abréviations : G(AC) = agent(e) des services généraux (autres classes) ; G(1°C) = agent(e) des services généraux (1^{re} classe).

Annexe VII

Avantages qualitatifs d'Umoja

Avantages qualitatifs d'Umoja, dans l'ensemble de l'Organisation et par domaine fonctionnel

Ensemble de l'Organisation

- Soutenir les réformes de la gestion, améliorer l'application du principe de responsabilité, la transparence et la prise de décisions en facilitant l'accès à plus de données de meilleure qualité, et permettre un meilleur alignement des ressources sur les résultats
- Soutenir le projet du Secrétaire général visant à faire en sorte que le travail de l'Organisation soit fondé sur les données, en produisant des données plus riches, de meilleurs outils analytiques et des tableaux de bord évolués pour les prévisions, l'évaluation des risques et la prise de décision à l'appui de l'exécution des mandats
- Intégration sans heurt entre les solutions d'entreprise, pour des données plus cohérentes et plus faciles à utiliser
- Des données de base cohérentes, partagées entre les processus, ce qui augmente la fiabilité des données
- Capacité de créer ou d'éliminer efficacement des entités, ou encore d'en augmenter ou d'en réduire la taille, selon l'évolution des mandats
- Mettre à disposition une source unique de données certifiées et approuvées par l'Organisation, dans le cadre d'une structure de gouvernance rigoureuse, permettant ainsi la production de rapports cohérents et transparents dans toute l'Organisation
- Amélioration de la continuité des opérations grâce à un accès à distance à toutes les fonctions (peu importe d'où on y accède), ainsi qu'une infrastructure résiliente pour la reprise après sinistre
- Amélioration de l'expérience utilisateur grâce à l'exploitation de nouvelles technologies qui fonctionnent sur les appareils mobile

Ressources humaines

- Harmonisation et automatisation des processus liés aux ressources humaines
- Amélioration de la gestion du temps et des congés de maladie
- Visibilité en temps réel des données du personnel mondial
- Simplification des mouvements de personnel entre les lieux d'affectation
- Fonctionnalités accessibles en libre-service (y compris l'accès mobile) pour le personnel et les cadres
- Traitement plus rapide des droits à prestations

Finances

- Intégration des processus pour la mise en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS)
- Optimisation et harmonisation du traitement des salaires
- Visibilité en temps réel de la mobilisation et de l'utilisation des ressources mondiales
- Amélioration de la mesure, de l'affectation et du recouvrement des coûts
- Amélioration de la gestion de la trésorerie et des arrangements bancaires, y compris l'optimisation des réseaux de banques attitrées prenant en charge les opérations mondiales
- Une classification précise et automatique des dépenses, basée sur les matériaux et les services, rendue possible par l'intégration de la chaîne d'approvisionnement et des finances
- Une gestion plus efficace des comptes créditeurs et débiteurs, y compris la compensation globale des effets à payer et à recevoir et la gestion et le suivi efficaces des escomptes pour règlement anticipé
- Interfaces électroniques avec les fournisseurs pour la commande de biens et de services et le règlement des factures
- Élimination des bordereaux interservices
- Interface électronique avec le Programme des Nations Unies pour le développement pour l'automatisation des procédures manuelles ou à forte intensité de ressources
- Des processus de préparation des états financiers beaucoup plus efficaces ; une consolidation plus rapide des états financiers
- Mise à disposition de spécialistes capables d'élaborer des rapports analytiques de qualité
- Des pistes d'audit robustes, plus transparentes et accessibles

Services centraux d'appui

- Vue d'ensemble du parc immobilier mondial, y compris les contrats de location
- Capacité d'enregistrer et de contrôler l'occupation de l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation, et de fournir des informations sur l'utilisation et l'affectation des locaux
- Programmation automatique des activités de maintenance préventive, amélioration de la planification et du suivi de la maintenance et des performances des équipements, ainsi que des rapports à ce sujet
- Harmonisation des processus de gestion des biens et des procédures comptables
- Délégation accrue grâce à un accès en temps réel aux opérations en cours

Voyages

- Vue d'ensemble des opérations relatives aux voyages, permettant de simplifier et d'harmoniser le réseau des bureaux de traitement des voyages et des expéditions
- Fonctionnalités en libre-service, réduction du nombre d'étapes constituant le flux de travail et contrôle amélioré de la conformité
- Transparence dans le traitement des voyages ; responsabilisation accrue à l'égard des opérations de traitement
- Solution mondiale de gestion des voyages et des dépenses, intégrée aux modules de gestion des finances, du capital humain, des projets, des expéditions et de la paie, permettant ainsi de gérer en temps réel le budget, les engagements, les paiements et les recouvrements
- Automatisation du recouvrement des avances

Chaîne d'approvisionnement et logistique

- Solution de bout en bout pour la chaîne d'approvisionnement permettant des opérations intégrées englobant la planification, l'approvisionnement, le transport, la réception, la gestion et l'utilisation des stocks, et le suivi et la gestion des équipements
- Intégration avec la base de données des Nations Unies sur les fournisseurs, vue d'ensemble des fournisseurs, de leur statut et des opérations correspondantes
- Modèle opérationnel mondial de passation de marchés, permettant la répartition et le flux des activités de passation de marchés entre les entités du Secrétariat
- Visibilité globale des relations d'affaires et accès à tous les contrats au niveau mondial
- Disponibilité des biens/services fournis par les fournisseurs dans le cadre de contrats par le biais de catalogues de contrats mis à la disposition des demandeurs
- Gestion et administration mondiales du matériel, permettant ainsi une visibilité à l'échelle de l'entité des stocks, des matériaux, des entrepôts et des lieux de stockage
- Entrées de marchandises et administration du matériel conformes aux normes IPSAS
- Vue d'ensemble du réseau et des opérations de transport de l'Organisation pour faciliter l'organisation et l'exécution du transport de matériel appartenant aux contingents, de personnel (militaires et personnel de police) et de marchandises acquises auprès de fournisseurs commerciaux
- Des processus repensés et standardisés pour la collaboration et la planification entre les Nations Unies et les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police
- Une fonctionnalité de suivi et de traçage pour surveiller l'état des livraisons le long du réseau de transport, intégrant un système

d'alerte en cas de retard et des échanges de données électroniques, ce qui permet d'éviter les mises à jour manuelles

- Optimisation de la gestion des stocks par une planification et une prévision efficaces de la demande de matériaux et de services, ce qui permet de fournir un plan d'approvisionnement aux planificateurs des entités
- Réduction des stocks grâce à une planification efficace

Annexe VIII

Avantages quantitatifs d'Umoja

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Budget ordinaire</i>		<i>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
Total	77,8	Total	87,7
Montant annuel	38,9		87,7
Montant annuel maximum des avantages récurrents à réaliser d'ici à 2021			126,6
Montant total des avantages à réaliser d'ici à 2021^d			624,4

^a Montant correspondant aux exercices 2013/14, 2014/15 et 2015/16, compte tenu des gains d'efficacité de 20,2 millions de dollars obtenus 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 d'un montant total de 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.

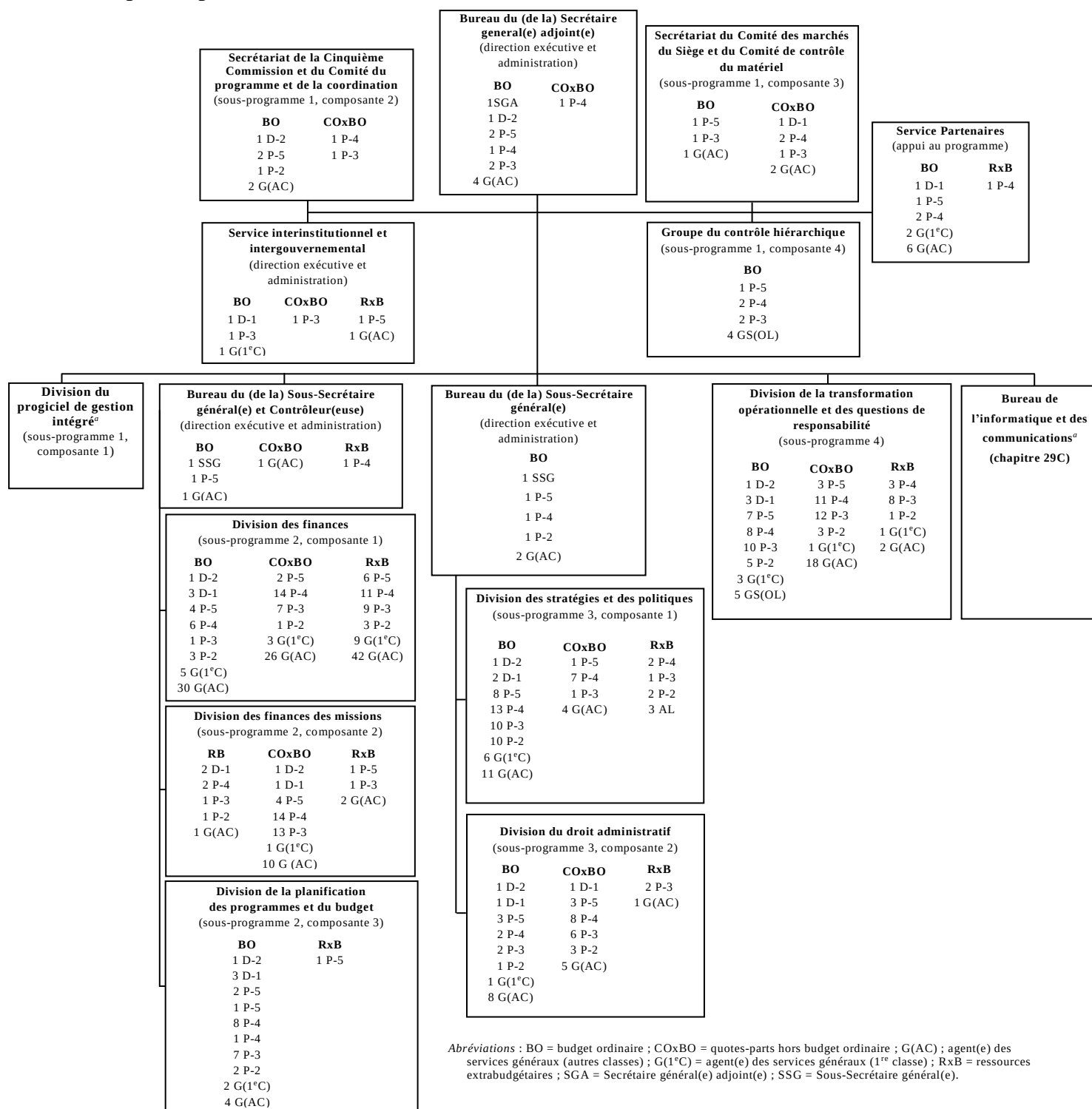
^c Compte tenu de l'incidence des gains d'efficacité évaluée par les départements et bureaux lors de l'établissement du budget, des réductions d'un montant total de 64,3 millions de dollars ont été notées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019. Ce montant tient compte d'autres gains d'efficacité qui ont été rendus possibles par Umoja mais ne sont pas entièrement attribuables au système.

^d À partir de 2013, les avantages récurrents ont été additionnés pour chaque exercice biennal (dans le cas du budget ordinaire) et annuel (dans le cas du budget des opérations de maintien de la paix) afin d'obtenir le total cumulé.

Annexe IX

Proposition visant à placer la Division du progiciel de gestion intégré sous l'autorité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Projet de budget-programme pour 2021, chapitre 29A : organigramme et répartition des postes pour 2021



Annexe X

Proposition visant à placer la Division du progiciel de gestion intégré sous l'autorité du Département de l'appui opérationnel

Projet de budget-programme pour 2021, chapitre 29B : organigramme et répartition des postes pour 2021

