



Assemblée générale

Distr. générale
16 septembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session
Points 134 et 149 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017

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

Huitième 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 a prié 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 septième rapport d'étape (A/70/369 et Corr.2).

Le rapport rend compte en sa section III des progrès considérables réalisés entre septembre 2015 et août 2016. Desservant à ce stade plus de 32 000 fonctionnaires en 400 lieux dans le monde, Umoja offre pour la première fois, au Secrétariat une solution administrative moderne unique venant lui permettre de gérer les ressources de l'Organisation en toute efficacité et transparence. La mise en service de l'espace de libre-service à l'usage des fonctionnaires et responsables est la première réussite du genre à mettre à l'actif du système des Nations Unies à l'échelle mondiale.

En novembre 2015, Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) a été mis en service dans toutes les entités du groupe 4, à savoir le Siège de l'ONU, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Europe, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Centre du commerce international et les tribunaux internationaux. Parallèlement, venue compléter Umoja-Démarrage qui dessert déjà les groupes 1 et 2 des opérations de maintien de la paix et missions politiques



spéciales Umoja Extension 1 aura été la composante la plus difficile à mettre en service en raison de sa complexité et de sa taille inouïes. Une solide gouvernance, le concours des utilisateurs et la bonne gestion du projet ayant concouru au succès de l'entreprise l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja s'emploie systématiquement à remédier aux problèmes consécutifs à la mise en service.

En juillet 2016, la fonctionnalité de prestation de services a été étendue à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales. Un nouveau module mis en service en août 2016 est venu automatiser l'établissement des états financiers.

Le rapport présente en sa section IV les programmes de travail du projet à l'horizon 2018, y compris les plans de la pleine mise en service d'Umoja d'ici décembre 2018, comme l'Assemblée générale l'a demandé de nouveau dans sa résolution 70/248 A. Il décrit la stratégie de mise en œuvre d'Umoja-Extension 2, qui intéresse principalement l'établissement du budget, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des conférences et manifestations, la planification des effectifs et les relations avec les donateurs et les partenaires d'exécution.

La section V propose des évaluations actualisées des avantages qualitatifs et quantitatifs, inspirées des enseignements tirés de la mise en service d'Umoja à l'usage d'un plus grand nombre d'utilisateurs et d'une plus grande diversité d'entités. Outre les améliorations d'ordre qualitatif apportées, le rapport fait état de gains d'un montant de 163,7 millions de dollars qui auront été engrangés d'ici à la fin de l'année 2019, quand on sait que le Secrétaire général s'est engagé à obtenir, à cette échéance, des gains de l'ordre de 140 à 220 millions de dollars. Au total, le montant des gains engrangés devrait être de 205,5 millions de dollars en 2020-2021, la gestion de la chaîne d'approvisionnement devant s'être stabilisée à cet horizon.

Le rapport traite dans sa section VI de l'utilisation courante des ressources du projet, l'importance critique de les réorganiser et de les réaménager pour régler les principaux problèmes de personnel de nature à remettre en cause l'exécution du plan de travail de 2016 à 2019, ainsi que la compression des effectifs de l'équipe de projet, dont les membres seront à terme affectés au Bureau de l'informatique et des communications pour la plupart, le reste devant l'être dans d'autres secteurs.

La section VIII donne une estimation révisée des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017, comme indiqué dans le septième rapport d'étape du Secrétaire général; le montant représente une augmentation nette de 26,8 millions de dollars, compte tenu des ressources non utilisées de l'exercice biennal 2014-2015 par suite du report de plusieurs activités relatives à Umoja-Extension 2. Les prévisions de dépenses tiennent également compte de la redéfinition des postes et du regroupement des fonctions dictés par le réaménagement de l'équipe de projet, nécessaire à la réussite du déploiement d'Umoja-Extension 2 et à la réduction des effectifs de l'équipe à terme.

Le rapport comporte en sa section X les mesures recommandées à l'Assemblée générale, tendant à la voir notamment prendre acte de l'état d'avancement du projet, approuver les prévisions de dépenses révisées pour 2016 et 2017, y compris le projet de réorganisation de la structure des postes, et prendre note des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet	4
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	4
B. Application des recommandations des organes de contrôle	4
III. État d'avancement du projet	5
A. Aperçu des étapes importantes et des résultats du projet	5
B. Bilan : septembre 2015 à août 2016	8
C. Mesures de stabilisation	10
IV. Préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service	15
A. Groupe 5	15
B. Modifications de l'ensemble des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale	16
C. Umoja-Extension 2	17
D. Mise à niveau technique de SAP	25
E. Améliorations d'Umoja-Intégration	26
V. Valorisation des avantages	26
VI. Dévolution des fonctions au Bureau de l'informatique et des communications, réorganisation et reconversion des ressources humaines	32
VII. Gestion des risques	36
VIII. Ressources nécessaires	38
A. Prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017	38
B. Ressource nécessaires pour 2008-2017	41
C. Prévisions de dépenses pour 2018 et 2019	42
IX. Coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja	45
X. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	45
A. Financement des prévisions de dépenses pour 2016 et 2017	45
B. Décisions qu'il est recommandé à l'Assemblée générale de prendre	46
 Annexe	
Organigramme et répartition des postes pour 2017	48

I. Introduction

1. Établi en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré, Umoja, le présent rapport fait le point du projet depuis la publication du septième rapport d'étape (A/70/369 et Corr.2), et fait suite aux décisions résultant de la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale.

II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet

A. Aperçu du dispositif de gouvernance

2. Le projet Umoja continue d'obéir au modèle de gouvernance renforcé présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375 et Add.1). Le Secrétaire général continue de soutenir activement le projet et d'intervenir personnellement, selon que de besoin. Présidé par le Chef de cabinet, le Comité de gestion d'Umoja examine l'état d'avancement du projet tous les trois mois et en trace les grandes orientations. Présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Comité de pilotage du projet se réunit tous les mois pour en contrôler la gestion stratégique et opérationnelle. Les chefs d'unité administrative s'emploient activement à faire mieux connaître le projet auprès de leurs départements et bureaux et à mieux les mobiliser au service de cette entreprise.

3. Avant la mise en service pour le groupe 4 en novembre 2015, les chefs d'unité administrative ont participé en qualité d'observateurs aux réunions du Comité directeur. Avec les référents processus et l'équipe du projet, ils confirmeront au Comité de gestion que toutes les conditions nécessaires à la réussite du lancement étaient réunies, comme l'avait recommandé le Comité des commissaires aux comptes.

4. La rigueur a continué de présider à la gestion du projet, des mécanismes de suivi dynamiques permettant de déployer Umoja dans le groupe 4 dans les délais. Disposant d'un plan d'exécution général adossé à des outils collaboratifs en ligne les équipes mondiales ont ainsi pu gérer des milliers de tâches concomitantes. Actualisé tous les 15 jours, le tableau de bord du Secrétaire général, comportant des mesures correctives et des critères clairs, a permis des interventions opportunes d'atténuation des risques.

B. Application des recommandations des organes de contrôle

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

6. Dans son cinquième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (voir A/71/180), le Comité des commissaires aux comptes a vu une avancée significative dans la mise en service d'Umoja à l'échelle mondiale. Sans méconnaître que les organisations qui se dotent de progiciels de gestion intégrés

aussi complexes éprouvent souvent la difficulté de l'entreprise, le Comité a recommandé plusieurs améliorations.

7. Rendant compte de l'évolution du projet des phases de conception, développement et mise à l'essai d'Umoja-Intégration à celle de son déploiement, le Comité a mis l'accent dans son rapport sur la responsabilité qui incombait aux unités administratives du Secrétariat de faire adopter le progiciel par les utilisateurs en les formant à son maniement, en captant les gains et en emmenant chacun à s'en servir dans le cours normal de ses activités à l'Organisation.

8. Le Comité a pris acte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations tendant à voir établir : a) un plan détaillé et véritablement intégré et des modalités de gestion de projet améliorées qui aideraient à prévoir les coûts et le calendrier de façon plus détaillée et à mieux maîtriser les risques, et prévoiraient le scénario à suivre et un plan de secours; b) une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des processus métier afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré.

9. Deux des 16 recommandations antérieures, ont été pleinement appliquées, 13 sont en cours d'application, 1 ayant été classée par le Comité. Le Comité a également constaté que certaines recommandations étaient, logiquement, toujours en cours.

10. Au cours de cette période, le BSCI a également effectué plusieurs audits, qui, de par leurs intérêt objectifs tendaient essentiellement à évaluer la mise en œuvre et la gestion du changement par les entités chargées de l'exécution. Au mois de juin 2016, il avait adressé 14 recommandations spécialement aux responsables du projet. Ces derniers lui ont proposé, éléments de preuve à l'appui, de classer sept recommandations devant être mises en œuvre en principe à la fin août 2016, lesquelles il examine à l'heure actuelle.

III. État d'avancement du projet

A. Aperçu des étapes importantes et des résultats du projet

11. L'Assemblée générale ayant, par sa résolution 67/246 de décembre 2012, approuvé la nouvelle échéance prévue pour l'achèvement des phases de conception, de développement et de déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, soit décembre 2015, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 auront été mis en service à la date de novembre 2015 dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU, seul Umoja-Extension à l'usage du personnel recruté sur le plan national et des agents en tenue des opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales relevant du groupe 5 étant censé l'être.

12. Umoja aura été pleinement déployé lorsque Umoja-Extension 2 aura été mis en service d'ici à décembre 2018, ainsi qu'en a décidé l'Assemblée générale.

13. Le tableau 1 ci-après donne un aperçu des principales étapes du projet.

Tableau 1
Principales étapes d'Umoja, 2013-2018

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Mise en service d'Umoja</i>	<i>État d'avancement</i>
Juillet 2013	Umoja-Démarrage	Phase pilote à la FINUL et à l'UNSCOL	Achevé
Novembre 2013		Groupe 1 : Mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions de maintien de la paix	Achevé
Mars 2014		Groupe 2 : Mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions politiques spéciales	Achevé
Juillet 2014	Opération pilote d'intégration	Mise en service d'Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH	Achevé
	Umoja-Démarrage	Déploiement de la fonction de gestion des biens immobiliers au Siège de l'ONU, à l'ONUN et la CEA	Achevé
Novembre 2014		Déploiement de la fonction de gestion des biens immobiliers dans l'ensemble du Secrétariat	Achevé
Juin 2015	Intégration	Groupe 3 : Mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Bureau de la Coordination des affaires humanitaires, à l'ONUN, au PNUE, à ONU-Habitat, à la CESAP et à l'UNAKRT	Achevé
Novembre 2015		Groupe 4 : Mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Siège de l'ONU, à l'ONUG, à l'ONUV, à la CEA, à la CESA, à la CEPALC, à la CEE et dans les tribunaux internationaux.	Achevé
	Umoja-Extension 1	Groupe 4 : Mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Achevé
Juillet 2016	Umoja-Démarrage	Groupe 4 : Déploiement du dispositif de prestation de services dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Achevé
	CFPI	CFPI Phase 1 : modification des éléments liés à la réinstallation et de certaines indemnités et primes sur le terrain	Achevé
Août 2016	Intégration	États financiers (vol. II)	Achevé
Novembre 2016	Umoja-Extension 1	Groupe 5 : Mise en service d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel militaire des missions politiques et de maintien de la paix	En cours

<i>Date</i>	<i>Phase</i>	<i>Mise en service d'Umoja</i>	<i>État d'avancement</i>
	CFPI	CFPI Phase 2 : prime de mobilité et suppression de l'élément non-déménagement	En cours
Janvier 2017	Intégration	États financiers (vol. I)	En cours
Septembre 2017	Umoja-Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 2)	En cours
	CFPI	CFPI Phase 3 : entrée en vigueur du barème des traitements unifié, des mesures transitoires et des autres modifications le 1er janvier 2017	En cours
	Intégration	Améliorations continues – Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1	En cours
Janvier 2018	CFPI	CFPI Phase 4 : indemnité pour frais d'études	En cours
Août-septembre 2018	Umoja-Extension 2	Établissement du budget	En cours
Septembre 2018	Umoja-Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 2)	N'a pas débuté
		Gestion des conférences et manifestations	N'a pas débuté
		Autres projets liés à Umoja-Extension 2	En cours
	Mise à niveau de SAP	Mise à niveau technique de SAP	N'a pas débuté
Décembre 2018	Umoja-Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phase 3)	N'a pas débuté
		Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs	N'a pas débuté
		Partenaires d'exécution	N'a pas débuté
Juillet 2013	Umoja-Démarrage	Gestion des effectifs	N'a pas débuté

Abréviations : CEA, Commission économique pour l'Afrique; CEE, Commission économique pour l'Europe; CEPALC, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAP, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CESA, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CFPI, Commission de la fonction publique internationale; MINUSTAH, Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; UNAKRT, Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges; PNUE, Programme des Nations Unies pour l'environnement; ONU-Habitat, Programme des Nations Unies pour les établissements humains; FINUL, Force intérimaire des Nations Unies au Liban; ONUG, Office des Nations Unies à Genève; ONUN, Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV, Office des Nations Unies à Vienne; UNSCOL, Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban.

14. Umoja dessert à l'heure actuelle une organisation complexe en plus de 400 lieux dans le monde. Mis en service pour la première fois dans l'ensemble du système des Nations Unies, les portails « libre-service – encadrement » et « libre-service – personnel » sont largement utilisés, ce qui prouve qu'ils s'imposent de

plus en plus. Dans l'ensemble, Umoja se stabilise, et se perfectionne de plus en plus à maints égards.

15. En juillet 2016, on a étendu la fonctionnalité de prestation de services à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales, le but étant de simplifier les modalités de recouvrement des coûts. En août 2016, on a mis en service le module d'établissement des états financiers dans les opérations de maintien de la paix. On a beaucoup avancé dans la mise en service des modules d'établissement de budget et de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2.

16. L'équipe Umoja a continué de fournir un appui à la mise en service à l'échelle mondiale, et a apporté plusieurs améliorations aux systèmes de transaction, au portail en libre-service et à l'informatique décisionnelle. Elle a privilégié la mise en place de capacités locales, le but étant de favoriser l'institutionnalisation de la formation au système Umoja.

B. Bilan : septembre 2015 à août 2016

Déploiement d'Umoja dans le groupe 4

17. Dans son septième rapport d'étape, le Secrétaire général a souligné la difficulté qu'il y avait à tenir le pari du déploiement du groupe 4, vu en particulier le trop court intervalle de temps écoulé depuis celui du groupe 3, le nombre sans précédent d'entités et d'utilisateurs concernés et la quantité de données à nettoyer, enrichir et convertir. Ce nonobstant, Umoja-Intégration sera mis en service dans toutes les entités du groupe 4, à savoir le Siège de l'ONU, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Europe, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Centre du commerce international et les tribunaux internationaux. Parallèlement, Umoja-Extension 1 a été déployé sur le terrain dans toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales, qui utilisaient déjà Umoja-Démarrage depuis sa mise en service pour les groupes 1 et 2, en 2013 et 2014 respectivement.

18. La mise en service d'Umoja pour le groupe 4 a été d'une ampleur et d'une complexité sans précédent. Elle a vu le nombre des utilisateurs du système passer de près de 12 000 à environ 32 000 et a été l'occasion de la plus vaste mise en service d'espaces de libre-service à l'usage des fonctionnaires et responsables. Il a donc fallu consacrer beaucoup plus d'effort et d'énergie à gérer le changement en bien plus de lieux qu'à l'occasion de tous les autres déploiements.

19. Naturellement, le déploiement d'Umoja dans le groupe 4 n'aura pas été chose facile. Il s'agissait en effet de mettre en service en même temps, dans un grand nombre d'entités du Secrétariat dotées de modèles d'activité, systèmes et pratiques non compatibles entre eux. de processus-métier harmonisés proposant toute une série de fonctionnalités, y compris la gestion des effectifs, la gestion du temps, les états de paie, la gestion organisationnelle, la gestion des voyages, les finances, le budget, les achats, la logistique, la gestion de projets et les services d'appui. Malgré

tout, toutes les échéances de mise en service ont été respectées, de sorte que les entités concernées ont pu reprendre le cours normal de leurs activités sans retard.

Fonctionnalité de prestation de services

20. Mise en service dans un premier temps dans le groupe 3 en juin 2015 puis dans le groupe 4 en novembre 2015, la fonctionnalité de prestation de services a été étendue à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales et au Département de l'appui aux missions au Siège le 1^{er} juillet 2016. Cela étant, toutes les entités du Secrétariat qui fournissent des services à des clients internes et externes peuvent désormais gérer les coûts et la facturation de ces services, l'harmonisation du barème des coûts et des catalogues devenant ainsi envisageable. On a recensé plus de 900 types d'activité dans les missions, principalement dans les domaines des services de logistique, des services médicaux et de la gestion des installations, ceux-ci venant s'ajouter aux 3 200 types d'activités dénombrés pour les groupes 3 et 4. Aux fins de ce déploiement, une centaine de membres du personnel des missions a consacré environ 7 800 heures à collecter, enrichir et convertir des données, ainsi qu'à dispenser des actions de formation.

21. La fonctionnalité de prestation de services viendra améliorer l'accès aux services partagés, renforcer le suivi des services et frais de l'ensemble des missions et permettre de traiter d'autres problèmes de gestion du recouvrement des coûts, tels que le suivi des créances et la gestion des liquidités.

États financiers

22. Le module de production des états financiers est censé automatiser l'établissement des états financiers et remplacer une fastidieuse opération faisant intervenir plusieurs systèmes et de multiples tableurs et documents Word.

23. Ce module, qui propose de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux outils informatiques, a été mis en service dans les opérations de maintien de la paix en août 2016, ce qui marque une nouvelle étape à retenir l'Assemblée générale ayant prescrit dans sa résolution 68/247, que Umoja soit utilisé comme élément fondamental de la conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Devant être mis en service dans toutes les autres opérations en janvier 2017, ce module servira à établir les états financiers de 2016.

24. Pour procéder à cette automatisation, on a utilisé deux nouveaux modules SAP, celui de la planification et du regroupement des opérations, d'une part et celui de la gestion de la communication d'informations d'autre part. La base de données centralisée du module de planification et regroupement des opérations qui contient des données financières facilement accessibles par Umoja, propose une procédure simplifiée de regroupement et d'établissement des états financiers. La planification et le regroupement des opérations et la gestion de la communication d'informations permettent pour l'essentiel d'automatiser l'établissement des états financiers et des notes y afférentes, et de compléter l'opération par quelques processus manuels étroitement contrôlés, documentation et des pistes d'audit complètes à l'appui.

25. Pour confectionner cette fonctionnalité, on a tenu compte des exigences de tous les volumes d'états financiers, et rapproché la conception du développement autant que possible. Toutefois, ce module est également censé faire une place aux spécificités de chaque volume.

26. Outre le personnel d'Umoja, 11 fonctionnaires ont consacré près de 2 500 heures au prototype, à la conception, au développement et aux essais relatifs au module de production des états financiers des opérations de maintien de la paix. Il s'agira de consentir encore de plus en plus d'effort dans ce sens d'ici à la fin de l'année pour automatiser l'établissement des autres volumes. En prêtant tout leur concours à cette entreprise les unités administratives permettront à cette fonction de s'imposer rapidement

Informatique décisionnelle

27. Au cours de la période considérée, l'informatique décisionnelle a été axée sur le renforcement des capacités. On a affiné le modèle de données d'informatique décisionnelle d'Umoja, le but étant d'asseoir l'établissement de rapports, de tableaux de bord et d'analyses sur des bases plus solides. Pour faciliter l'établissement de rapports on a mis au point un programme de formation à l'informatique décisionnelle, à l'intention de plus de 375 fonctionnaires, la mission de formation ayant été confiée à une équipe mondiale de 40 formateurs qualifiés. Les référents processus ont généralisé l'initiative en dispensant une formation technique complémentaire à l'utilisation des données d'informatique décisionnelle. Les utilisateurs privilégiés de l'informatique décisionnelle sont de plus en plus nombreux à établir des rapports, et de plus en plus nombreux sont ceux qui se servent de ces outils décisionnels, le nombre d'utilisateurs connectés chaque jour représentant le triple de celui de l'année précédente.

28. Le Bureau de l'informatique et des communications a mis au point un programme d'établissement de rapports à l'intention des donateurs, en regroupant les données financières de la base d'informatique décisionnelle d'Umoja et des informations relatives aux programmes tirées d'autres systèmes préexistants. L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime s'inspire de ce programme pour remplacer son système actuel, qui fournit un accès en ligne à ses donateurs, et pour préparer le terrain au déploiement de moyens similaires dans toutes les entités du Secrétariat.

29. Le Bureau de l'informatique et des communications coordonne également l'affectation des ressources d'informatique décisionnelle à l'échelle mondiale pour répondre à la demande croissante de rapports. L'exploitation des ressources techniques d'informatique décisionnelle d'Umoja étant censée devenir sous peu la règle au sein du Bureau, celui-ci devra en améliorer la gouvernance le but étant de hiérarchiser les demandes dans le sens de l'utilisation optimale des ressources qualifiées.

C. Mesures de stabilisation

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

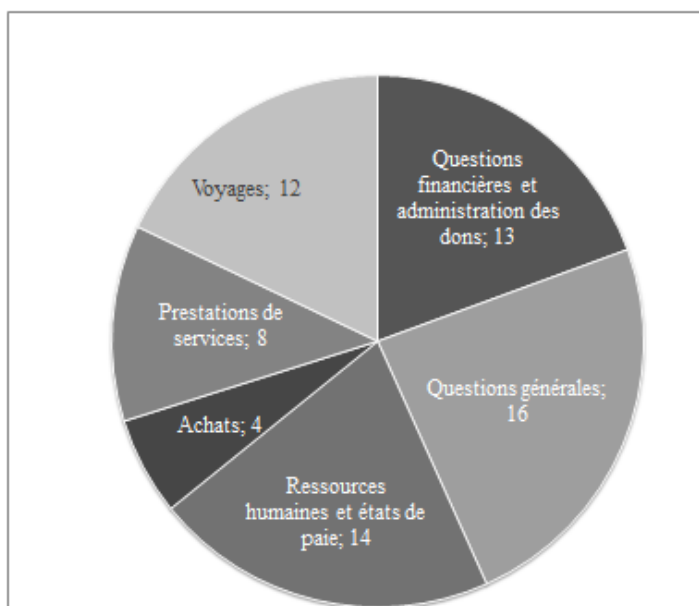
30. Des problèmes se sont fait jour dans divers domaines au cours de la phase de stabilisation d'Umoja pour le groupe 4, en particulier lors de la transition entre les exercices budgétaires. Sur la base des enseignements tirés lors des précédentes étapes de la mise en service, l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet, présidée par le Contrôleur, a été réactivée pour veiller au règlement rapide des problèmes signalés par les entités des groupes 3 et 4.

31. L'équipe spéciale offre un cadre permettant aux entités opérationnelles, aux référents processus, au Chef des communications et de l'informatique et à l'équipe chargée de l'exécution du projet de dialoguer sur des questions se posant après la mise en service, de trouver des solutions et de s'entendre sur le classement des recommandations.

32. Au terme de deux ateliers de plusieurs jours, les questions soulevées par les entités des groupes 3 et 4 ont été harmonisées pour former un ensemble de 67 recommandations, qui sont regroupées par thème dans la figure I. Les recommandations sont adressées aux référents processus et au Chef des communications et de l'informatique, assorties de dates d'exécution cibles. L'équipe spéciale assure le suivi des progrès par le moyen de visioconférences tenues tous les 15 jours. Selon la complexité des questions abordées, des groupes de travail virtuels ou des ateliers spéciaux, au sein desquels les entités concernées sont dûment représentées, sont constitués. Sur les 67 recommandations susmentionnées, 13 concernaient des améliorations permanentes à effectuer au fil du temps et les autres devaient être classées avant la fin de 2016.

Figure I

Principales recommandations de l'équipe spéciale chargée de l'exécution du projet Umoja, par domaine fonctionnel



33. S'il est vrai que des difficultés ayant trait, notamment, aux données et aux systèmes ont été identifiées et réglées, le principal thème abordé concernait les problèmes de gestion globale du changement, aggravés par les tensions qu'occasionnait la transition entre le modèle « actuel » et le nouveau modèle opérationnel imposé par la mondialisation des opérations et la normalisation des processus. Les exemples à cet égard incluent la gestion des données de référence, les paiements et les rapprochements bancaires, qui augmentent la dépendance envers les autres entités du Secrétariat. À l'inverse, le regroupement des opérations en un seul système mondial a accru la demande d'accès aux prestations de services

plus rapides et meilleur marché offertes par d'autres entités du secrétariat. En conséquence, nombre de recommandations visaient à apporter des modifications aux politiques et aux procédures en vue de tirer parti des possibilités offertes par Umoja.

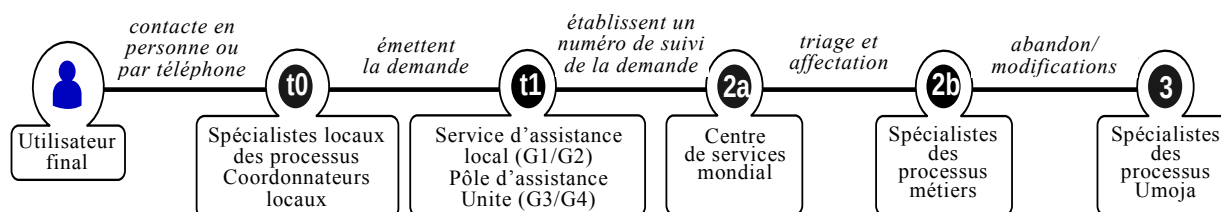
34. Certaines recommandations mettaient en évidence la nécessité de rationaliser les processus intégrés, tandis que d'autres concernaient la modification des mesures de contrôle entourant les autorisations. Plusieurs prestataires de services ont également demandé que soient établis davantage de rapports opérationnels et de tableaux de bord intersectoriels, en vue d'améliorer la gestion des services.

35. Les interventions de l'équipe spéciale ont notamment produit les résultats suivants : a) établissement d'un nouvel outil de diagnostic pour résoudre les problèmes relatifs aux états de paie; b) confirmation du fait que les blocs de paiement complexes fonctionnaient comme prévu et mise au point de nouveaux rapports aux fins de détecter les problèmes de paiement; c) constatation de la nécessité de procéder à une nouvelle répartition des responsabilités aux fins d'établir correctement la valeur nette des créances et des dettes des fournisseurs; d) mise au point de modifications utiles à apporter aux systèmes, aux politiques et aux procédures concernant, notamment, la gestion des participants aux réunions et les voyages.

Dispositif d'appui à la mise en service d'Umoja

36. Le dispositif d'appui à la mise en service d'Umoja a été renforcé par suite des recommandations de l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet pour les groupes 1 et 2. L'inscription et le suivi des demandes de services s'effectuent par l'intermédiaire du système de gestion des services iNeed, et leur gestion est assurée selon un dispositif à plusieurs niveaux, comme l'indique la figure II ci-dessous.

Figure II
Service d'assistance : principe de fonctionnement



37. Le dispositif d'appui a réglé plus de 54 500 demandes de services dans l'année qui s'est écoulée depuis la mise en service d'Umoja pour le groupe 3. Le règlement des demandes de services aux niveaux 1 et 2a s'est constamment amélioré. Nombre de demandes ont cependant été transmises au niveau supérieur en raison de la pénurie de spécialistes des processus au niveau local. De même, les demandes de services parvenues au niveau 2b sont en général transmises à l'Umoja en raison de la pénurie de spécialistes parmi les référents processus.

38. Dans l'ensemble, le dispositif d'appui à la mise en service d'Umoja a bien fonctionné, mais la phase de stabilisation pour les groupes 3 et 4 a été plus longue que prévu, grevant les ressources des spécialistes des processus tant dans l'équipe Umoja que parmi les référents processus, ce qui a ralenti l'élaboration et la mise en place d'Umoja Extension-2.

Communication et gestion du changement

39. Les efforts de communication et de gestion du changement ont été intensifiés en coordination avec les entités concernées, en vue d'informer, par des moyens très divers, les utilisateurs finals et les entreprises des améliorations apportées aux aspects techniques, aux politiques et aux processus. La convivialité du dispositif et l'actualité du flux d'informations se sont améliorées grâce à la publication de communiqués, de lettres d'information hebdomadaires à l'attention des utilisateurs et d'articles dans iSeek, ainsi qu'à l'amélioration du site Web Umoja et à la création d'une application pour smartphone destinée à aider les utilisateurs. Lors de la mise en service, les activités de communication et de gestion du changement sont intensifiées en coordination avec les entités concernées, donnant lieu à la tenue de conférences hebdomadaires et de réunions-débats, à la mise en place de « kiosques » de libre-service et à des séances d'inauguration. Par ailleurs, des opérations de communication distinctes sont menées à l'intention des cadres supérieurs et intermédiaires, de l'ensemble du personnel et des autres parties prenantes.

Formation

40. La formation a essentiellement porté sur le renforcement des capacités et le développement des compétences techniques au niveau local, l'Assemblée générale ayant souligné, dans sa résolution 70/248, l'importance que revêtait une formation efficace à Umoja s'inscrivant dans le cadre de plans intégrés de formation et de renforcement des capacités.

41. Une approche multiforme, comprenant à la fois des activités de formation assistée par ordinateur, des cours dispensés par des instructeurs et des modules d'apprentissage à distance, organisés selon 13 domaines fonctionnels, a été mise en œuvre en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

42. L'Académie Umoja, qui mène ses activités à l'intention des cadres, des spécialistes des processus et des spécialistes locaux des processus, s'est attachée dans un premier temps à développer les compétences de ces derniers. Plus de 1 250 fonctionnaires ont suivi avec succès le programme de formation des spécialistes locaux des processus dans au moins un domaine fonctionnel. Une partie d'entre eux ont également été formés à la formation de spécialistes locaux des processus. En juillet 2016, près de 29 000 personnes avaient suivi au moins un cours de formation à Umoja et plus de 1 800 cadres avaient suivi des cours organisés par l'Académie à leur intention.

43. Il a été difficile d'assurer une formation adéquate pour les groupes 3 et 4, en raison de la dispersion géographique et du grand nombre des utilisateurs fonctionnels concernés. Les cibles fixées à cet égard, à savoir la constitution d'une masse critique d'utilisateurs formés, ont été atteintes; néanmoins, la forte augmentation de l'accès des utilisateurs après la mise en service a accru la demande

de formation. Les spécialistes locaux des processus y répondent en assurant la formation des utilisateurs finals.

44. Les spécialistes locaux des processus sont des utilisateurs finals qui connaissent pleinement leurs domaines fonctionnels et ont une maîtrise avérée du processus transactionnel d'Umoja. Ils sont indispensables pour assurer un appui de niveau 0 en établissant des rapports, en identifiant des problèmes et en émettant efficacement des demandes de services dans iNeed. En ce qui concerne les entités des groupes 3 et 4, il a continué d'être difficile de maintenir des équipes suffisantes de spécialistes des processus au niveau local et de détacher des formateurs à leur intention, en vue de répondre aux besoins en matière d'appui à la mise en service et de formation des utilisateurs finals. Afin d'atténuer ce problème, les programmes de l'Académie Umoja sont déployés au niveau mondial en 2016 et 2017.

45. À l'heure actuelle, 121 spécialistes des processus sont certifiés dans un ou plusieurs domaines fonctionnels. La méthode de certification des spécialistes des processus est par ailleurs en cours de réévaluation, en vue de certifier les fonctionnaires ayant acquis des compétences sur le tas et de les mettre à contribution pour former les spécialistes locaux des processus. En outre, un programme de formation à l'informatique décisionnelle, qui se présente sous la forme d'un programme conjoint intersectoriel géré par les référents processus, a été mis au point.

Enseignements tirés de l'expérience

46. Umoja représente la plus profonde transformation des modes de fonctionnement enregistrée par l'ONU au cours de ses 70 ans d'existence, ce qui donne lieu à des tensions dans la transition entre les processus métiers ou modèles « de départ » et ceux qui sont appelés à les remplacer, notamment en ce qui concerne l'adaptation à la discipline opérationnelle et budgétaire plus rigoureuse que le nouveau système impose. En même temps qu'une gestion énergique du changement, il faudra, pour résoudre nombre des problèmes qui se posent, mettre en place de nouveaux modèles de prestation de services et redéfinir les rôles et les responsabilités. Des efforts sont déployés pour relever les défis de la gestion du changement, notamment pour résorber à bref délai les retards survenus dans les opérations, mettre à jour les politiques, simplifier les processus et rationaliser les prestations de services.

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

48. L'excellence opérationnelle ne peut être réalisée et maintenue que si les structures, les politiques et les procédures de gestion appuient de concert l'efficacité des processus de fonctionnement. C'est l'occasion de rationaliser encore davantage les opérations, en procédant à des améliorations constantes, en tirant les enseignements de l'expérience acquise lors des précédentes étapes de la mise en service, en apportant aux politiques et procédures des changements complémentaires conformes aux principes du dispositif de prestation de services

centralisée et en renforçant les mécanismes d'apprentissage pour promouvoir l'adoption de nouvelles normes et de nouvelles méthodes de travail.

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

A. Groupe 5

49. Le déploiement d'Umoja-Extension 1 dans le groupe 5 concerne plus de 11 600 fonctionnaires recrutés sur le plan national et 8 700 fonctionnaires en uniforme des opérations de maintien de la paix et des missions politiques Équipe spéciales (à l'exception de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire, pour laquelle le déploiement s'achèvera à la fin de juin 2017, conformément à la résolution 2284 (2016) du Conseil de sécurité).

50. Le déploiement dans le groupe 5, qui était initialement prévu pour avril 2016, comme indiqué dans la figure I du septième rapport d'étape, a été reporté à septembre 2016 pour que les activités d'appui à la stabilisation concernant les groupes 3 et 4 puissent se poursuivre énergiquement. Les préparatifs étaient en bonne voie pour procéder au déploiement selon ce calendrier révisé mais, le 30 juin 2016, le Comité directeur a décidé, sur la recommandation de l'équipe chargée du projet Umoja et du Département de l'appui aux missions, de reporter les opérations de deux mois supplémentaires, c'est-à-dire jusqu'en novembre 2016. Les éléments ci-après ont influé sur cette décision : a) au vu des résultats du premier test en parallèle des états de paie, il était nécessaire de procéder à des mises à jour supplémentaires des données dans les systèmes existants, et le temps manquait pour mettre au point les modifications à apporter en conséquence au processus de conversion des données et pour les tester à nouveau avant la « répétition générale »; b) l'ampleur des changements à apporter aux structures organisationnelles des nombreuses missions de maintien de la paix qui ont été approuvées pour la période 2016/17 n'était pas pleinement connue lors de la planification du déploiement pour le groupe 5, et le calendrier des opérations ne laissait pas le temps de procéder à une simulation de conversion, sur la base des nouvelles structures, avant la répétition générale; c) il était souhaitable de procéder à un nouveau test en parallèle des états de paie, car cela réduirait considérablement les risques liés aux problèmes de données.

51. Bien qu'aucune fonctionnalité nouvelle ne soit prévue, le déploiement dans le groupe 5 représente une vaste tâche, étant donné le travail considérable de nettoyage et d'enrichissement des données à entreprendre dans plusieurs systèmes existants et les activités de gestion du changement qu'il faut mener dans les lieux d'affectation hors siège, ainsi qu'au Siège. Plus de 600 personnes ont participé aux opérations de nettoyage et d'enrichissement des données, de coordination de la mise en service, d'attribution des droits d'accès aux différentes catégories d'utilisateurs, de facilitation de la formation et de gestion du changement, ce qui représente un effort appréciable de la part des missions sur le terrain, ainsi que du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion au Siège.

52. Le déploiement prévu pour novembre 2016 est en bonne voie : a) les résultats du deuxième test en parallèle des états de paie sont encourageants; b) le troisième test en parallèle des états de paie a commencé plus tôt que prévu, ce qui laisse

davantage de temps pour procéder au nettoyage des données avant la répétition générale; c) les activités de formation et de gestion du changement se déroulent conformément au calendrier établi.

B. Modifications de l'ensemble des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale

53. Les projets à exécution des modifications de l'ensemble des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) étaient initialement fondés sur la stratégie de mise en œuvre présentée par le Secrétaire général dans sa note sur l'application du nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/896 et Corr.1). Les activités de mise en œuvre prévues sont les suivantes : a) installation des modifications du logiciel effectuées par le fournisseur extérieur SAP; b) vérification technique des modifications du logiciel; c) analyse technique des incidences sur d'autres aspects du progiciel de gestion intégré; d) ajustements des améliorations apportées aux logiciels et des formulaires; e) essai technique préliminaire de la solution, afin de vérifier sa conformité aux exigences; f) collecte et validation des données; g) essai de vérification utilisateurs; h) mise à jour du matériel de formation et de la documentation; i) formation portant sur les orientations générales et les composantes du système, à l'intention d'un grand nombre d'utilisateurs.

54. La mise en service comprend les quatre phases ci-après, qui correspondent aux dates de livraison des modifications du logiciel par SAP :

a) La phase 1 a été mise en œuvre comme prévu le 1^{er} juillet 2016 pour tous les éléments prescrits par l'Assemblée générale, sauf en ce qui concerne le nouvel élément incitation à la mobilité et la suppression de l'élément non-déménagement; SAP avait livré les modifications correspondantes du logiciel le 15 juin 2016;

b) La phase 2, dont la mise en œuvre est prévue pour le 1^{er} novembre 2016, comprend le nouvel élément incitation à la mobilité et la suppression de l'élément non-déménagement. Les modifications du logiciel fournies en juin 2016 sont actuellement testées, en même temps que les données sont recueillies et validées;

c) La phase 3, qui comprend tous les changements que l'Assemblée générale avait prescrits pour le 1^{er} janvier 2017, doit à présent être mise en œuvre le 1^{er} septembre 2017. Un atelier consacré à la conception du logiciel SAP, auquel ont participé toutes les entités des Nations Unies utilisant ce logiciel, a été organisé à New York pour faciliter une large participation du personnel du Secrétariat. SAP s'est engagé à fournir le 31 octobre et le 30 novembre 2016 les modifications du logiciel correspondant à la phase 3; SAP a par ailleurs recommandé une période d'essai de six mois, compte tenu des vastes modifications apportées au système. La phase 3 donnera lieu à d'importantes opérations de collecte et d'enrichissement des données, pour satisfaire aux conditions prescrites concernant le statut de « parent isolé » et la rémunération considérée aux fins de la pension du personnel temporaire;

d) La phase 4, qui comprend le nouveau régime d'indemnité pour frais d'études, doit être mise en œuvre le 1^{er} janvier 2018 comme l'a prescrit l'Assemblée

générale, les modifications correspondantes du logiciel devant être fournies par SAP le 31 mars 2017.

C. Umoja-Extension 2

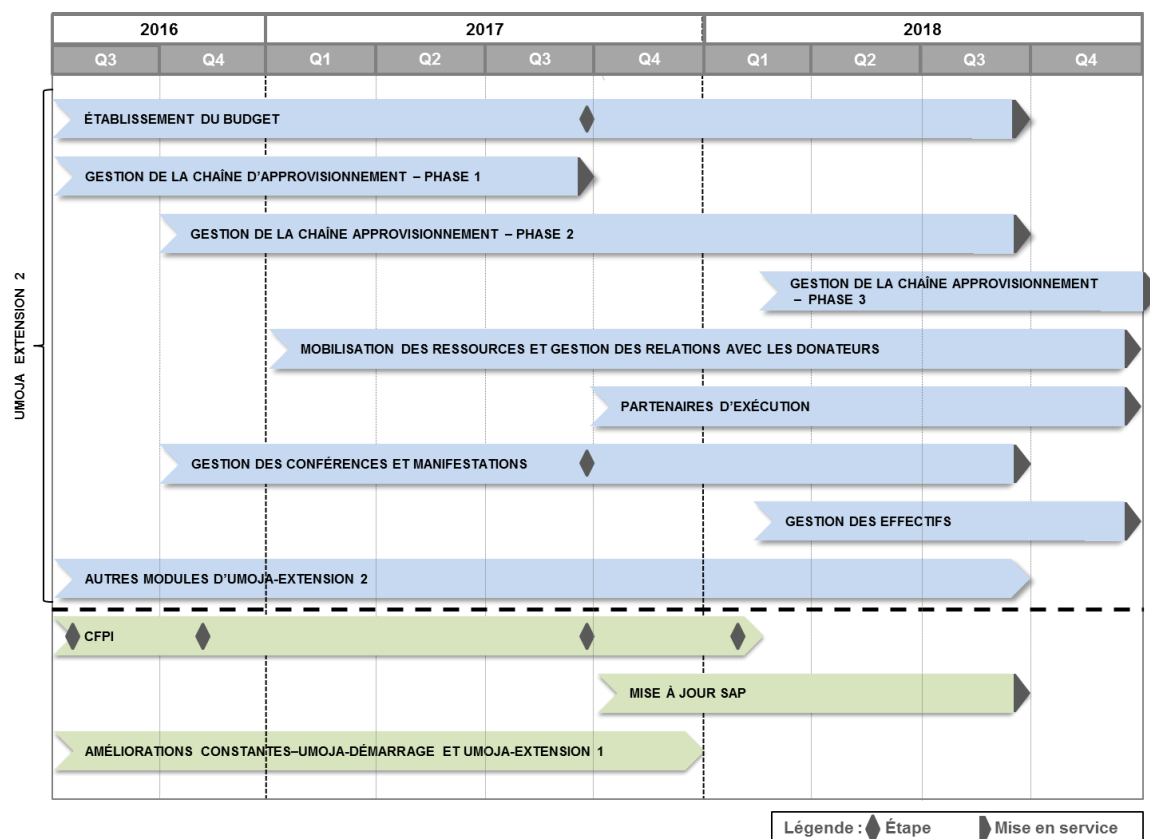
55. En décembre 2012, l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/246, a donné son approbation pour que l'ensemble du projet soit achevé en décembre 2018 au plus tard, compte tenu des observations et recommandations figurant au paragraphe 53 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/67/565).

56. En outre, en décembre 2015, l'Assemblée, dans sa résolution 70/248 A, a prié le Secrétaire général de prendre sans tarder des mesures pour régler les problèmes restants et atténuer les risques liés à la mise en service d'Umoja, et de veiller à ce que le progiciel soit intégralement déployé en décembre 2018 au plus tard, conformément au calendrier révisé qu'elle avait approuvé dans la section III de sa résolution 67/246;

57. L'ensemble du projet Umoja se compose de 321 processus au total, dont 122 correspondent à Umoja-Démarrage, 66 à Umoja-Extension 1 et 133, à Umoja-Extension 2. Le présent rapport expose le calendrier et le plan de travail pour la mise en œuvre intégrale du projet d'ici à décembre 2018.

58. Les processus afférents à Umoja-Extension 2 ont été regroupés logiquement en plusieurs modules distincts aux fins de leur mise en œuvre. La figure III récapitule les plans d'exécution pour tous les modules d'Umoja-Extension 2, ainsi que pour tous les autres éléments à mettre en service avant la fin de 2018, notamment les modifications du régime des prestations considéré par la CFPI, une mise à jour du logiciel SAP et les améliorations qui continueront d'être apportées à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1. Les modules d'Umoja-Extension 2 sont présentés de façon plus détaillée ci-dessous.

Figure III
Umoja : calendrier et plan de travail, 2016-2018



Établissement du budget

59. Le module établissement du budget recouvre un vaste ensemble de fonctionnalités, qui reflètent toute la gamme des activités menées par l'Organisation des Nations Unies. Outre l'ensemble des opérations qui composent le cycle d'exécution du budget – formulation des orientations initiales, planification des ressources par les cadres, examen et approbation par les organes délibérants et directeurs, rapport sur l'exécution du budget présenté aux organes directeurs, aux donateurs et aux autres parties prenantes – ce module couvrira le calcul et l'actualisation des coûts standard (compte tenu notamment des variations des taux d'inflation et de change), ce qui permettra de modéliser les besoins en ressources et de soumettre les estimations budgétaires à des analyses de sensibilité. Les cadres seront en mesure de modéliser l'exécution des divers programmes et mandats sur la base de différentes hypothèses en matière de financement, par exemple en tenant compte des contributions volontaires, ainsi que d'établir le coût des décisions des organes délibérants et directeurs, notamment leurs conséquences pour les budgets-programmes, ou d'établir des budgets révisés par suite de décisions du Conseil de sécurité.

60. La gestion des programmes à l'aide d'Umoja donne lieu à la mise au point de plans détaillés par programme et à leur regroupement dans des cadres de gestion

axée sur les résultats, comprenant des réalisations escomptées et des indicateurs de succès. Elle englobe également l'évaluation constante des activités menées dans le cadre des programmes, le suivi et l'évaluation, les prévisions de coûts et l'établissement de rapports sur les coûts et sur l'exécution des programmes. En ce qui concerne l'achèvement ou la clôture des programmes, elle recouvre aussi, outre l'évaluation de l'exécution des produits et de leurs contributions aux réalisations escomptées, la restitution des fonds non utilisés.

61. Le module établissement du budget permettra également de renforcer les fonctions de gestion de projet déjà déployées dans le cadre de Umoja-Démarrage, en particulier en ce qui concerne les autorisations de modifier les plans de projet, la tenue d'une bonne comptabilité et l'application de contrôles internes adéquats, notamment les procédures de clôture des comptes en fin de mois.

62. Le module inclut plusieurs processus regroupés sous la rubrique générale de la gestion des effectifs, qui concernent la planification ou l'ajustement d'une mission par suite de l'approbation d'un mandat par le Conseil de sécurité, ainsi que la planification de la réduction des effectifs ou de la liquidation des missions. Grâce à cette intégration d'éléments essentiels, le module sera en mesure d'appuyer la planification des ressources tant pour le démarrage que pour la liquidation des missions.

63. Le module établissement du budget dispose d'un groupe directeur dirigé par le Contrôleur, lequel est également son référent processus. Afin d'assurer la pleine adhésion des unités administratives concernées, le groupe directeur comprend des représentants des principaux groupes fonctionnels du Secrétariat, notamment des représentants non seulement des opérations de maintien et de consolidation de la paix, mais aussi des opérations sur le terrain dans des domaines tels que l'assistance humanitaire, les droits de l'homme et la programmation environnementale, qui fonctionnent largement sur la base de contributions volontaires. Étant donné la diversité des activités et des structures de financement que cette solution doit servir, il est indispensable d'intégrer dans l'équipe du projet Umoja du personnel spécialisé provenant des différents domaines d'activité de l'Organisation.

64. Au terme de longues consultations, d'une analyse approfondie et d'un atelier qui s'est tenu récemment, l'équipe chargée du projet Umoja a été en mesure de faire un choix définitif entre les deux options qui étaient proposées pour le logiciel SAP concernant le module d'établissement du budget. Une étude de validation de principe, de portée limitée, est actuellement – octobre 2016 – menée en vue de confirmer des hypothèses déterminantes quant aux capacités techniques du logiciel qui ont influé sur le choix et de disposer d'une base solide pour identifier et évaluer des domaines dans lesquels une amélioration du logiciel serait éventuellement nécessaire.

65. Les étapes du calendrier d'exécution du module seront arrêtées en détail lorsque l'étude de validation de principe en cours sera achevée; il est envisagé d'établir plusieurs prototypes, puis de mener une étude de validation de principe complète, qui s'apparenterait à un déploiement pilote, vers le mois d'août 2017. Le premier déploiement, qui est prévu pour août/septembre 2018, devrait s'appliquer aux budgets des opérations de maintien de la paix pour 2019/20, au budget programme pour l'exercice biennal 2020-2021 et, à compter de la fin de 2018 ou du début de 2019, aux activités financées sur la base de contributions volontaires.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

66. Ensemble de fonctions de pointe dont la planification de la demande, de l'offre, de la production, des transports et de fonctions à long terme, la gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste en trois grands volets interdépendants, à savoir : a) planifier et gérer, b) réceptionner pour distribuer et, c) employer pour consommer.

67. On mettra en service le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement en trois phases, l'idée étant de permettre à l'Organisation de s'adapter aux nouvelles fonctionnalités et de collecter assez d'informations normalisées d'ordre historique pour pouvoir accomplir des fonctions de planification plus pointues. On a déjà mis en service à l'occasion d'Umoja-Démarrage, spécialement dans des entités autres que de maintien de la paix qui n'utilisent pas le système Galileo, plusieurs processus ayant trait à la réception, au stockage, à la distribution et à la liquidation de matériels. Umoja-Extension 2 qui sera fortement axé sur la planification donnera l'impulsion nécessaire à l'optimisation des stocks à la faveur de l'automatisation de la chaîne d'approvisionnement.

68. La gestion de la chaîne d'approvisionnement se mettra également au service des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police en offrant à ces pays des informations à jour sur les besoins de telle ou telle mission pour leur permettre d'identifier rapidement et de sélectionner au mieux les fournisseurs et l'emplacement des matériels, équipements et services ainsi que d'acheminer et de livrer rapidement toutes fournitures.

Phase 1. Mise hors service de Galileo et traitement à l'entrée et à la sortie

69. Pendant la première phase, le module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement viendra remplacer Galileo dans les missions sur le terrain s'agissant de gérer les installations, équipements et matériel lourd et renforcer ce module pour permettre de répondre aux plus lourdes exigences des missions sur le terrain, comme le traitement entrée-sortie, la vérification intégrée des stocks, la gestion du parc de véhicules et la fonctionnalité dite d'enlèvement et de chargement. Le projet de mise hors service de Galileo et, chose plus importante, la pleine utilisation du module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement permettront d'atteindre l'objectif majeur de fondre les systèmes de comptabilité des biens dans l'ensemble de l'Organisation en un unique système financier respectueux des normes IPSAS.

70. Abandonner Galileo au profit du module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement donnera lieu à une vaste entreprise de gestion du changement qui intéresse près de 5 000 utilisateurs dans nombre de lieux d'affectation qui accomplissent des fonctions essentielles pour les opérations de maintien de la paix. On a différé le remplacement de Galileo au moment où on mettait en service Umoja-Démarrage sur le terrain en 2013, l'idée ayant été d'épargner aux missions sur le terrain une mutation organisationnelle excessive. À titre provisoire, Galileo, le Système intégré de gestion (IMIS) et Umoja cohabiteront dans les missions sur le terrain à l'occasion de la mise en service pour les groupes 1 et 2.

71. Le passage de Galileo au module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement emporte une double exigence : a) nettoyer et enrichir sensiblement les données de Galileo pour les rendre conformes aux exigences

d'Umoja et, b) renforcer le module Umoja, l'idée étant de veiller à remplacer complètement Galileo avant de mettre le module Umoja pleinement en service sur le terrain. C'est aux missions qu'il incombe de nettoyer et d'enrichir leurs données. Par souci d'efficacité et de cohérence, l'opération qui en est centralisée dans une usine de données à Brindisi (Italie), est menée en coordination avec les missions sur le terrain. Le Département de l'appui aux missions a mobilisé des moyens non négligeables pour nettoyer, enrichir et apprêter les données aux fins de leur conversion au module Umoja, les missions sur le terrain supportant le coût de l'opération. Par ailleurs, les améliorations à apporter au module Umoja ayant été mises au point, les préparatifs de la phase de confection sont en cours. Les deux exigences distinctes concourent cependant à permettre de mettre Galileo hors service en septembre 2017 et de continuer à développer et déployer le reste du module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Phase 2. Planification de l'offre et de la demande

72. Planifier la demande c'est faire appel à des moyens de planification de pointe pour établir des plans d'acquisition prévisionnels de matériels et services, notamment en regroupant les besoins de toutes les entités. Il s'agit d'établir des prévisions statistiques de la demande à partir de tendances historiques de la consommation ajustées selon des scénarios divers, compte étant tenu de cas de figure inhabituels, comme l'organisation d'élections.

73. Planifier l'offre c'est notamment planifier les réseaux de fournisseurs, la reconstitution des stocks et les stocks de sécurité. C'est se donner des plans opérationnels pour pouvoir se procurer et livrer des biens et services d'un coût optimal le moment venu, en tenant compte des prévisions de la demande globale, des paramètres des plans de reconstitution de stocks, des besoins en stocks de sécurité et des disponibilités en divers lieux. La fonction englobe la gestion du cycle de vie de l'offre, y compris le transport, les besoins d'import-export et la vérification des données de livraison.

74. Tributaire de la phase 1, la phase 2 sera l'occasion de mettre en service le logiciel SAP de planification et d'optimisation de pointe déjà utilisé sous licence par le Secrétariat, l'équipe de projet devant recevoir une formation poussée pour pouvoir s'en servir et le configurer. La phase 2 devant en principe commencer en cours d'exécution de la phase 1, il s'agira pour les unités administratives de continuer de mettre à disposition des spécialistes ayant pour mission de pourvoir à la bonne intégration de l'une et l'autre phases, d'installer de nouvelles fonctionnalités, de seconder les spécialistes externes en les renseignant sur les réalités de l'Organisation et de se familiariser avec les logiciels. Pour les besoins du projet, il faudra former le personnel aux méthodes de pointe de planification de la chaîne d'approvisionnement et au maniement de logiciels nouveaux.

75. On a raccourci les étapes de développement et de mise à l'essai de la phase 2 dans le calendrier du plan de travail du projet, le but étant de pouvoir exécuter la phase 3 avant la fin de 2018.

Phase 3. Planification des capacités à long terme

76. Le projet qui tend à permettre d'exploiter toutes informations analytiques pour procéder à la planification stratégique ou à long terme de l'offre et de la demande et ce, en consultation avec les gestionnaires de programme et les fournisseurs

stratégiques, consiste à évaluer dans quelle mesure on pourra, en l'état actuel des opérations, répondre aux projections de la demande à long terme et à identifier les problèmes d'offre et de répartition d'une région à l'autre. Il consiste également à examiner l'efficacité des principes de la chaîne d'approvisionnement en mesurant les résultats au regard de paramètres établis et à valider les recommandations tendant à l'optimisation du réseau d'approvisionnement. On utilise ainsi des données concernant la demande globale et l'analyse des dépenses pour étudier les sources d'approvisionnement avant d'établir le budget des achats.

77. Faisant fond sur les capacités d'analyse offertes par la phase 2, cette fonctionnalité intéresse fondamentalement le long terme. Cela étant, même si elle sera en principe mise en service d'ici à la fin de 2018, elle n'arrivera à maturité que lorsque les modules de la phase 2 auront pris racine et que l'on aura engrangé plus d'informations historiques et plus d'expérience.

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

78. Le module Umoja de collecte de fonds s'articule en deux principales composantes : l'une de relations avec les donateurs et l'autre d'établissement du budget-programme. La première intéresse les appels de fonds et les relations avec les donateurs, la seconde ayant vocation à fournir le contenu du programme aux fins de la collecte de fonds et de l'établissement de rapports à l'intention des donateurs. Le module de collecte de fonds enrichit également la planification de l'exécution en proposant de meilleures prévisions des fonds et de la trésorerie et en surveillant la filière des recettes.

79. Le module de collecte de fonds et de relations avec les donateurs exige le logiciel SAP de gestion des relations clients non encore mis en service. Le Secrétariat utilise déjà iNeed, logiciel qui sera intégré à Umoja dans le cadre du projet. Le module Umoja d'établissement du budget décrit plus haut comporte un volet établissement de budget-programme.

80. La phase initiale du projet consistant à harmoniser les besoins des unités administratives touchant la collecte de fonds et les relations avec les donateurs doit en principe intervenir en 2017, soit avant le démarrage de celle de la conception et du développement. Le Bureau de l'informatique et des communications devra y participer activement, iNeed devant s'intégrer dans Umoja. Étant étroitement liée à la mise en service du module d'établissement du budget, le déploiement final du module intégré doit en principe intervenir à la fin de 2018.

Partenaires d'exécution

81. Mise en service dans le cadre d'Umoja-Démarrage, le module de gestion des dons permet à l'Organisation de gérer plusieurs aspects de ses interactions avec les partenaires d'exécution à l'occasion de l'exécution de programmes et projets financés à l'aide de fonds de contribution volontaire. L'Organisation est ainsi d'ores et déjà en mesure de saisir ses accords avec les partenaires d'exécution, d'avancer des fonds, de constater leurs prestations et de régler des transactions financières avec ces derniers.

82. Ce module qui offre un portail et des outils permettant aux partenaires d'exécution de demander des fonds, de rendre compte de l'état d'avancement de l'exécution et de soumettre d'autres éléments d'appréciation des prestations, viendra renforcer l'interaction avec lesdits partenaires.

83. Le projet est fortement tributaire du concours des spécialistes processus appelés à intervenir dans les volets planification de programmes et établissement de rapports du module d'établissement du budget. Aussi doit-il en principe démarrer au quatrième trimestre de 2017, après que l'on a établi le prototype des éléments clefs du module d'établissement du budget. Devant être axé dans un premier temps sur les partenaires d'exécution du système des Nations Unies, le projet associera une petite équipe pilote de partenaires d'exécution non onusiens, le but étant d'atténuer les risques de gestion du changement.

Gestion des conférences et manifestations

84. Le module Umoja de gestion de conférences et manifestations s'articule en trois principales composantes : planification de manifestations, exécution de manifestations et production et distribution de documentation. Planifier une manifestation c'est planifier et gérer : a) le calendrier des conférences et réunions officielles; b) les conférences et réunions hors calendrier; c) les conférences et réunions hors siège; et d) les manifestations spéciales. C'est également allouer les ressources, par exemple les salles aux fins de ces conférences et réunions. Exécuter une manifestation c'est régler l'ensemble du processus de la création de données globales et de la gestion des participants à l'exécution et au suivi de la manifestation. Organiser la production et la distribution de la documentation c'est planifier et gérer les services de la documentation, notamment ventiler les ressources et facturer ces services, c'est-à-dire notamment établir et distribuer la documentation, y compris sur papier et sous d'autres formes.

85. Faisant fond sur les systèmes en place et le module Umoja mis en service, le module viendra combler les lacunes du cycle de vie tout entier de toute conférence ou manifestation. Le module Umoja actuel propose d'ores et déjà certains outils de gestion de conférences et manifestations, comme l'inscription des participants (entreprises partenaires) et l'organisation de leur voyage. Des systèmes comme eMeets permettent à ce stade d'exécuter plusieurs opérations liées à la planification et à l'exécution de manifestations, iNeed pourvoyant à la gestion de la prestation de services. La production et la distribution de la documentation devraient échapper à Umoja, car elles requièrent un module de gestion de la documentation qu'il n'offre pas.

86. Pour offrir une solution Umoja efficace et rationnelle de gestion de conférences et manifestations qui réponde à l'ensemble des besoins de l'Organisation, il faudra revoir attentivement les processus complets quand on sait que : a) certains des systèmes existants ne sont pas communs à tous les lieux d'affectation et entités et, b) aucun desdits systèmes ne propose le cycle de vie complet nécessaire au module Umoja de gestion de conférences et manifestations. On sera sans doute amené, à tout le moins, à intégrer Umoja, eMeets et iNeed pour les besoins de la gestion de la prestation de services. Le module intégré utilisera le catalogue Umoja pour effectuer les estimations de coûts, la facturation, le recouvrement des coûts et la comptabilité y afférents.

87. Le projet comporte deux phases, le but étant de faire fond sur l'élaboration en cours d'une solution « à guichet unique » par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, les États Membres ayant souhaité voir simplifier les opérations de coordination de manifestations. En collaboration avec le Département et le Bureau de l'informatique et des communications, on mettra à profit la phase de conception initiale pour adapter les documents de définition de

processus correspondants d'Umoja-Extension 2 afin de tenir compte des nouvelles exigences des utilisateurs du module de gestion de conférences et manifestations. Après quoi, on ajustera le champ définitif de l'une et l'autre phases du projet, le but étant d'assurer la synergie entre le module Umoja de gestion de conférences et manifestations et la solution « à guichet unique ».

88. La première phase du projet s'exécutera en principe pendant le troisième trimestre de 2017, la seconde devant l'être au troisième trimestre de 2018. On aura développé et mis en service le module Umoja complet de gestion de conférences et manifestations d'ici à 2018, mais on aura sans doute du mal à normaliser les processus et les outils dans tous les lieux d'affectation et entités qui utilisent Umoja pour mettre pleinement en service une solution unique dans l'ensemble du Secrétariat d'ici à la fin de 2018.

Gestion des effectifs

89. Le module Umoja de gestion des effectifs s'articule en trois principales composantes : « du plan au mandat », « du mandat à la mission » et contraction et liquidation.

90. Le volet dit du « du plan au mandat » consiste à mettre au point un plan en vue de soutenir telles ou telles propositions tendant à voir approuver soit une nouvelle mission ou adapter une mission existante en se servant de paramètres tirés de systèmes, en ajustant le nombre de postes, les matériels (équipements des contingents), les fournitures et les objets de planification des infrastructures. La phase de conception détaillée du module sera l'occasion de confirmer s'il faudra mettre en service le système SAP de planification des forces de défense, déjà sous licence. Il faudra mettre à jour l'analyse préliminaire remontant aux phases initiales du projet Umoja en vue de déterminer le champ et les options technologiques du projet.

91. Le volet dit « du mandat à la mission » qui est l'occasion d'ajuster les plans, le Conseil de sécurité ayant approuvé le mandat, s'inscrit dans le cadre du projet Umoja de module d'établissement du budget, de même que le volet planification de la réduction d'effectifs et de la liquidation.

92. Comme il faudra examiner de nouveau les besoins et les options technologiques ainsi que le rattachement au module Umoja d'établissement du budget, on prévoit de mettre en service le module de gestion des effectifs et, plus précisément, celui de planification des forces vers la fin de 2018.

Autres projets

93. Umoja-Extension 2 englobe plusieurs modules décrits ci-après, qui conduiront à mettre à niveau par touches successives la fonctionnalité existante ou à intégrer l'actuel module Umoja à d'autres systèmes. Ces modules seront conçus, développés et mis en service en 2017 et 2018 en même temps que les autres projets relevant d'Umoja-Extension 2.

94. Depuis novembre 2015, l'Organisation traite par Umoja tous remboursements aux pays fournisseurs de contingents/personnel de police, y compris au titre des hommes et des équipements appartenant aux contingents. Elle effectue plusieurs opérations en aval hors Umoja à l'aide de différents systèmes. Les missions procèdent à toutes vérifications des équipements appartenant aux contingents grâce

au système électronique de gestion des équipements appartenant aux contingents (eCOE), qui permet au Département de l'appui aux missions d'actualiser manuellement le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements pour en calculer le montant. Le système de base de données des troupes utilisé par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité du Département de la gestion que l'on est en train de renforcer en vue de permettre aux missions de saisir directement toutes données du terrain est le fond officiel de données sur les prestations fournies par les soldats et unités de police formées qui permet de calculer tous remboursements au titre des personnels. On vérifie et saisit dans Umoja les produits du système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et du système de base de données des troupes pour procéder à tous paiements.

95. Le module permettra de gérer le cycle de vie des remboursements au profit des pays fournisseurs de contingents/personnel de police et de renforcer le processus soit en ajoutant une fonctionnalité dans Umoja ou en l'intégrant aux systèmes existants. On doit remplacer d'urgence le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements adossé à une technologie dépassée au vu des changements apportés récemment au cadre de remboursement, tous ajustements de calcul devant de ce fait être effectués manuellement. Le projet s'articule en deux phases, l'idée étant de concilier l'impératif qu'il y a à remplacer le système de gestion des demandes de remboursement et le fait que l'on pourrait devoir intégrer ce projet aux modules de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des effectifs.

96. Umoja doit venir remplacer le portail de l'état des contributions des États Membres. On y saisit d'ores et déjà le calcul des montants à mettre en recouvrement pour établir des lettres de mise en recouvrement, y compris les ajustements de crédits. On continuera en principe de calculer les montants à mettre en recouvrement hors Umoja, mais en mettant en service des comptes bancaires virtuels on devrait pouvoir améliorer les dispositions bancaires actuelles et demander des crédits en temps voulu.

97. Umoja-Extension 2 comporte plusieurs modules de gestion de la prestation de services, dont a) les demandes de services informatiques et de communications, d'installations, de transports, etc., et b) la gestion des interventions (demandes et exécution, y compris le traitement des notifications, la planification et l'ordonnancement des ressources, etc.). La gestion de la prestation de services consiste également à pourvoir à la planification et au suivi de l'entretien préventif des bâtiments, équipements et autres biens, selon des cycles temporels ou d'autres critères et à établir des ordres de travail correspondants.

98. Nombre de prestataires de services utilisent le progiciel iNeed qui propose d'ores et déjà nombre de modules de gestion de la prestation de services. Comme Umoja propose des modules de gestion, de calcul et de facturation des coûts qu'il n'offre pas, on intégrera iNeed dans Umoja, le but étant d'offrir un module complet de gestion de la prestation de services et d'éviter le double emploi.

D. Mise à niveau technique de SAP

99. Le fournisseur du logiciel le met périodiquement à niveau en vertu de l'accord de maintenance annuel, le logiciel devant l'être dans un délai précis pour bénéficier

de l'appui continu comme le veut le contrat. Le logiciel Umoja devra être mis à niveau d'ici à 2020, le but étant de pourvoir à son appui continu et de mettre à niveau les modules « libre-service-encadrement » et « libre-service-personnel » et d'autres fonctionnalités clefs. Il faudra cependant choisir soigneusement le moment de la mise à niveau, celle-ci pouvant être source de perturbations, sans compter qu'il faut beaucoup de temps et de moyens pour installer, procéder aux vérifications techniques, actualiser la documentation d'utilisation finale et gérer le changement.

100. On ne pourra tester la mise à niveau technique qu'après l'exécution de la phase 1 du module Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement en septembre 2017. On développera et on testera la phase 2 sur le logiciel mis à niveau à l'occasion du développement et de la mise à l'essai respectivement. On mettra à niveau le logiciel de production en mettant en service la phase 2 du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement pendant le troisième trimestre de 2018.

E. Améliorations d'Umoja-Intégration

101. Le projet consiste dans les améliorations suscitées par l'Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja ainsi que les lacunes des modules mis en service que le dialogue constant avec les référents processus et les utilisateurs finals ont permis de déceler. Ainsi, la prolongation groupée des contrats du personnel et la mise à jour des tables de référence sont autant d'améliorations qui semblent devoir permettre de faire l'économie d'interventions manuelles et d'erreurs inutiles. Le projet viendra également simplifier la gestion des voyages en tirant des enseignements de la mise en service des groupes 3 et 4.

102. Ces améliorations interviendront en principe pour l'essentiel en 2016 et 2017, le but étant de pouvoir faire appel aux services des spécialistes processus occupés par ailleurs à aider à stabiliser et faire accepter Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et ce, en tenant compte de la disponibilité des intéressés.

V. Valorisation des avantages

103. Dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général d'accélérer la mise au point des plans de valorisation des avantages et de lui en rendre compte dans le prochain rapport d'étape, sans porter préjudice aux procédures budgétaires établies ni aux prérogatives de la Cinquième Commission.

104. Donnant effet aux recommandations que le Comité des commissaires aux comptes avait formulées dans ses quatrième et cinquième rapports sur la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja (A/70/158 et A/71/180), le Secrétariat a passé en revue les objectifs de valorisation des avantages à la lumière des données d'expérience acquises depuis la mise en service du PGI. Les référents processus ont réexaminé les domaines d'activité circonscrits et se sont penchés sur de nouveaux domaines susceptibles de produire des avantages.

105. L'approche remaniée associe les améliorations qualitatives aux avantages quantitatifs attendus. Il s'agit d'exploiter la quantification et la comparabilité des volumes d'opérations avant et après la mise en service d'Umoja, ou d'autres facteurs déterminants lorsqu'il y en a, afin de mieux évaluer les avantages. Les avantages quantitatifs obtenus et la possibilité de reconfigurer les processus ont été

retenus, chaque fois que possible, aux fins de l'établissement des projections; les processus qu'Umoja a rendus caducs et la nouvelle répartition des tâches entre les lieux d'affectation et les services de l'Organisation ont également été pris en compte.

106. Le Secrétaire général a, à de nombreuses occasions, fait valoir que la mise en service intégrale et la stabilisation d'Umoja étaient des conditions préalables à la valorisation des avantages quantitatifs, et il a souligné que la stabilisation pourrait n'être atteinte qu'au bout d'un an après la mise en service. Ceci a été pris en compte pour estimer les avantages attendus.

107. Umoja ayant déclenché et facilité les initiatives en rapport avec le dispositif de prestation de services centralisée, les propositions y relatives ont été combinées de sorte à éviter le double comptage des avantages potentiels. Par conséquent, le rapport sur ce dispositif n'expose que les avantages qui peuvent être obtenus grâce au regroupement des services administratifs.

Améliorations qualitatives

108. On ne saurait trop insister sur les améliorations qualitatives apportées par Umoja. La perception en temps réel de la situation de l'ensemble de l'Organisation et la meilleure intégration des informations y relatives éclaireront la prise de décisions en matière de gestion des ressources.

Ressources humaines

109. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, Umoja met en évidence, en temps réel et à l'échelle de l'Organisation, les données relatives au personnel. Les portails Libre-service – personnel et Libre-service – encadrement et l'automatisation des processus métier ont permis de moderniser l'administration des ressources humaines et le traitement des prestations : les entrées manuelles sont moins fréquentes et le suivi en temps réel de l'ensemble des demandes ou activités relatives au personnel est plus aisé. Les avances versées et le règlement des soldes dus au titre de l'indemnité pour frais d'études, de même que les avances de traitement et le règlement des derniers émoluments aux fonctionnaires à la cessation de service, ont été rationalisés, rendant caducs les processus manuels.

110. Ont également été simplifiés les mouvements de personnel d'un lieu d'affectation à un autre : les scripts relatifs aux transferts, complexes et laborieux, sont désormais obsolètes, de sorte que l'on peut procéder plus rapidement au versement des prestations dues. Certains processus relatifs à la gestion des ressources humaines, tout en demeurant efficaces dans l'ensemble, exigent un plus grand contrôle, une aide à l'utilisateur pour qu'il puisse exploiter les portails Libre-service et la validation des données autocertifiées.

Gestion financière

111. Umoja a permis d'intégrer la totalité des informations de comptabilité requises par les normes IPSAS, d'améliorer et de mettre en évidence, en temps réel, la mobilisation et l'emploi des ressources, de perfectionner le calcul des coûts et d'optimiser la gestion de trésorerie.

112. On dispose désormais, pour l'ensemble des services de l'Organisation, d'informations en temps réel concernant l'exécution du budget et la disponibilité

des fonds accompagnée d'indication sur leur origine. Les différents stades des engagements, des opérations de réception des biens, de facturation et de décaissement produisent, à l'échelle de l'Organisation, des informations actualisées utiles aux fins de la gestion des fonds et de la trésorerie, y compris pour ce qui est des besoins dans les diverses monnaies. C'est ainsi que plus de 57 000 documents d'engagement ont été générés en 138 monnaies différentes pour quelque 37 000 postes budgétaires.

113. L'Organisation appréhende mieux ses objets de dépense et dispose d'une plus grande assurance à ce sujet; en effet, seuls peuvent être achetés les biens et services figurant au catalogue et les dépenses y relatives sont classées automatiquement. L'agrégation des achats aux stocks et avoirs donne de plus l'assurance que tous les approvisionnements sont intégralement comptabilisés.

114. En ce qui concerne les ressources extrabudgétaires, Umoja a permis de créer un répertoire central des accords relatifs aux contributions, dont le nombre est supérieur à 14 700, et de rendre perceptibles les rentrées actuelles et à venir. Le respect des clauses des accords conclus avec les bailleurs s'en est trouvé consolidé, de même que le suivi des résultats des partenaires d'exécution et l'affectation automatique aux dons des intérêts perçus; d'une manière générale, la gestion des programmes et projets en a été améliorée. La mise en service d'Umoja-Extension 2 étendra la mobilisation et l'emploi des ressources grâce à la gestion des relations avec les bailleurs et les partenaires d'exécution.

115. La gestion des comptes débiteurs et des comptes créditeurs s'est nettement améliorée. Grâce à Umoja, on a désormais une image précise de plus de 100 000 versements mensuels; il est de plus possible de déduire les sommes à encaisser des sommes à payer aux fournisseurs, quel que soit le service fonctionnel concerné, ce qui n'était pas possible auparavant.

116. La mise en service d'Umoja dans tous les lieux d'affectation et la refonte en conséquence des arrangements bancaires a engendré une forte réduction du nombre de comptes bancaires et de transferts de fonds. La suppression des bordereaux et règlements interservices devrait entraîner l'abandon des opérations manuelles y relatives aux fins de la comptabilité générale.

117. La mise en place d'un système de paie unique pour toutes les catégories de personnel et tous les lieux d'affectation – qui suppose l'agrégation de toutes les données relatives au personnel, aux opérations financières et aux transactions bancaires – présente des avantages, mais elle suscite aussi des problèmes. C'est ainsi qu'il a fallu davantage coordonner les états de paie, et notamment harmoniser les processus ayant une incidence sur ceux-ci, et centraliser l'administration de la transmission des données aux assureurs et à la Caisse des pensions, entre autres.

118. Umoja a également permis de simplifier le transfert et le règlement des retenues sur les émoluments, par exemple les cotisations aux associations du personnel ou encore les déductions opérées en faveur de la United Nations Federal Credit Union. Le traitement des impôts dus par les fonctionnaires américains a été amélioré grâce à la mise en place de processus de paiement plus souples et de règlements électroniques, ce qui élimine les problèmes que posait l'envoi de chèques, notamment pour le personnel des missions.

119. L'interface avec la Caisse des pensions a également été perfectionnée. Les paiements groupés en faveur de consultants et de vacataires sont eux aussi plus

aisés; d'autres perfectionnements aux processus connexes sont également en chantier. L'augmentation du nombre de demandes express de remboursement des frais de voyage, facilité grâce au perfectionnement prévu du module Voyage, devrait en amenuiser le traitement manuel.

Services centraux d'appui

120. Umoja met davantage en évidence le parc immobilier de l'Organisation dans le monde, qui concerne 64 entités dans plus de 150 pays. Les données y relatives concernent près de 47 000 objets architecturaux, dont quelque 5 800 bâtiments en près de 1 900 endroits, et plus de 1 200 baux immobiliers, à titre soit de locataire, soit de propriétaire. Le module Parc immobilier a permis de recueillir plus de 8,6 millions de dollars en loyers.

121. La mise en service d'Umoja a bouleversé la gestion des voyages. L'exploitation du portail Libre-service – personnel a rendu caduque la présentation sur support papier des demandes d'autorisation de voyage, et les démarches sont désormais en partie effectuées par le voyageur; ceci se traduit par une réduction de la charge de travail dans de nombreux domaines, mais il faut parfois assurer un appui technique plus important et régler des problèmes de comptabilité en aval. L'instauration d'un processus standard en trois étapes, faisant intervenir le voyageur, l'agent certificateur et le fonctionnaire chargé des voyages, a éliminé plusieurs démarches précédemment requises.

122. Cette solution intégrée au niveau mondial génère une analyse en temps réel des informations relatives aux voyages et aux frais y afférents. Les utilisateurs tout comme les responsables des voyages sont davantage en mesure d'évaluer la qualité des prestations grâce à des indicateurs de résultats, de se renseigner sur le prix des billets d'avion et les itinéraires de vol, le coût moyen par billet, les meilleurs circuits et les coûts par transaction. Ils peuvent prévoir et planifier les voyages et, ainsi, prendre des décisions avisées et efficaces, et réduire les délais de traitement des demandes de voyage. La solution prend de plus en compte la réglementation relative aux voyages de sorte à en assurer le respect. De nouveaux perfectionnements sont à l'étude, qui permettront d'améliorer l'expérience utilisateur et d'obtenir de nouveaux gains d'efficacité dans la gestion des frais de voyage.

123. Depuis la mise en service d'Umoja, il est possible d'exploiter un modèle opérationnel d'approvisionnement à l'échelle mondiale. Grâce à la gestion des données de référence, 31 000 fournisseurs uniques pour l'ensemble du Secrétariat sont actuellement regroupés sous Umoja. Cette base de données des fournisseurs à l'échelle mondiale, associée à la codification rigoureuse des types de biens et services achetés par l'Organisation, rend plus apparentes les relations commerciales et offre la possibilité de négocier des conditions plus favorables.

124. Le processus mettant en jeu le cycle complet d'approvisionnement devrait permettre d'obtenir des remises auprès des fournisseurs, notamment pour paiement ponctuel. Dans de nombreux cas, des clauses de ce type figurent déjà dans les accords contractuels; l'Organisation redoublera d'efforts pour obtenir auprès des fournisseurs les meilleures conditions et modalités de paiement, d'autant qu'il lui est désormais plus facile de contrôler les opérations de vérification de la conformité des biens et services, la certification des factures et l'état des paiements. Cependant, dans les faits, la valorisation de ces avantages est en grande partie tributaire de la

rapidité avec laquelle sont menées les opérations de réception et d'inspection, de certification, de traitement des factures et de décaissements des sommes dues; dans le meilleur des cas, il serait possible d'obtenir de fait, pour des marchés dont le montant est élevé, une remise de 50 % au titre de la ponctualité des paiements.

125. De même, les améliorations apportées à la gestion des marchés grâce au regroupement de quelque 3 200 systèmes et marchés locaux devraient prévenir toute duplication en matière d'approvisionnement.

Chaîne d'approvisionnement et logistique

126. Umoja offre une approche intégrée de la chaîne d'approvisionnement : commande, réception, stockage, mise en circulation et consommation des marchandises. Depuis la mise en service du PGI dans les entités des groupes 3 et 4, il est possible d'appréhender, à l'échelle de l'Organisation, près de 12 000 pièces de matériel stockées dans 78 sites, et de se faire, grâce au module correspondant, une idée plus précise des livraisons attendues. Une fois que le progiciel Galileo sera mis hors service dans les missions, c'est-à-dire en 2017, il sera possible, grâce à Umoja, de mieux gérer les stocks à l'échelle mondiale. Par ailleurs, les moyens de planification de la demande et de l'offre seront consolidés par l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement intégrée d'Umoja-Extension 2.

Technologie et gestion des données

127. Les principaux avantages obtenus en matière de technologie et de gestion des données ont trait à la mise hors service de plusieurs progiciels remplacés par Umoja. Outre les économies opérées sur le matériel, les logiciels et les ressources humaines connexes, la simplification des systèmes et l'environnement d'appui ont permis de mieux cibler l'appui informatique. À mesure que se développent les moyens d'informatique décisionnelle, de nouveaux avantages sont attendus d'une meilleure agrégation des données ainsi que de la diminution du nombre de bases de données.

Avantages quantitatifs

128. Le Secrétaire général demeure résolu à obtenir les avantages quantitatifs prévus, dont le montant se situera, en 2019, entre 140 et 200 millions de dollars. On trouvera indiqués au tableau 2 les avantages quantitatifs réalisés, se chiffrant à 50,0 millions de dollars au titre du budget ordinaire des exercices biennaux 2014-2015 et 2016-2017, et à 19,7 millions de dollars au titre des budgets des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui pour les périodes 2015/16 et 2016/17. Le tableau indique de plus les avantages attendus au titre du budget ordinaire pour les exercices biennaux 2018-2019 et 2020-2021, ainsi qu'au titre des budgets des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui pour les périodes allant de 2017/18 à 2020/21. Le montant cumulé des avantages réalisés devrait atteindre 163,7 millions de dollars à la fin 2019 et 205,5 millions de dollars à la fin de l'exercice biennal 2020-2021.

Tableau 2
Avantages quantitatifs

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Budget ordinaire</i>		<i>Budget des opérations de maintien de la paix</i>	
2014-2015	2,3	2013-2015 ^a	1,2
2016-2017	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	33,2
2018-2019	27,8	2018/19	33,0
Total partiel, jusqu'en 2019	77,8	Total partiel, jusqu'en 2019	85,9
		2019/20	9,0
2020-2021	7,2	2020/21	25,6
Total partiel, jusqu'en 2021	7,2	Total partiel, jusqu'en 2021	34,6
Total	85,0	Total	120,5
Total, avantages à réaliser d'ici à 2019		163,7	
Total, avantages à réaliser d'ici à 2021		205,5	

^a Diminution des commissions bancaires sur plusieurs périodes financières.

129. Umoja a transféré une partie de la charge de travail des services d'appui administratif vers les fonctionnaires, au moyen du portail Libre-service – personnel et de l'autocertification des données, mais aussi vers les divers lieux d'affectation du fait de la mondialisation des opérations; par ailleurs, certaines tâches ont été éliminées du fait de l'automatisation des processus métier ou du perfectionnement d'autres processus. C'est sur ces aspects que repose la justification des avantages quantitatifs dans les domaines de l'appui administratif et d'autres objets de dépense.

130. Les gains d'efficience attendus concernant les processus relatifs aux ressources humaines proviennent essentiellement, au stade actuel, des fonctionnalités suivantes : a) portail Libre-service – personnel pour ce qui est de la gestion du temps, en particulier pour les demandes de congé annuel et congé de maladie ainsi que pour la certification mensuelle et annuelle des états de présence; b) portail Libre-service – personnel pour ce qui est de la certification de l'allocation-logement; c) traitement rationalisé des mesures administratives concernant le personnel, qui aboutit à supprimer l'approbation en parallèle par d'autres responsables des ressources humaines.

131. Les avantages initialement prévus au titre du volet Finances se sont matérialisés; de nouveaux avantages ne seront obtenus que si l'on perfectionne le module correspondant, par exemple en ajoutant des interfaces avec d'autres fournisseurs et en adaptant les modèles de prestation de services.

132. Pour ce qui est des voyages et des demandes de remboursement y relatives, les avantages quantitatifs devraient se concrétiser lors des prochaines périodes budgétaires, et ce, pour tous les services du Secrétariat, à mesure que des perfectionnements sont apportés au module Voyage et que les formalités express se multiplient. Les remises concédées par les fournisseurs seront obtenues au moyen

d'un modèle opérationnel d'approvisionnement à l'échelle mondiale, qui permettra de mieux tirer parti, notamment, de la planification des achats et du paiement accéléré.

133. La chaîne d'approvisionnement devrait produire d'importants avantages quantitatifs à partir du dernier trimestre 2019, une fois stabilisé Umoja-Extension 2.

134. Les logiciels mis hors service ou en cours de démantèlement sont au nombre de 456. Avec la mise en service du PGI dans les entités du groupe 5 et celle d'Umoja-Extension 2, de nouvelles économies seront opérées du fait de la mise au rebut de logiciels tels que Progen et Galileo, actuellement exploités dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

VI. Dévolution des fonctions au Bureau de l'informatique et des communications, réorganisation et reconversion des ressources humaines

135. Dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer à renforcer et conserver les capacités internes nécessaires à la mise en œuvre d'Umoja, d'élaborer à titre prioritaire un plan d'action détaillé afin que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté au programme et au projet et que les connaissances acquises restent au sein de l'Organisation, et de présenter des informations détaillées à ce sujet dans le prochain rapport d'étape.

136. Jusqu'à récemment, les préparatifs attendant à la mise en service des versions successives d'Umoja et le règlement des problèmes rencontrés lors de leur exploitation ont lourdement pesé sur la charge de travail des spécialistes des processus, dont le nombre est restreint; il était donc difficile d'assurer le transfert des connaissances des consultants au personnel affecté au projet. La transmission du savoir-faire s'accélère à mesure que la situation se stabilise pour les groupes 3 et 4, de sorte que, depuis juin 2016, le nombre de consultants diminue progressivement, dans les domaines où cela est possible.

137. L'effectif des spécialistes des processus métier s'est progressivement étoffé au sein de l'Organisation. Le détachement temporaire de personnel de différents services fonctionnels auprès du projet a permis de constituer un réseau d'experts qui peuvent mettre leurs connaissances à profit au sein d'équipes interservices chargées de résoudre les problèmes qui se posent à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation. Il est fondamental de poursuivre ce renforcement concerté des capacités si l'on veut que la mise en service d'Umoja-Extension 2 se déroule sans problème et que l'Organisation se dote des moyens dont elle aura durablement besoin.

138. Compte tenu de ce qui précède, il a été décidé, pour préparer la mise en service d'Umoja-Extension 2, que le personnel du projet et les consultants collaboreraient plus étroitement au sein d'équipes intégrées; de même, une formation spécialisée sera dispensée au préalable au personnel, de manière à réduire les délais et les coûts associés au transfert de connaissances. Comme indiqué à la section VIII, qui porte sur les besoins en ressources, le retrait progressif des consultants repose sur ces dispositions.

139. Pour pouvoir planifier simultanément les divers volets d'Umoja-Extension 2, dont certains font intervenir de nouvelles fonctions et technologies, il a fallu

regrouper le personnel du projet et les consultants dans des équipes intégrées moins nombreuses, l'objet étant de mieux concentrer et intégrer les fonctionnalités opérationnelles et techniques de la solution SAP. La restructuration et la redéfinition, à partir de 2017, des postes affectés au projet sont devenues indispensables à la mise en place d'une équipe ramenée à une taille optimale, disposant, dans tous les domaines fonctionnels et techniques, des compétences nécessaires pour assurer durablement l'appui technique requis lorsque Umoja sera intégralement opérationnel. En conséquence, l'équipe du projet reçoit, chaque fois que les exigences du service lui en laissent le temps, une formation interdisciplinaire dans les domaines spécialisés concernés.

140. Comme il ressort de l'organigramme figurant dans le septième rapport d'étape, le tableau d'effectifs de l'équipe Umoja compte 90 postes. Le tableau 3 fait apparaître qu'au 31 août 2016, 77 d'entre eux étaient pourvus, 3 étaient en voie de l'être, 5 étaient réservés aux fonctionnaires détachés auprès du projet et, enfin, 5 étaient gelés en prévision de la réduction de la dotation en effectifs.

Tableau 3

Occupation et vacance des postes du projet Umoja au 31 août 2016

Postes	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1°C)	G(AC)	Total
Pourvus										
Permanents	1	1	5	19	30	8	1	1	8	74
Temporaires	–	–	1	1	–	–	–	–	1	3
Total partiel, postes pourvus	1	1	6	20	30	8	1	1	9	77
Vacants	–	–	–	–	2	1	–	–	–	3
Recrutement en cours										
Provisoirement vacants	–	–	–	1	2	–	–	–	2	5
Définitivement vacants	–	–	1	–	3	–	–	–	1	5
Total partiel, postes vacants	–	–	1	1	7	1	–	–	3	13
Total, postes approuvés	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90

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

141. Pour satisfaire les objectifs multiples des activités de préparation à la mise en service d'Umoja-Extension 2, à la dévolution au Bureau de l'informatique et des communications de l'appui technique à Umoja Démarrage et Umoja-Extension 1 et à la première phase de réduction des effectifs du projet, il faut procéder à une réorganisation majeure des fonctions et établir un plan de dotation en effectifs qui permette de redéfinir une nouvelle fois les postes en 2018 et 2019.

142. Pour 2017, l'organigramme remanié et la nouvelle répartition des postes, au nombre de 78 comme il ressort de l'annexe du présent rapport, prévoient une réduction du nombre des équipes intégrées de sorte à regrouper progressivement les fonctions et les savoir-faire et à diminuer les ressources exclusivement affectées aux fonctions d'administration et d'appui, à la gestion du projet, à la gestion changement et à la mise en service et l'exploitation du progiciel. Sur ces postes,

64 seront affectés à : a) l'équipe Architecture et analyse opérationnelle; b) l'équipe Gestion de la prestation de services; c) l'équipe Mise en service, solutions pratiques et projets techniques. Cette concentration est destinée à accentuer la synergie entre les différents volets, compte tenu des activités menées en parallèle, à savoir l'apport d'améliorations à Umoja-Intégration et le développement et la mise en service d'Umoja-Extension 2. De plus, huit postes (5 P-5 et 3 P-4) sont affectés, à partir de 2017, aux différents services fonctionnels ainsi qu'au Bureau de l'informatique et des communications; ceci s'inscrit dans le cadre de la prise en main d'Umoja par le Secrétariat, l'objet étant de renforcer les moyens dont ces services disposent pour assurer durablement l'appui technique à Umoja, y compris lors des activités de coordination relatives à la mise en service d'Umoja-Extension 2.

143. Le remaniement de l'organigramme engendre la suppression de 21 postes [3 D-1, 4 P-5, 10 P-4 et 4 G(AC)], qui concernent des aspects où il est possible de réduire, voire de supprimer, les effectifs, leurs tâches résiduelles étant, si nécessaire, exécutées par les nouvelles équipes dans le cadre de la dévolution des fonctions. Parallèlement, neuf postes [3 P-3, 2 P-2 et 4 G(1°C)] devraient être convertis en postes permanents; ceci s'inscrit dans le cadre de la restructuration et de la redéfinition des postes, compte tenu des nouveaux savoir-faire requis et de la complexité des tâches à exécuter dans l'avenir, notamment lorsqu'Umoja sera intégralement opérationnel. En conséquence, pour 2017, il est demandé, dans le programme de travail et les prévisions de dépenses y relatives, un effectif de 78 postes, comme indiqué à l'annexe du présent rapport.

144. Le tableau 4 énumère les 21 postes dont la suppression est demandée, avec indication des fonctions ou volets auxquels ils sont actuellement affectés.

Tableau 4
Postes dont la suppression est demandée pour 2017

<i>Classe</i>	<i>Fonction/volet</i>	<i>Numéro du poste</i>
D-1	Gestion des ressources humaines	30077737
D-1	Gestion du changement	30077738
D-1	Gestion du projet	30077739
P-5	Mise en service	30077745
P-5	Finances	30078021
P-5	Gestion du changement	30077746
P-5	Gestion du projet	30077750
P-4	Gestion des ressources humaines	30077761
P-4	Gestion des ressources humaines	30078027
P-4	Administration	30077759
P-4	Gestion du projet	30077755
P-4	Gestion du projet	30077758
P-4	Bureau du Sous-Secrétaire général	30079765
P-4	Gestion du projet	30079781
P-4	Gestion du projet	30079787
P-4	Trésorerie	30079771

<i>Classe</i>	<i>Fonction/volet</i>	<i>Numéro du poste</i>
P-4	Gestion des ressources humaines – informatique décisionnelle	30079780
G(AC)	Bureau du Sous-Secrétaire général	30077732
G(AC)	Gestion du projet	30077733
G(AC)	Mise en service	30079799
G(AC)	technologie de l'information/formation	30078029

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

145. En 2018, la réduction des effectifs se poursuivra avec la suppression de trois postes P-5 et trois P-4, contrebalancée par la création de deux postes permanents de classe P-2, laquelle permettra de tirer parti de la possibilité d'en recruter les titulaires parmi les participants au programme Jeunes administrateurs inscrits sur le fichier Technologies de l'information et des télécommunications. Par conséquent, les prévisions de dépenses pour 2018 prévoient une nouvelle réduction, l'effectif étant porté à 74 postes, à mesure que des fonctions sont supprimées ou transférées aux divers services fonctionnels et au Bureau de l'informatique et des communications.

146. En 2019, si la mise en service d'Umoja-Extension 2 se déroule comme prévu, il serait possible de supprimer encore 14 postes [1 SSG, 2 D-1, 3 P-5, 4 P-4 et 4 G(AC)]. Cette nouvelle réduction des effectifs, qui interviendrait au dernier trimestre, devra être précédée d'une formation intensive du personnel du projet au progiciel SAP ainsi que du transfert des connaissances et des savoir-faire, qui seront assurés aussi bien en interne que par le contractant à mesure qu'Umoja-Extension 2 s'enracine et que l'appui technique après-mise en service perd de son importance.

147. Dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général d'élaborer des plans de transition détaillés relatifs aux modalités de l'appui à long terme devant être apporté à la solution Umoja par le Directeur général de l'informatique et des communications et à l'intégration du progiciel, de fournir des informations détaillées sur la gouvernance, la gestion et les modalités opérationnelles relatives aux phases déjà mises en œuvre et d'en rendre compte dans le prochain rapport d'étape.

148. L'équipe chargée du projet et le Bureau de l'informatique et des communications continuent d'œuvrer ensemble à l'élaboration et à l'exécution du plan de dévolution des fonctions technologiques au Bureau, notamment pour ce qui est des possibilités de tirer parti des savoir-faire et connaissances spécialisées des fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation. Certaines tâches ont déjà été dévolues, ou sont en voie de l'être, au Bureau :

a) Le Bureau est déjà chargé de tout ce qui touche l'infrastructure Umoja, y compris les services externalisés auprès de tiers;

b) Le Bureau s'occupe actuellement de coordonner les ressources en matière d'informatique décisionnelle à l'échelle mondiale de sorte à satisfaire la forte demande de données issues d'Umoja aux fins de l'élaboration de rapports. La dévolution au Bureau d'autres fonctions relatives à l'informatique décisionnelle est imminente;

c) Le Bureau se charge progressivement de coordonner l'appui technique à la production. Les demandes d'appui de niveau 2b sont traitées par les référents processus et ceux de niveau 3 par les spécialistes de l'équipe du projet. Le Bureau s'emploie actuellement à passer en revue tous les niveaux, l'objet étant d'accélérer le règlement des problèmes de niveau inférieur (1 et 2a) et d'optimiser le recours aux spécialistes;

d) L'intégration de tous les modules de formation à Umoja dans le système de gestion de la formation sur Inspira est en cours; elle fait intervenir le Bureau de l'informatique et des communications, le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'équipe Umoja.

149. La dévolution d'autres fonctions au Bureau est imminente : elle interviendra dès qu'auront été décidées la réorganisation et la répartition des tâches, afin d'assurer la supervision et la responsabilisation des personnels concernés. Ces fonctions ont trait à la création de comptes utilisateur, à la propagation des codes remaniés de l'environnement de développement à celui de production et à la gestion du système de formation à Umoja.

150. Les fonctions touchant la coordination de la formation à l'échelle de l'Organisation devraient être transmises au Bureau de la gestion des ressources humaines à partir de 2018. L'équipe du projet continuera de prêter un appui à la création de contenus, d'aider à planifier les stages et d'offrir les services de formateurs spécialisés pour ce qui est de la mise en service et de la stabilisation d'Umoja-Extension 2. Les référents processus devront progressivement se charger de l'actualisation périodique des contenus d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ainsi que de la mise en place d'un vivier de formateurs, en ayant notamment recours à une partie des ressources affectées à la dévolution des fonctions.

151. Pour que l'appui technique à Umoja soit durablement assuré, il faudra renforcer les capacités des services fonctionnels en matière non seulement de formation, mais encore d'essais et de production. Lors de phases prévoyant d'importantes activités de développement, comme c'est le cas pour Umoja-Extension 2, il est difficile pour les spécialistes, dont le nombre est restreint et la charge de travail lourde, d'assurer en même temps l'appui aux opérations d'essai, à la formation et à la production. Tirant les enseignements de l'expérience acquise par le groupe de mise en service d'Umoja au Siège ainsi que par le Bureau de la gestion des ressources humaines, les référents processus devront s'employer à constituer des équipes qui seront chargées de prêter cet appui à l'échelle de l'Organisation et il leur faudra dégager et allouer des compétences aux fins de la dévolution.

VII. Gestion des risques

152. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de procéder à une évaluation objective de l'état de préparation de l'Organisation et de son aptitude à gérer les changements apportés à ses modes de fonctionnement dans le but d'éviter toute dérive du calendrier et des coûts du projet et lui a demandé à nouveau de tout faire pour éliminer les dépassements de crédits en dégagant des gains d'efficacité et en appliquant de bonnes pratiques de gestion de projet.

153. L'équipe chargée du projet continue de renforcer son dispositif de gestion des risques pour faire face aux difficultés nouvelles. La base de données sur les risques et les problèmes a été rendue accessible à des personnes ressources clefs dans les groupes des référents processus et des unités administratives.

154. Les principaux risques sont les suivants :

a) Le manque de personnel qualifié pour répondre à la demande cumulée de l'ensemble des volets d'Umoja, y compris en ce qui concerne les activités d'appui à la production et d'amélioration constante des fonctionnalités déjà mises en service. Le risque est considérablement accru s'agissant d'Umoja-Extension 2, étant donné que l'équipe du projet, les référents processus et les responsables des principaux domaines d'activité doivent simultanément repenser la planification des capacités et la redéfinition des compétences pour concevoir, mettre au point, tester et mettre en service les volets d'Umoja-Extension 2, dont certains font appel à de nouveaux domaines et outils fonctionnels;

b) Le fait que la mise en service d'Umoja-Extension 2 soit prévue en même temps que la réduction des effectifs de l'équipe du projet accentuera la pression sur le personnel qualifié qui devra participer à la formation interdisciplinaire et au transfert de connaissances ou appuyer ces activités. La réduction des effectifs peut aussi entraîner le départ prématuré du personnel qualifié;

c) Un autre risque majeur à gérer a trait à la disponibilité dans les divers domaines d'activité de capacités adéquates permettant d'appuyer tous les processus Umoja, tant ceux déjà en place que les nouveaux, une fois intégralement mis en service, compte tenu en particulier des multiples initiatives de changement auxquelles ces processus pourraient participer. Pour garantir cette disponibilité il faut notamment conserver un nombre suffisant des effectifs ayant été détachés de l'extérieur pour être affectés aux volets pertinents d'Umoja, afin de veiller à l'efficacité de la mobilisation des acteurs concernés et à la disponibilité des moyens nécessaires à la fourniture d'un appui après la mise en service;

d) La mise en œuvre des changements recommandés par la CFPI met en péril d'autres volets. La révision complète de la structure du barème des traitements nécessite l'élaboration par SAP d'un nouveau logiciel de paie et un nouveau test de l'ensemble des salariés du Secrétariat mené à l'échelle mondiale, alors que la mise en service pour les groupes 3 à 5 est toute récente;

e) Les difficultés liées à la gestion du changement et à l'adoption du système par les utilisateurs ne disparaîtront pas avec la stabilisation du système. Certains des problèmes systémiques touchant à des domaines fonctionnels précis devront être réglés, mais de nombreuses difficultés de l'après-mise en service persisteront, dans la mesure où elles sont liées à la rigueur supplémentaire dans les méthodes de travail et de gestion des ressources qu'exige Umoja. Umoja est un projet de transformation des modes de fonctionnement, et en tant que tel, son succès dépendra de la reconfiguration et de l'amélioration constante de processus, ce qui exigera du temps et des ressources et nécessitera que les unités administratives restent mobilisées après la mise en service.

VIII. Ressources nécessaires

A. Prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017

155. Dans son septième rapport d'étape, le Secrétaire général avait indiqué que le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 serait présenté à l'Assemblée générale pour examen à la première partie de la reprise de la soixante-dixième session, et que ce montant tiendrait compte de la planification et des incidences financières des activités non prévues menées en 2015, des modifications et améliorations apportées après la mise en service dans le groupe 4 pour permettre la poursuite des opérations et des changements apportés par la CFPI aux avantages et prestations du personnel. Le présent rapport indique le montant révisé des crédits demandés pour 2016-2017, lequel n'a pas pu être présenté plus tôt en raison de la pression considérable découlant de la conduite des activités de stabilisation menées après la mise en service dans le groupe 4.

156. Comme indiqué dans le septième rapport d'étape, la réalisation d'activités supplémentaires non prévues a eu une incidence sur la planification et sur les ressources affectées au projet, ce qui a retardé l'exécution des activités touchant à la mise en service dans le groupe 5 et la conception, la mise au point et le test des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2. Néanmoins, si l'exécution d'activités non planifiées a entraîné l'utilisation de ressources plus importantes que prévu, certaines des ressources financières prévues au titre de la mise en service d'Umoja-Extension 2 n'ont pas été utilisées, étant donné que les spécialistes des processus concernés n'ont pas pu être affectés à ces tâches; l'utilisation de ces ressources a donc été reportée à des exercices ultérieurs (voir le tableau 5).

157. En 2016, la demande d'appui après la mise en service s'est maintenue plus longtemps que prévu. Bien qu'il n'y ait pas eu de mise en service de nouvelles fonctionnalités en ce qui concerne le groupe 4, comme cela avait été le cas pour le groupe 3, la grande diversité des pratiques et des besoins des entités du groupe 4 ont rendu plus complexe l'adoption des processus d'Umoja et mis à jour de nouveaux problèmes s'agissant des logiciels. Outre les ajustements concernant les politiques et les processus, l'équipe Umoja a procédé à plus de 900 ajustements au niveau des logiciels, dont près de 30 % consistaient à améliorer les fonctionnalités.

158. Dans le même temps, il a fallu affecter des ressources aux activités visant à appuyer les améliorations liées aux changements préconisés par la CFPI. En conséquence, plusieurs activités liées à la mise en service d'Umoja-Extension 2 ont dû être retardées et les ressources connexes ont été utilisées pour les activités d'appui à la production, de stabilisation et en rapport avec les changements préconisés par la CFPI.

159. L'équipe du projet Umoja a récemment entrepris un examen détaillé des processus de l'Extension 2 afin de mieux évaluer les efforts qu'il faudra fournir et les conditions qu'il faudra remplir pour mettre au point puis en service lesdits processus d'ici à la fin 2018. À l'issue de cette évaluation, il a été décidé de commencer les tests concernant la mise à niveau du logiciel SAP à compter de septembre 2017 et de mettre le logiciel en service parallèlement au déroulement de la phase 2 de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette décision aura elle aussi une incidence sur l'utilisation des ressources en 2017.

160. Le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 tient également compte de la phase initiale de la réorganisation des ressources humaines et de l'inventaire des compétences effectués en vue de s'adapter aux exigences d'Umoja-Extension 2, ainsi que de la réduction des effectifs et de l'intégration de l'équipe de projet au Bureau de l'informatique et des communications prévues à terme et décrites à la section VI ci-dessus.

161. Le tableau 5 présente les données actualisées concernant les dépenses effectivement engagées pendant l'exercice biennal 2014-2015, y compris les fonds inutilisés en raison du report d'activités, et le tableau 6 présente les ressources supplémentaires nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017, après déduction des fonds inutilisés pendant l'exercice biennal 2014-2015.

Tableau 5
Dépenses de l'exercice biennal 2014-2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions présentées dans A/69/385</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>Différence [augmentation/ (diminution)]</i>
Postes	32 490,9	30 954,9	(1 536,0)
Autres dépenses de personnel	22 359,0	18 216,7	(4 142,3)
Consultants et experts	1 066,4	641,3	(425,1)
Voyages	2 999,8	2 407,2	(592,6)
Services contractuels	58 501,3	50 260,2	(8 241,1)
Frais généraux de fonctionnement	5 917,8	5 308,5	(609,3)
Fournitures et accessoires	178,7	35,7	(143,0)
Mobilier et matériel	5 872,1	3 694,0	(2 178,1)
Total	129 386,0	111 518,5	(17 867,5)

Tableau 6
Prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions présentées dans A/69/385</i>	<i>Montant révisé</i>	<i>Différence [augmentation/ (diminution)]</i>	<i>Solde non utilisé 2014-2015</i>	<i>Ressources supplémentaires nécessaires pour 2016-2017</i>
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4)	(5) = (3) - (4)
Postes	21 534,0	28 045,0	6 511,0	1 536,0	4 975,0
Autres dépenses de personnel	9 989,7	14 897,6	4 907,9	4 142,3	765,6
Consultants et experts	929,2	964,6	35,4	425,1	(389,7)
Voyages	1 903,8	1 250,0	(653,8)	592,6	(1 246,4)
Services contractuels	15 650,0	47 500,0	31 850,0	8 241,1	23 608,9
Frais généraux de fonctionnement	4 051,9	4 940,0	888,1	609,3	278,8

	Prévisions présentées dans A/69/385	Montant révisé	Différence [augmentation/ (diminution)]	Solde non utilisé 2014-2015	Ressources supplémentaires nécessaires pour 2016-2017
Objet de dépense	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4)	(5) = (3) - (4)
Fournitures et accessoires	121,9	85,0	(36,9)	143,0	(179,9)
Mobilier et matériel	111,2	1 288,4	1 177,2	2 178,1	(1 000,9)
Total	54 291,7	98 970,6	44 678,9	17 867,5	26 811,4

Postes et autres dépenses de personnel

162. Le montant estimatif de 28 045 000 dollars couvrira les traitements et les dépenses communes de personnel concernant 90 postes en 2016 et 78 postes en 2017 [1 SSG, 1 D-2, 4 D-1, 17 P-5, 27 P-4, 12 P-3, 3 P-2, 5 G(1°C) et 8 G(AC)]. Cette proposition tient compte de la réorganisation des postes, laquelle est elle-même fondée sur la réorganisation des fonctions telle que présentée à l'annexe. Il convient de noter que l'augmentation nette de 4,975 millions de dollars est due au maintien des effectifs complémentaires au niveau de 90 postes pour 2016, au lieu des 74 initialement prévus, et de 78 postes pour 2017, au lieu des 50 initialement prévus, comme proposé dans le sixième rapport d'étape (A/69/385).

163. Le montant estimatif de 14 897 600 dollars demandé au titre des autres dépenses de personnel couvrira les dépenses afférentes aux emplois de temporaire, au nombre de 41 en 2016 et de 40 en 2017. Les postes temporaires regroupent un éventail de membres du personnel recrutés pour leurs compétences spécialisées, dans le cadre de détachements d'autres organismes des Nations Unies ou de recrutements externes, ainsi que des experts provenant de divers départements et bureaux. L'augmentation nette s'explique par la reconduction du même nombre d'emplois, alors que ce nombre aurait dû être ramené à 30 pour l'exercice biennal 2016-2017.

Consultants et experts et services contractuels

164. Un montant de 964 600 dollars sera nécessaire pour financer le maintien des services spécialisés fournis par six consultants dans les domaines de l'immobilier, de la logistique et des systèmes liés au projet.

165. Le montant des prévisions de dépenses au titre des services contractuels s'établit à 47 500 000 dollars. Ces prévisions comprennent le coût estimatif des services de l'intégrateur de systèmes et des services spécialisés fournis par SAP. Alors que les dépenses engagées jusqu'en juillet 2016 ont essentiellement servi à appuyer la stabilisation d'Umoja-Intégration dans tous les groupes, celles engagées au cours du reste de l'année 2016 et en 2017 serviront principalement à concevoir et à mettre au point Umoja-Extension 2, ainsi qu'à appuyer la mise à niveau et l'amélioration continue du progiciel SAP pour les fonctionnalités déjà déployées. L'augmentation nette pour l'exercice biennal s'explique par le report à l'exercice en cours d'activités de conception et de mise au point d'Umoja-Extension 2, initialement prévues en 2015, et à une évaluation plus détaillée, sur la base des enseignements tirés de l'expérience d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1,

du travail restant à faire, et notamment des ressources nécessaires aux contractants travaillant localement et à l'étranger.

Voyages et formation du personnel du projet

166. Le montant estimatif de 1 million de dollars au titre des voyages du personnel du projet tient compte du fait que les spécialistes des processus devraient avoir moins de voyages à effectuer pour des activités d'appui à la mise en service et de conversion des données. Outre les voyages entrepris à des fins de formation et de mise en service, les ressources demandées permettront d'organiser de nombreux ateliers destinés à finaliser des activités s'agissant des besoins opérationnels et à élaborer des descriptifs, des tests de validation et des tests, entre autres choses.

167. Un montant estimatif de 250 000 dollars est nécessaire pour financer la formation technique aux produits SAP du personnel du projet, activité essentielle pour réduire la dépendance à l'égard du personnel contractuel et pour permettre à terme la réduction progressive des effectifs de l'équipe de base jusqu'à l'intégration finale de cette dernière au Bureau de l'informatique et des communications.

Frais généraux de fonctionnement

168. Un montant estimatif de 4 940 000 dollars est demandé au titre des frais généraux de fonctionnement pour financer les coûts locatifs, le matériel de bureau, les accords de prestation de services de maintenance informatique et les frais de communication.

Fournitures et accessoires et mobilier et matériel

169. Le montant estimatif de 85 000 dollars demandé au titre des fournitures et accessoires de bureau et de 1 288 400 dollars au titre du mobilier et du matériel couvre l'appui bureautique dont a besoin le personnel du projet, le matériel spécialisé et les licences pour les projets d'Umoja-Extension 2 qui impliquent différentes technologies et l'intégration de multiples systèmes.

B. Ressource nécessaires pour 2008-2017

170. Sur la base des estimations actualisées concernant les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2016-2017 présentées ci-dessus, la somme du montant total des dépenses effectivement engagées et des dépenses prévues au titre du projet de 2008 à 2017 est de 466 163 400 dollars, au lieu des 439 352 000 dollars prévus dans le sixième rapport d'étape, comme indiqué dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7

Prévisions de dépenses révisées pour 2008-2017

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2008-2015 (montant effectif)	2016-2017 Montant révisé	Total	Montant approuvé	Augmentation/ (diminution)
Postes	76 456,6	28 045,0	104 501,6	99 526,6	4 975,0
Autres dépenses de personnel	40 704,0	14 897,6	55 601,6	54 836,0	765,6

<i>Objet de dépense</i>	<i>2008-2015 (montant effectif)</i>	<i>2016-2017 Montant révisé</i>	<i>Total</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Augmentation/ (diminution)</i>
Consultants et experts	2 383,8	964,6	3 348,4	3 738,1	(389,7)
Voyages	5 629,9	1 250,0	6 879,9	8 126,3	(1 246,4)
Services contractuels	175 599,2	47 500,0	223 099,2	199 490,3	23 608,9
Frais généraux de fonctionnement	18 893,4	4 940,0	23 833,4	23 554,6	278,8
Fournitures et accessoires	891,5	85,0	976,5	1 156,4	(179,9)
Mobilier et matériel	46 634,4	1 288,4	47 922,8	48 923,7	(1 000,9)
Total	367 192,8	98 970,6	466 163,4	439 352,0	26 811,4

C. Prévisions de dépenses pour 2018 et 2019

171. Comme indiqué dans le calendrier et le plan de travail d'Umoja présentés dans la figure III ci-dessus, l'année 2018 sera une intense période de mise au point, de test et de mise en service pour de nombreux volets d'Umoja-Extension 2 menés en parallèle. Contrairement à ce qu'il s'est passé en 2017, il y aura une intensification des activités de mise en service, tandis que le rythme et le volume des demandes concernant des améliorations à apporter à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1 fonctionnalité devraient diminuer.

172. En 2019, la plupart des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 mises en service seront dans la phase d'appui prolongé. En tenant compte des enseignements tirés des mises en service précédentes, il faudrait établir une équipe spéciale chargée de l'examen après la mise en œuvre pour centraliser et régler les problèmes que pose l'adoption de la nouvelle fonctionnalité. Si les ressources contractuelles pourront encore être réduites en 2019, la réduction des effectifs du personnel du projet devra être plus progressive, à compter du dernier trimestre de 2019, pour permettre de gérer d'éventuels retards intervenus dans la mise en service et problèmes imprévus survenant après cette dernière. Au cours de cette période, il sera essentiel que le personnel du projet bénéficie d'une formation supplémentaire au progiciel SAP ainsi que d'une formation transversale fonctionnelle et technique si l'on veut éviter que la réduction des effectifs de l'équipe du projet ne compromette la capacité à maintenir l'appui à la production pour toutes les fonctionnalités d'Umoja mises en service.

173. Le montant estimatif des ressources qui seront nécessaires à l'exécution du projet en 2018 et 2019, et qui seront expliquées par la suite, fait l'objet d'un récapitulatif par objet de dépense dans le tableau 8 ci-après.

Tableau 8
Prévisions de dépenses pour 2018-2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018-2019</i>
Postes	13 200,0	12 000,0	25 200,0
Autres dépenses de personnel	5 600,0	4 400,0	10 000,0
Consultants et experts	500,0	300,0	800,0
Voyages	750,0	450,0	1 200,0
Services contractuels	23 000,0	12 000,0	35 000,0
Frais généraux de fonctionnement	2 500,0	2 500,0	5 000,0
Fournitures et accessoires	50,0	50,0	100,0
Mobilier et matériel	300,0	200,0	500,0
Total	45 900,0	31 900,0	77 800,0

Tableau 9
Montant total des prévisions de dépenses au titre du projet Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2008-2015 (montant effectif)</i>	<i>2016-2017 Montant révisé</i>	<i>2008-2017 Total</i>	<i>Prévisions pour 2018- 2019</i>	<i>Total</i>
	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3) = (1) + (2)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5) = (3) + (4)</i>
Postes	76 456,6	28 045,0	104 501,6	25 200,0	129 701,6
Autres dépenses de personnel	40 704,0	14 897,6	55 601,6	10 000,0	65 601,6
Consultants et experts	2 383,8	964,6	3 348,4	800,0	4 148,4
Voyages	5 629,9	1 250,0	6 879,9	1 200,0	8 079,9
Services contractuels	175 599,2	47 500,0	223 099,2	35 000,0	258 099,2
Frais généraux de fonctionnement	18 893,4	4 940,0	23 833,4	5 000,0	28 833,4
Fournitures et accessoires	891,5	85,0	976,5	100,0	1 076,5
Mobilier et matériel	46 634,4	1 288,4	47 922,8	500,0	48 422,8
Total	367 192,8	98 970,6	466 163,4	77 800,0	543 963,4

Postes et autres dépenses de personnel

174. Le montant estimatif de 25 200 000 dollars permettra de financer les traitements et les dépenses communes de personnel concernant 74 postes en 2018 et 60 postes en 2019. La proposition consistant à disposer de 74 postes en 2018 [1 SSG, 1 D-2, 4 D-1, 14 P-5, 24 P-4, 12 P-3, 5 P-2, 5 G(1°C) et 8 G(AC)] correspond à la deuxième phase de la réduction des effectifs de l'équipe de projet,

combinée à une procédure d'intégration supplémentaire qui permettra d'affiner le recalibrage du projet et à la poursuite de la rationalisation de sa structure des dépenses. À compter de janvier 2018, il est proposé de supprimer trois postes P-5 et trois postes P-4 et de créer deux postes P-2 supplémentaires, pour tirer parti du fichier établi dans le cadre du programme Jeunes administrateurs dans le domaine des technologies de l'information et télécommunications, qui sera disponible d'ici à la fin de 2017.

175. En 2019, en fonction du rythme de la stabilisation d'Umoja-Extension 2, le nombre de postes pourrait être progressivement réduit à un total de 60 à partir du dernier trimestre de l'année; il est proposé pour ce faire de supprimer 1 poste de Sous-Secrétaire général, 2 postes D-1, 3 postes P-5, 4 postes P-4 et 4 postes d'agent des services généraux (Autres classes), d'éliminer la plupart des fonctions administratives et d'appui, et d'intégrer une équipe de base au Bureau de l'informatique et des communications à compter de 2020.

176. Le montant estimatif de 10 000 000 dollars demandé au titre des autres dépenses de personnel doit couvrir les dépenses afférentes à 32 emplois de temporaire en 2018 et à 24 emplois de temporaire en 2019. Ces emplois permettront le maintien des services fournis par des experts en 2018 et la réduction progressive des ressources en 2019, en fonction du rythme de la stabilisation d'Umoja-Extension 2.

177. En 2020, les effectifs de l'équipe de base pourraient encore être réduits pour ne compter que 50 postes, grâce à de nouvelles mesures de regroupement des fonctions et à la formation transversale du personnel, lesquelles doivent être accélérées dans le cadre de la réorganisation prévue à compter de 2017.

Consultants et experts et services contractuels

178. Un montant de 800 000 dollars sera nécessaire pour financer le maintien des services spécialisés fournis par des consultants dans les domaines de la logistique et des systèmes liés au projet en 2018 et pendant leur suppression progressive en 2019.

179. Les prévisions de dépenses d'un montant de 35 millions de dollars au titre des services contractuels comprennent le coût estimatif des services que devra fournir l'intégrateur de systèmes et celui des services spécialisés de SAP, et ces ressources serviront principalement à la conception et à la mise au point d'Umoja-Extension 2 en 2018 (23 millions de dollars) et à l'appui après la mise en service, à la stabilisation, aux améliorations à apporter à Umoja-Extension 2 et au transfert des connaissances au bénéfice du personnel en 2019 (12 millions de dollars).

Voyages et formation du personnel du projet

180. Le montant estimatif de 750 000 dollars demandé au titre des voyages tient compte du niveau anticipé de la demande en 2018 s'agissant des voyages que devront effectuer les spécialistes des processus pour mener des activités d'appui à la mise en service et de conversion des données pour plusieurs volets parallèles d'Umoja-Extension 2 et pour tenir des ateliers supplémentaires sur la conception et les tests. En 2019, des ressources seront encore nécessaires, quoique dans une moindre mesure, pour financer la formation et l'appui après la mise en service, y compris le règlement des problèmes liés à l'adoption des processus pour lesquels l'équipe de base du projet doit fournir des conseils spécialisés.

181. Un montant de 450 000 dollars au titre de la formation technique SAP est demandé pour financer la poursuite de la formation de l'équipe de base du projet, l'objectif étant de réduire la dépendance à l'égard du personnel contractuel, et pour accélérer la réduction des effectifs en 2019.

Frais généraux de fonctionnement

182. Un montant estimatif de 5 000 000 de dollars est demandé au titre des frais généraux de fonctionnement pour financer les coûts locatifs, le matériel de bureau, les accords de prestation de services de maintenance informatique et les frais de communication.

Fournitures et accessoires et mobilier et matériel

183. Des montants estimatifs de 100 000 dollars au titre des fournitures et accessoires de bureau et de 500 000 dollars au titre du mobilier et du matériel sont demandés pour répondre aux besoins du personnel du projet en 2018 et 2019.

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

184. Les dépenses prévues aux titres de l'exploitation, de la maintenance et de l'appui au cours de la période qui fera suite à la mise en service ne sont pas prises en compte dans le budget du projet. Ces dépenses, qui concernent notamment le matériel de production, la maintenance des licences d'utilisation des logiciels, les services d'hébergement, les télécommunications et l'appui technique, constituent des dépenses de fonctionnement renouvelables concernant l'après-mise en service et sont donc incluses dans le budget du Bureau de l'informatique et des communications, ainsi que dans ceux des opérations de maintien de la paix. Les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019 sont présentées dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/71/400) et seront incluses dans l'esquisse budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019.

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

A. Financement des prévisions de dépenses pour 2016 et 2017

185. 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 a proposée au paragraphe 79 de son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale (A/62/510 Rev.1). La formule suivante a été approuvée : 15 % des dépenses sont imputées au budget ordinaire, 62 % au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % aux comptes spéciaux alimentés par le remboursement des dépenses d'appui aux programmes.

186. Le Secrétaire général demande que le montant des ressources supplémentaires nécessaires pour mener à bien les activités prévues jusqu'à la fin de 2016 et en 2017

soit approuvé par l'Assemblée générale. Ces dépenses supplémentaires ainsi que les prévisions de dépenses pour 2018 et 2019 seraient financées suivant les modalités de partage des coûts qui ont été approuvées, comme indiqué dans les tableaux 10 et 11 ci-dessous.

Tableau 10

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Prévisions révisées</i>	<i>Prévisions de dépenses supplémentaires</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	65 902,7	69 924,5	4 021,8	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	272 398,3	289 021,3	16 623,0	62
Ressources extrabudgétaires	101 051,0	107 217,6	6 166,6	23
Total	439 352,0	466 163,4	26 811,4	100

Tableau 11

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	11 670,0	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	48 236,0	62
Ressources extrabudgétaires	17 894,0	23
Total	77 800,0	100

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

187. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note des progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja depuis la publication du septième rapport d'étape;
- b) Approuver les prévisions de dépenses révisées au titre du projet, qui concernent la période allant jusqu'au 31 décembre 2017, telles que présentées dans le tableau 6, et qui tiennent compte de la réorganisation, du réaménagement des fonctions et du passage de relais décrits à la section VI;
- c) Prendre note des prévisions de dépenses au titre du projet pour 2018 et 2019, telles que présentées dans le tableau 8, qui tiennent compte d'une réduction constante des effectifs en fonction des progrès réalisés dans la mise en service et la prise en main d'Umoja par le Bureau de l'informatique et des

communications;

d) Prendre note du fait que le montant estimatif des ressources demandées pour 2018 et 2019 sera inscrit au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 et dans les projets de budget correspondants du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la même période;

Budget-programme

e) Ouvrir, au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, un crédit d'un montant de 4 021 800 dollars, correspondant à la part des dépenses supplémentaires prévues pour l'exécution du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2017 imputable au budget ordinaire, et qu'il est proposé d'imputer sur le fonds de réserve pour cet exercice;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

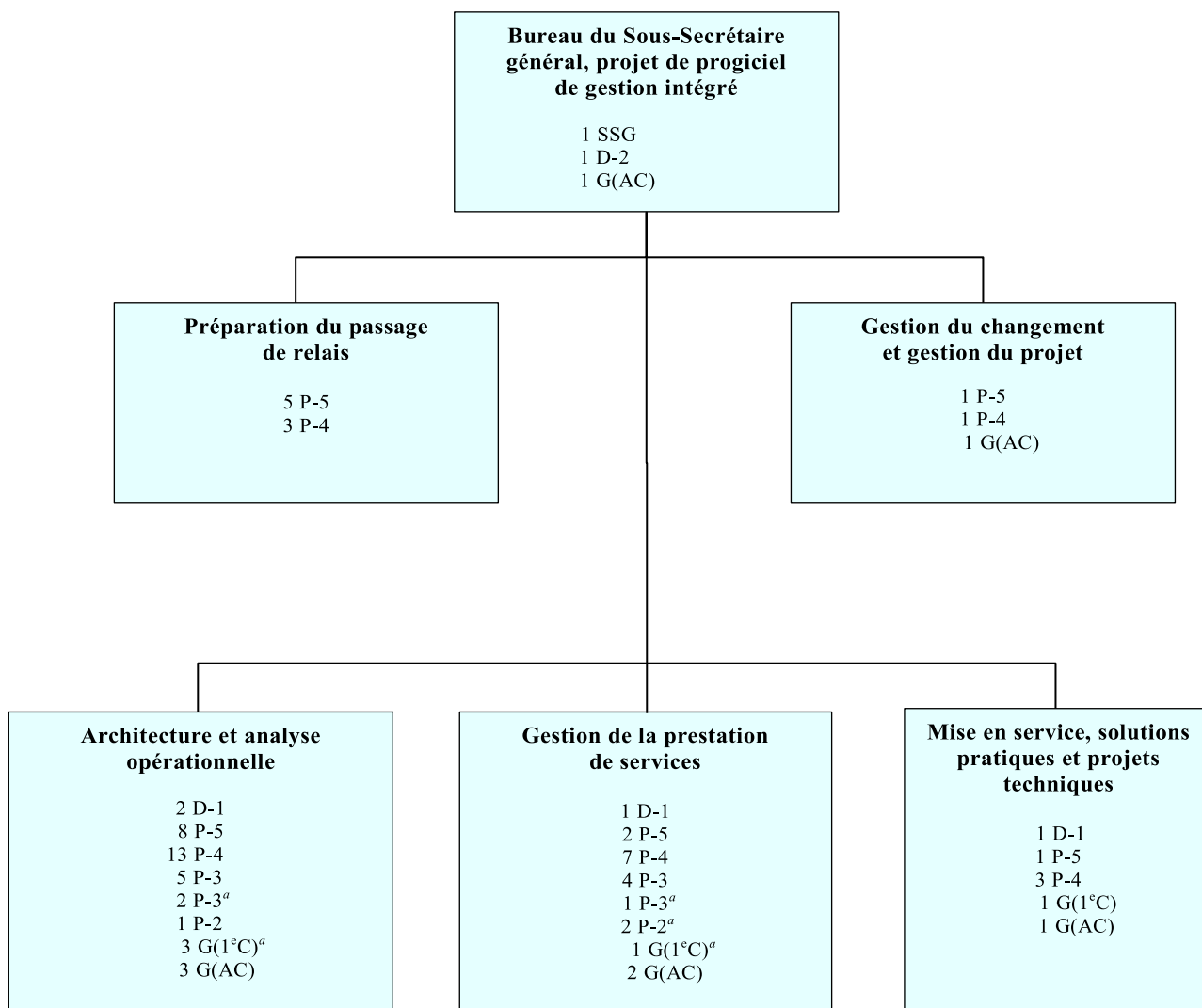
f) Prendre note du fait qu'un montant de 16 623 000 dollars sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018;

Ressources extrabudgétaires

g) Prendre note du fait que les ressources nécessaires, d'un montant de 6 166 600 dollars, seront prélevées sur les ressources extrabudgétaires pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

Annexe

Organigramme et répartition des postes pour 2017



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

^a Création de poste.