



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 décembre 2017  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 136 et 149 de l'ordre du jour

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

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

#### Neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

#### Trente-deuxième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019

### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/72/397), présenté en application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré (Umoja). Il était également saisi du sixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (voir A/72/157), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. Pendant l'examen, le Comité consultatif a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements puis lui ont fait parvenir des réponses écrites le 8 novembre 2017. Il a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

### II. Sixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies

3. Le Comité des commissaires aux comptes indique que son sixième rapport d'étape annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies



a été établi à l'issue d'audits réalisés entre le 9 janvier et le 17 février 2017. Le rapport du Comité porte sur les domaines suivants : progrès accomplis dans le déploiement d'Umoja ; stabilisation d'Umoja ; utilisation systématique d'Umoja ; gestion des coûts et des avantages d'Umoja ; fonctionnalités d'Umoja. On trouvera, dans les paragraphes qui suivent, les observations du Comité consultatif sur les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes, après l'examen de chacun des points. **Le Comité consultatif se félicite de la qualité du rapport du Comité des commissaires aux comptes et compte que ses recommandations seront intégralement appliquées dans les meilleurs délais.**

### III. Neuvième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré

4. Le Secrétaire général indique que son neuvième rapport sur l'état d'avancement de la mise en service du progiciel de gestion intégrée fait le point de la situation sur la mise en service d'Umoja depuis la publication du huitième rapport d'étape (A/71/390). Les principales questions abordées dans le rapport sont les suivantes : a) état d'avancement des projets ; b) préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service ; c) étude de viabilité actualisée ; d) passage de relais, réorganisation et réaménagement des fonctions ; e) effectifs ; f) ressources nécessaires.

#### A. État d'avancement du projet

5. Dans le tableau 1 de son rapport, le Secrétaire général donne un aperçu des principales étapes de la mise en service d'Umoja pendant la période allant de 2013 à 2018. Aux paragraphes 11 à 28 du rapport, on trouve des informations détaillées sur les étapes franchies pendant la période considérée, soit de septembre 2016 à août 2017. Elles comprenaient : a) la mise en service du groupe 5 en novembre 2016, c'est-à-dire la mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 (gestion du personnel, administration du personnel, gestion des prestations, états de présence, états de paie et gestion organisationnelle) pour desservir quelque 12 000 fonctionnaires recrutés sur le plan local et 8 000 agents en tenue affectés à 38 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales, mais aussi la mise en place du portail libre-service - personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan local (voir A/72/397, par. 11 et 12) ; b) le déploiement, en février 2017, du module consacré aux états financiers dans toutes les entités des Nations Unies autres que les opérations de maintien de la paix, aux fins de l'établissement du volume I des états financiers de l'ONU<sup>1</sup> pour 2016 (ibid., par. 13 à 15) ; c) le déploiement, en novembre 2016, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2016, de la phase 1 des changements à apporter à l'ensemble des prestations décidés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) (ibid., par. 17) ; d) la mise en service, en janvier 2017, de la solution provisoire pour la phase 2 des changements décidés par la CFPI (ibid., par. 18) ; e) le déploiement, en septembre 2017, de la phase 1 du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2, y compris la mise hors service de Galileo, le système auparavant utilisé par les opérations de maintien de la paix pour la gestion des stocks, des entrepôts, des actifs, du matériel et des parcs de véhicule (ibid., par. 19 à 25).

<sup>1</sup> Dont le Secrétariat de l'ONU, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Centre du commerce international et les tribunaux internationaux.

6. Le Secrétaire général fournit également des informations sur les activités menées par le Secrétariat pour répondre à la demande croissante en matière d'analyse décisionnelle, notamment : a) la fourniture d'une formation approfondie aux outils d'analyse décisionnelle et l'extraction de données analytiques spéciales par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité ; b) la mise au point de tableaux de bord de gestion, de rapports supplémentaires et d'un portail dédié aux rapports techniques à l'intention des donateurs par le Bureau de l'informatique et des communications ; c) l'établissement de rapports relatifs à la chaîne d'approvisionnement par le Département de l'appui aux missions ; d) l'élaboration d'un cahier des charges pour les tableaux de bord dédiés aux indicateurs opérationnels par l'Office des Nations Unies à Genève, en consultation avec les parties prenantes. Il fournit également des informations sur la formation relative à Umoja, notamment les activités menées pour remédier aux déficits de formation, renforcer les capacités des utilisateurs finaux, améliorer et mettre à jour les contenus de formation et moderniser les vecteurs de formation, ainsi que sur les mesures prises, sur la base d'enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs, pour rendre les systèmes plus intuitifs et réduire ainsi les besoins de formation (ibid., par. 36 à 40). En outre, le Secrétaire général fournit des informations sur l'appui à l'exploitation et les services d'assistance intégrés, y compris le centre d'appui à l'exploitation d'Umoja, situé à Brindisi (Italie), et le Pôle d'assistance centralisée, dont les bureaux se trouvent à Bangkok, Genève, Nairobi et New York, indiquant une réduction du nombre de demandes d'intervention, qui ont atteint plus de 4 000 à la fin de 2016 et sont passées à environ 1 200 en juillet 2017.

**7. Le Comité consultatif constate que les activités prévues pour la période considérée ont été effectivement accomplies et se félicite des progrès réalisés vers l'achèvement du déploiement intégral d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1.**

## **B. Préparatifs en vue des prochaines étapes de la mise en service**

8. Le Secrétaire général indique que les prochaines étapes de mise en service comprennent des projets relevant d'Umoja-Extension 2 et une mise à niveau logicielle du SAP utilisé pour Umoja.

### **1. Projets liés à Umoja-Extension 2**

9. Dans le huitième rapport d'étape, le Secrétaire général a présenté un plan pour la mise en œuvre d'Umoja-Extension 2, dans lequel 133 processus d'Umoja-Extension 2<sup>2</sup> étaient regroupés dans des flux de travail ou projets distincts et pouvaient ainsi être mis en service en parallèle, les travaux préparatoires devant commencer en 2017. Dans sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'exécuter le projet dans son intégralité, comme indiqué dans le huitième rapport d'étape, en évitant de nouveaux retards et une escalade des coûts, et de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-douzième session, des renseignements détaillés sur la mise en service de tous les autres processus et fonctions relatifs à Umoja-Extension 2.

<sup>2</sup> Le système Umoja comporte en tout 321 processus répartis comme suit : a) Umoja-Démarrage, regroupant 122 processus nécessaires à l'informatisation des activités qui sous-tendent la mise en application des normes IPSAS (finances, actifs, achats, immobilisations corporelles, stocks); b) Umoja-Extension 1, regroupant 66 processus touchant la gestion des ressources humaines, dont les états de paie, et les voyages; c) Umoja-Extension 2, regroupant les 133 processus restants, dont ceux relatifs à l'établissement du budget et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des subventions et des programmes.

10. Dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général fournit des précisions sur chacun des projets relatifs à Umoja-Extension 2, notamment sur les solutions à mettre au point, les activités préparatoires achevées en 2017, les activités à mener en 2018 et le calendrier d'exécution. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des sept modules relevant d'Umoja-Extension 2.

**a) Planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance**

11. Le Secrétaire général indique que le projet relatif à la planification stratégique, à l'élaboration du budget et à la gestion de la performance devrait étayer l'ensemble du cycle de gestion de la performance, soit la planification stratégique, la planification des ressources, l'exécution des programmes et la gestion de la performance. L'architecture de la solution a été parachevée en mars 2017, à l'issue d'une série d'ateliers et de multiples tests de validation. Les opérations de développement se poursuivent et des essais intégrés et la mise en service devraient être réalisés d'ici à septembre 2018, comme prévu dans le huitième rapport d'étape (voir [A/72/397](#), par. 49 à 55).

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

12. Le Secrétaire général indique que la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement doit couvrir quatre grands domaines d'activité (la planification de la demande ; la planification du réseau d'approvisionnement ; la planification et la gestion des transports ; le suivi des opérations d'acheminement) et qu'elle est aussi reliée aux fonctionnalités d'établissement du budget et de gestion des effectifs. Des recommandations initiales relatives à l'architecture de la solution ont été formulées à l'intention des hauts responsables en août 2017, à l'issue d'une série d'ateliers. Le développement du logiciel doit être terminé d'ici la fin de l'année 2018 et sa mise en service échelonnée en 2018 et 2019, de façon à ce que les fonctionnalités soient disponibles pour l'exploitation, y compris la gestion des données article et la gestion du changement (ibid., par. 56 à 60).

**c) Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs**

13. Le Secrétaire général indique que le module collecte de fonds d'Umoja permettra de saisir et d'actualiser le profil des donateurs, ainsi que d'interagir avec ces derniers à toutes les étapes, depuis l'appel de fonds jusqu'à la signature de l'accord de subvention. Il précise en outre qu'une fois reconfirmés les besoins recensés en 2010-2011, la dernière main a été mise à l'architecture de la solution et aux moyens techniques nécessaires à sa mise en œuvre. Une démonstration de la solution a été organisée début juin 2017. Un plan de déploiement est en cours d'élaboration, en consultation avec les parties prenantes, la priorité étant accordée aux commissions régionales et autres entités qui reçoivent d'importantes contributions volontaires (ibid., par. 61 à 65).

**d) Gestion des partenaires d'exécution**

14. Le Secrétaire général indique que le projet sera basé sur le module « gestion des concédants » et couvrira la gestion de tout le cycle des accords avec les partenaires d'exécution, y compris la sélection et l'évaluation des partenaires d'exécution, la planification stratégique, la gestion financière et la gestion de la performance. L'architecture de la solution a été parachevée à la suite de la formation dispensée aux principales parties prenantes en février 2017 et de l'atelier sur l'analyse concordance-écart, tenu en juin 2017. Il est de plus indiqué que le module gestion des concédants sera mis en service progressivement, par groupes d'entités, à partir de septembre 2018 (ibid., par. 66 à 73).

**e) Gestion des conférences et manifestations**

15. Le Secrétaire général fait observer qu'à l'heure actuelle les processus de gestion des conférences et des manifestations ne sont pas harmonisés à l'échelle mondiale, font appel à plusieurs applications non intégrées et comportent de grosses lacunes concernant la gestion des participants, les prévisions de dépenses, la facturation, le recouvrement des coûts et la constitution de réserves. Un plan a été mis au point afin d'intégrer à Umoja le progiciel iNeed de gestion des moyens informatiques, notamment aux fins du recouvrement des coûts et de la facturation, afin qu'il prenne en charge la gestion d'une partie du cycle des conférences et manifestations d'ici à septembre 2018. Le développement d'un pilote destiné à gérer les accréditations et administrer les participants est également à l'étude, et pourrait être mis en service d'ici à la fin de 2018. Dans le même temps, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences continue d'élaborer une solution à « guichet unique » afin de répondre à la demande faite par les États Membres que la coordination des manifestations soit simplifiée (ibid., par. 74 à 77).

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

16. Le Secrétaire général fait observer que la procédure actuelle de remboursement aux pays fournisseurs de contingents et de personnel de police au titre du matériel appartenant aux contingents et des dépenses de personnel (militaires et personnel de police) fait appel à de nombreux logiciels non intégrés, y compris le système électronique de gestion du matériel appartenant aux contingents (eCOE) (utilisé par les missions), le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements (utilisé par le Département de l'appui aux missions) et le système de base de données des contingents (utilisé par le Département de la gestion), les paiements étant cependant effectués au moyen d'Umoja. L'architecture de la solution a été parachevée à la suite de nombreux ateliers visant à déterminer le champ des fonctionnalités et recenser leurs lacunes. Les diverses fonctionnalités devraient être mises en service d'ici à la fin de 2018, le remplacement du système de gestion des demandes de remboursement présentées par les pays étant prioritaire (ibid., par. 78 à 82).

**g) Gestion des effectifs**

17. Le Secrétaire général explique que la gestion des effectifs des forces suppose la mise au point d'un plan visant à étayer l'application des propositions qu'ils avaient faites concernant l'approbation soit d'une nouvelle mission soit de la reconfiguration d'une mission en cours, au moyen de matrices générées par un système ou par l'ajustement du nombre de postes et des éléments connexes concernant la logistique et l'infrastructure. Il précise, cependant, que le déploiement prévu pour la fin de 2018 sera perturbé du fait de la priorité accordée au module Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants, en raison de son caractère urgent (ibid., par. 83 à 84).

18. Le Secrétaire général annonce que les activités de conception, de mise au point et de mise à l'essai pour chacun des projets susmentionnés relevant d'Umoja-Extension 2 devraient s'achever en 2018 et que les solutions élaborées seraient, pour la plupart, mises en service en 2018, mais que les déploiements restants et la stabilisation du système se feraient en 2019. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a maintes fois demandé au Secrétaire général de veiller à ce qu'Umoja soit intégralement mis en service en décembre 2018, comme approuvé dans la section III de sa résolution 67/246 et réaffirmé dans des résolutions ultérieures, la plus récente étant sa résolution 71/272 A. **Le Comité note que le Secrétaire général**

propose de proroger le délai prévu pour le déploiement intégral d'Umoja-Extension 2 en 2019. Ayant demandé des précisions, le Comité a reçu une version révisée du tableau comportant le calendrier et le plan de travail concernant Umoja pour la période 2016-2018, qu'il a jointe en annexe à son dernier rapport (A/71/628). Le tableau révisé figure également dans l'annexe I du présent rapport.

19. Le Comité consultatif souligne qu'il importe que la gestion du projet soit rigoureuse et que des mesures proactives soient prises afin de prévoir tous les problèmes et risques éventuels, d'éviter de nouveaux dérapages et retards et de garantir ainsi que le projet sera exécuté conformément aux prévisions (voir par. 21 ci-dessous). Il répète qu'il importe de tirer tous les enseignements qu'il y a à tirer des précédents exercices de mise en service, y compris ceux concernant l'état de préparation de l'Organisation, et d'en tenir compte dans la planification et la gestion des projets.

20. Le Comité consultatif réitère également les vues qu'il a exprimées dans ses précédents rapports, à savoir que l'exécution de l'intégralité du cahier des charges du projet Umoja est indispensable pour tirer parti des avantages qu'offre Umoja et pour protéger l'investissement déjà consenti par les États Membres à cette initiative. Il fait également observer qu'Umoja-Extension 2 porte sur certaines fonctions plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, l'établissement du budget et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et que la mauvaise prise en charge de ces fonctions par les précédents systèmes était l'un des principaux facteurs ayant conduit à la décision de passer à un progiciel de gestion intégré (voir paragraphe 25 de la section III de la résolution 67/246 de l'Assemblée générale, paragraphe 53 du document paru sous la cote A/67/565 et paragraphes 25 à 27 du document paru sous la cote A/70/7/Add.19).

## 2. Mise à niveau du SAP

21. Le Secrétaire général indique que le logiciel Umoja devra être mis à niveau d'ici à 2020 (conformément aux dispositions du contrat actuellement en vigueur) pour continuer à bénéficier de l'appui assuré par le fournisseur du système. Il précise en outre que l'évaluation préliminaire de la mise à niveau a déjà commencé et que les essais débiteront prochainement, dans l'objectif d'achever la mise à jour en septembre 2018 car elle est nécessaire à la mise en service de certains des modules d'Umoja-Extension 2. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'il serait probablement difficile de trouver le personnel ayant les qualifications requises pour mener ces essais car certaines fonctionnalités, comme celles ayant trait aux finances, seraient fortement touchées par la mise à niveau des logiciels et les projets liés à Umoja-Extension 2. Il a donc été demandé aux référents processus de planifier les ressources qualifiées pour mener les essais relatifs à la mise à niveau. Le Comité a également été informé que la mise à niveau allait permettre d'améliorer la fonctionnalité employée en libre-service mais qu'un plan de gestion du changement serait nécessaire parce qu'elle aurait des conséquences pour plus de 42 000 utilisateurs. **Le Comité souligne qu'il importe de planifier et gérer efficacement le projet pour de garantir que la mise à niveau du SAP n'entraînera ni perturbations ni retards dans les projets relatifs à Umoja-Extension 2.**

## C. Étude de viabilité actualisée

22. Aux paragraphes 13, 14 et 15 de la section XIV de sa résolution 71/272 A, l'Assemblée générale a rappelé les paragraphes 37, 46 et 55 du rapport du Comité

consultatif (A/71/628) et formulé un certain nombre de demandes relatives à la valorisation des avantages, en particulier le fait que le Secrétaire général devrait : a) accélérer l'élaboration du plan de valorisation des avantages, en tenant pleinement compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes ; b) utiliser, lors de l'élaboration de plans de valorisation des avantages réalistes pour les entités responsables, une méthode applicable à toutes et donner des précisions sur les avantages qualitatifs et quantitatifs ; c) lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-douzième session, une étude de viabilité actualisée concernant le projet Umoja, notamment une analyse des coûts et avantages directs et indirects. À la section V de son rapport, le Secrétaire général a présenté un dossier de viabilité actualisé qui portait sur : a) les avantages qualitatifs ; b) les avantages quantitatifs ; c) les coûts directs et indirects et le coût complet du système ; d) le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant.

### **Avantages qualitatifs**

23. Le Secrétaire général a rappelé les principaux arguments qui avaient été avancés en faveur de la mise en service d'un progiciel de gestion intégré à l'ONU (voir A/72/397, par. 89 à 98) et présenté une analyse des changements qu'avait entraînés la mise en service d'Umoja (ibid., par. 99 à 107). Il a dressé dans le tableau 2 du rapport la liste des améliorations apportées dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des services centraux d'appui, de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, ainsi que des technologies et de la gestion des données. Le Comité consultatif s'est fait fournir des renseignements supplémentaires sur les améliorations apportées dans les différents domaines, accompagnées de données chiffrées. Des progrès ont été faits sur plusieurs plans, par exemple : a) pour ce qui de l'administration du temps de présence et des congés, tâche qui était précédemment confiée au personnel des services administratifs et dont les fonctionnaires s'acquittent maintenant eux-mêmes grâce au portail auquel ils ont accès en libre-service, une analyse des opérations de ce type traitées dans le Système de gestion intégrée (SIG) a montré que leur nombre s'établissait à quelque 15,3 millions d'opérations, tous départements confondus ; b) en ce qui concerne la gestion de la trésorerie et les arrangements bancaires, les frais bancaires des opérations de maintien de la paix ont diminué de 10 à 15 % entre 2013 et 2016 ; c) la procédure d'autorisation des voyages, qui comprenait entre 8 et 12 étapes, n'en comporte plus que trois avec Umoja. **Le Comité compte que le Secrétaire général communiquera les informations susmentionnées sur les améliorations par domaine fonctionnel à l'Assemblée générale lorsque celle-ci examinera le présent rapport.**

### *Avantages quantitatifs*

24. Aux paragraphes 108 à 119 de son rapport, le Secrétaire général donne un aperçu des estimations concernant les avantages quantitatifs qu'Umoja peut apporter et des méthodes qui ont été appliquées depuis le début du projet en 2008 pour parvenir à ces estimations.

25. Le Comité consultatif rappelle que l'étude de viabilité initiale avait été présentée dans le premier rapport d'étape sur la mise en service d'Umoja (A/64/380 ; voir aussi A/64/7/Add.9). La méthode ayant servi à établir les estimations relatives aux avantages qualitatifs et quantitatifs du projet, dite méthode du sommet vers le bas, était fondée sur des consultations menées sur place dans de nombreux lieux d'affectation, l'analyse de données provenant des systèmes existant alors pour chaque domaine fonctionnel, des recoupements avec les niveaux de référence utilisés à l'extérieur et la validation des données, compte tenu du fait que les données utilisées n'étaient ni nécessairement complètes ni totalement fiables en raison des limitations des systèmes et que les hypothèses qui avaient été formulées évolueraient. Les gains

de productivité et d'efficacité escomptés par type d'activité dans chaque domaine fonctionnel ont été calculés sous forme de deux valeurs extrêmes - une estimation haute et une estimation basse des gains de temps qui avaient été obtenus, exprimés en équivalents plein temps et convertis en une valeur financière sur la base du coût moyen attaché aux fonctionnaires exerçant les fonctions considérées à plein temps. Il a été estimé qu'Umoja permettrait d'obtenir des gains quantitatifs de l'ordre de 705 à 1 180 équivalents plein temps, soit entre 133,9 et 223,5 millions de dollars, qui se décomposent comme suit : a) entre 49,2 et 74,7 millions de dollars au titre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement; b) entre 34,1 et 59,3 millions de dollars au titre des technologies et de la gestion des données; c) entre 24,2 et 44,1 millions de dollars au titre de la gestion des ressources humaines; d) entre 20,2 et 34,9 millions de dollars au titre des services centraux d'appui; e) entre 6,2 et 10,5 millions de dollars au titre de la gestion financière. Les avantages qualitatifs et quantitatifs ont été validés par les référents processus et révisés en 2010 pour s'établir entre 141 et 223 millions de dollars, de nouvelles informations étant devenues disponibles pendant la phase de conception détaillée (voir [A/65/389](#)), puis de nouveau en 2012 pour s'établir entre 140 et 220 millions de dollars sur la base de la stratégie de mise en service révisée consistant à déployer Umoja en trois phases : Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 (voir [A/67/360](#)).

26. Dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que, conformément aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports (voir [A/70/158](#) et [A/71/180](#)), les avantages quantitatifs cibles avaient été révisés à partir d'une approche participative, de la base vers le sommet, mise en œuvre par les référents processus dans leurs domaines d'activité respectifs, compte tenu des enseignements tirés de la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, approche qui exploitait la quantification et la comparabilité des volumes d'opérations avant et après la mise en service d'Umoja, de même que d'autres éléments. Selon le Secrétaire général, les référents processus ont examiné à nouveau les éléments qui avaient déjà été recensés et se sont intéressés à de nouveaux éléments pour lesquels des avantages pourraient être obtenus ; ils ont également confirmé les avantages quantitatifs déjà obtenus et recensé de nouvelles possibilités de reconfigurer les processus. Le Secrétaire général indique également que les avantages quantifiés avaient été attribués aux différentes entités opérationnelles en fonction de la part que celles-ci représentaient dans le total correspondant aux activités considérées (voir aussi [A/71/390](#), par. 103 à 107). Le tableau 3 du neuvième rapport d'étape fait le point des avantages quantitatifs et montre le montant annuel maximum des avantages récurrents qui pourrait être obtenu d'ici à 2021, soit 156,6 millions de dollars. Dans son sixième rapport annuel sur la mise en service d'Umoja ([A/72/157](#)), le Comité des commissaires aux comptes estime que l'approche participative de la base vers le sommet constitue une amélioration par rapport à la méthode du sommet vers le bas. Il note que l'administration ne dispose pas de données comparables qui lui auraient permis d'évaluer les gains de temps procurés par Umoja et recommande qu'elle établisse de nouvelles données de référence en se fondant sur les données horodatées qu'Umoja associe aux opérations, de façon à mieux mesurer les gains d'efficacité.

27. Le Comité consultatif rappelle qu'à la suite de la décision relative à la structure de gouvernance du projet prise par l'Assemblée générale dans sa résolution [66/246](#), le Secrétaire général a fait état, dans son quatrième rapport d'étape, des mesures qui avaient été adoptées concernant le dispositif de gouvernance et de gestion du projet, notamment des précisions qui avaient été ajoutées à la définition de la notion de

réfèrent processus<sup>3</sup>, et indiqué : a) que les référents processus étaient les principaux agents du changement dans leur domaine fonctionnel et que c'était à eux qu'il incombait de faire accepter les changements nécessaires et de faire en sorte que les différents domaines fonctionnels soient prêts le moment venu; b) qu'ils étaient chargés d'établir les gains qu'Umoja devrait permettre d'obtenir pour les processus relevant de leur compétence et de s'assurer le concours des responsables de chaque entité ou domaine fonctionnel censé les matérialiser (voir A/67/360). Dans son premier rapport annuel sur la mise en service d'Umoja (voir A/67/167, par. 10 à 24), le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'il n'y avait pas de plan concerté sur la nature des changements que l'Organisation devait opérer pour que les avantages se concrétisent et que le simple fait de concevoir et de déployer un nouveau système informatique ne garantissait pas l'obtention des avantages escomptés. Il a souligné qu'en l'absence de plans clairs et transparents recensant les changements à opérer de façon à obtenir les avantages escomptés, il n'était pas certain que les parties prenantes appuieraient les modifications qui étaient proposées. Dans son rapport correspondant (A/67/565), le Comité consultatif a noté que le fait de charger les référents processus de l'élaboration et de l'application des plans de valorisation des avantages était un pas dans la bonne direction et recommandé que le Secrétaire général soit prié de donner des détails sur ces plans dans ses rapports. Le Comité rappelle que l'Assemblée a formulé des observations à plusieurs reprises sur la lenteur des progrès qui avaient été faits en ce qui concernait l'établissement des plans de valorisation des avantages et prié le Secrétaire général d'accélérer l'élaboration de ces plans, en tenant compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes (voir résolutions 68/248, 69/262, 70/248 A et 71/272 A).

28. Dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, le Comité consultatif a noté que le Secrétariat n'était pas en mesure de lui fournir une liste récapitulative des gains d'efficacité de 64,3 millions de dollars qui avaient été recensés ni une liste décrivant en détail les gains d'efficacité de 27,8 millions de dollars directement liés à Umoja. Selon le Secrétariat, il était impossible de distinguer clairement les gains d'efficacité permis par Umoja des autres (voir A/72/7, par. 70 et 71). De plus, il est indiqué que les gains d'efficacité d'un montant total de 64,3 millions de dollars englobent des gains d'un montant de 14,8 millions de dollars qu'il est prévu de réaliser dans l'ensemble des missions politiques spéciales (ibid., par. 55), alors que dans son rapport sur les prévisions de dépenses relatives aux missions politiques spéciales, missions de bons offices et autres initiatives politiques autorisées par l'Assemblée générale ou le Conseil de sécurité (A/72/371), le Secrétaire général annonce qu'une réduction de 698 900 dollars seulement, portant sur une mission, est imputable à Umoja et à d'autres gains d'efficacité. **Le Comité espère à nouveau, ainsi qu'il l'a écrit dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, que l'Assemblée générale recevra une liste récapitulative des réductions classées à la rubrique Autres variations lorsqu'elle examinera le projet de budget-programme (voir A/72/7, par. 73). Il réaffirme également l'opinion qu'il a exprimée dans son rapport précédent, à savoir que l'étude de viabilité actualisée devrait rendre compte des gains d'efficacité et des avantages**

<sup>3</sup> Cinq membres du Comité de pilotage d'Umoja font partie des référents processus, à savoir le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, qui est responsable de 42 des 321 processus Umoja, le Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité, qui est chargé de 148 processus, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui, qui en chapeaute 80, le Sous-Secrétaire général au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, qui en supervise 15, et le Directeur de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions, à qui sont confiés 36 processus.

effectifs obtenus grâce à la mise en service d'Umoja plutôt que des objectifs artificiels portant sur les économies budgétaires (voir [A/71/628](#), par. 37).

29. Le Comité consultatif estime également qu'il faut rassembler en toute transparence des informations sur les avantages quantitatifs et qualitatifs qu'Umoja a permis d'obtenir, y compris en ce qui concerne les incidences sur les effectifs et les prévisions de dépenses des différents bureaux et départements. Il considère que l'absence de progrès touchant l'élaboration des plans de réalisation des avantages explique le flou qui entoure les avantages liés à Umoja qui sont présentés dans les projets de budget et le fait que l'on ne sache pas véritablement quelles sont les entités qui sont chargées de la valorisation des avantages, ainsi que le Comité des commissaires aux comptes l'avait prévu (voir par. 27).

30. Le Comité consultatif rappelle que dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, il a indiqué que le Secrétariat n'ayant pas été en mesure de fournir suffisamment d'informations qui permettaient de quantifier les gains d'efficacité et les avantages liés à la mise en service d'Umoja dans le cadre du projet de budget-programme pour 2018-2019, et compte tenu des graves lacunes et défaillances constatées dans les renseignements communiqués sur les avantages attribués à Umoja (voir [A/72/7](#), par. 25 à 33), il avait l'intention de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit détaillé et de dresser un bilan des avantages quantifiables liés à la mise en service du progiciel (ibid., par. 76 à 79).

#### Coûts directs

31. Dans son rapport précédent, le Comité consultatif a estimé que le Secrétariat devrait s'attacher à analyser sur une base annuelle et de manière plus approfondie les dépenses et les produits livrés ou restant à livrer depuis le début du projet en 2008, afin de relier le budget aux grandes étapes du projet. L'analyse devrait englober la répartition des coûts des services contractuels et de toutes les autres catégories de dépenses et donner à l'Assemblée générale des informations plus précises sur la façon dont les montants alloués au projet ont été utilisés, y compris ceux qui n'ont pas été consacrés à la réalisation de produits à livrer (voir [A/71/628](#), par. 46).

32. La figure VII du rapport du Secrétaire général présente la répartition des dépenses phase par phase entre 2008 et 2017, à savoir : a) 4,3 millions de dollars pour la phase de lancement (2008 et 2009); b) 107,0 millions de dollars pour la phase de conception (2009 à 2013); c) 48,1 millions de dollars pour l'infrastructure, y compris les licences d'utilisation de logiciels (2010 à 2017); d) 35,6 millions de dollars pour l'infrastructure (matériel) (2013 à 2017); e) 60,7 millions de dollars pour la mise en service d'Umoja-Démarrage (2012 et 2013); f) 94,1 millions de dollars pour la mise en service d'Umoja-Intégration (2013 à 2017); g) 12,2 millions de dollars pour la mise en service d'Umoja-Extension 2 (2016 et 2017); h) 74,3 millions de dollars pour l'apport d'améliorations et l'appui à l'exploitation (2013 à 2017). Le Comité consultatif s'est fait fournir des informations complémentaires qui faisaient apparaître le montant des dépenses pour chaque phase du projet et les produits obtenus, pour chaque exercice biennal depuis 2008-2009 (voir annexe II).

33. Interrogé sur la question, le Comité des commissaires aux comptes a remis le tableau ci-après au Comité consultatif ; ce tableau illustre la progression des coûts directs du projet, tant pour ce qui est des prévisions de dépenses que des dépenses effectives depuis 2007, toutes catégories de financement confondues. Le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que la fin du projet Umoja, initialement prévue avant la fin de 2012, a été révisée une première fois en 2011 et fixée à la fin de 2015 et une seconde fois en 2012 et fixée à la fin de 2018. Le Comité consultatif rappelle

également que la stratégie de déploiement a été révisée à plusieurs reprises et que les coûts ont été revus à la hausse (voir [A/64/380](#), tableaux 3 à 5). Comme indiqué dans le tableau 1 du neuvième rapport d'étape du Secrétaire général ([A/72/397](#)), le premier déploiement d'Umoja (mise en service des fonctions d'Umoja-Démarrage auprès du groupe 1, à savoir les missions de maintien de la paix) s'est déroulé en novembre 2013, soit cinq ans environ après la date à laquelle le projet a été approuvé initialement.

### Récapitulatif des prévisions de dépenses et des dépenses effectives depuis 2007

(En millions de dollars des États-Unis)

Prévisions de dépenses initiales (2007)	248,30
Dépenses effectives entre 2008 et 2015	367,19
Prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017	98,97
Prévisions de dépenses pour 2018-2019	77,80
Montant total des prévisions de dépenses jusqu'en 2019	543,96

34. Dans son rapport précédent, le Comité consultatif a estimé que le Secrétariat devrait s'attacher à analyser sur une base annuelle et de manière plus approfondie les dépenses et les produits livrés ou restant à livrer depuis le début du projet en 2008, afin de relier le budget aux grandes étapes du projet. L'analyse devrait englober la répartition des coûts des services contractuels et de toutes les autres catégories et objets de dépenses et donner à l'Assemblée générale des informations plus précises sur la façon dont les montants alloués au projet ont été utilisés, y compris ceux qui n'ont pas été consacrés à la réalisation de produits à livrer (voir [A/71/628](#), par. 46). **Le Comité note que les informations qui lui ont été fournies (voir annexe I) représentent une amélioration, mais estime qu'il n'a toujours pas eu connaissance des dépenses annuelles engagées par catégorie et objet de dépenses et par produit depuis le début du projet. Étant donné les dépassements de coûts et les retards auxquels le projet a donné lieu, en particulier pendant la phase initiale, et ayant à l'esprit l'ampleur des ressources déjà accordées par l'Assemblée (446 163 400 dollars) et le montant des ressources supplémentaires proposées pour 2018-2019 (77 578 200 dollars) (voir [A/72/397](#), tableau 11), le Comité considère qu'il faut faire toute la lumière sur l'intégralité des dépenses engagées à ce jour. Il recommande donc à nouveau que l'Assemblée prie le Secrétaire général de lui présenter dans son prochain rapport un état détaillé des dépenses qui ont été engagées à ce jour, ventilées par année et par catégorie et objet de dépenses, ainsi que des informations sur les produits qui ont été livrés.**

### Coûts indirects et coût complet d'Umoja

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

36. Comme indiqué au paragraphe 123 du neuvième rapport d'étape, les coûts indirects correspondent aux dépenses engagées par les départements pour renforcer la disponibilité opérationnelle, notamment au moyen d'activités telles que le nettoyage et l'enrichissement des données, les essais menés par les utilisateurs et la

coordination du déploiement. Le Secrétaire général signale que ces coûts sont difficiles à calculer lorsque le personnel ne se consacre pas entièrement aux activités liées à Umoja, mais qu'un effort concerté a été fait pour procéder à une estimation en compilant et en analysant les données relatives à chacune des phases du déploiement et en se fondant sur une estimation du temps consacré par le personnel aux fonctions nécessaires à chacune des phases du déploiement, ces fonctions étant celles de coordonnateur du déploiement, de coordonnateur du site, d'agent de liaison affecté à la communication, de coordonnateur des données, de responsable de la validation des données et de spécialiste local des processus. Il indique qu'une procédure de collecte des données relatives aux coûts indirects des activités entreprises dans le cadre d'Umoja-Extension 2 a été établie et que les coûts indirects imputables à tel ou tel service client font l'objet d'un suivi et d'un examen réguliers. Le tableau 4 du neuvième rapport d'étape présente les coûts indirects estimatifs afférents aux différentes phases de déploiement, des estimations concernant le nombre de fonctionnaires qui ont participé au déploiement et le nombre de mois de travail ; les coûts indirects sont estimés à 90,3 millions de dollars pour le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et à 10,1 millions de dollars pour Umoja-Extension 2 (montant arrêté à la date du rapport). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de continuer à affiner la procédure de collecte des coûts appliquée aux activités relatives à Umoja-Extension 2.**

37. On trouve des informations concernant le coût complet d'Umoja aux paragraphes 125 à 130 du neuvième rapport d'étape. Le Secrétaire général signale que le Secrétariat s'est servi de la définition que le Comité des commissaires a donnée dans son sixième rapport annuel pour la notion de coût complet (A/72/157) aux fins du calcul des coûts et est parti du principe que la durée d'utilité du système serait de 15 ans, encore qu'il soit probable qu'elle sera plus longue. Le Comité des commissaires aux comptes a défini le coût complet comme la somme des coûts directs et indirects, ces derniers représentant le temps (en heures) que des départements et entités avaient consacré au déploiement d'Umoja et à l'appui au déploiement, y compris le nettoyage et l'enrichissement des données provenant des anciens systèmes et la formation. Le tableau 5 du neuvième rapport d'étape présente une estimation du temps passé par les utilisateurs d'Umoja à se former à l'utilisation du système (formation assistée par ordinateur, cours donnés par un formateur et autres types de formations) et du coût des différents types de formation. Le Secrétaire général signale que le calcul du coût de la formation a été automatisé, mais non le suivi des frais de déplacement des participants aux activités de formation consacrées à Umoja, car cela exigerait d'adapter le système de sorte que l'on puisse faire le lien entre les déplacements que les membres du personnel entreprennent pour assister à une formation Umoja et les inscriptions à cette formation dans Inspira. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de continuer à affiner les estimations relatives aux coûts indirects et aux coûts de la formation et d'actualiser le coût complet d'Umoja en conséquence. Il compte qu'Umoja sera adapté et que dans l'intervalle le Secrétariat s'attachera à évaluer le coût des voyages liées aux activités de formation consacrées à Umoja et à actualiser les estimations relatives au coût complet du système.**

38. Le tableau 6 du neuvième rapport d'étape présente des estimations concernant le coût complet d'Umoja qui courent jusqu'à 2030 et le répartit en coûts directs, coûts indirects, coûts de formation (voir par. 37 plus haut) et frais de maintenance. Dans son huitième rapport d'étape, le Secrétaire général indiquait que les dépenses relatives à l'exploitation, à la maintenance et à l'appui après la mise en service n'étaient pas prises en compte dans le budget du projet; ces dépenses, qui portent sur le matériel nécessaire à l'exploitation, à la maintenance des licences d'utilisation des logiciels,

aux services d'hébergement, aux télécommunications et à l'appui technique, constituent des dépenses de fonctionnement renouvelables et sont donc inscrites aux budgets du Bureau de l'informatique et des communications et des opérations de maintien de la paix (voir A/71/390, par. 184). Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif avait souligné que quel que soit le budget auquel elles étaient rattachées, ces dépenses devaient être comptabilisées et prises en compte de façon transparente dans l'analyse du coût complet (voir A/71/628, par. 47).

39. Selon le tableau 6 du neuvième rapport d'étape, les frais de maintenance d'Umoja s'élèveraient à 118 600 000 dollars entre 2016 et 2019. Le Comité consultatif note que ces coûts, qui couvrent les besoins opérationnels récurrents qui font suite au déploiement, ne sont pas compris dans le budget du projet Umoja mais sont financés au moyen des budgets du Bureau de l'informatique et des communications et des missions de maintien de la paix (voir par. 38) et considère qu'il devrait en être rendu compte dans les rapports d'étape consacrés à Umoja ; il devrait être indiqué à quel chapitre du budget ordinaire ou au budget de quelle mission ces coûts sont rattachés de même que les catégories ou objets de dépenses qui sont concernés (matériel, licences de logiciels, services d'hébergement, télécommunications, appui technique et autres services contractuels). Le Comité entend demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit des coûts de maintenance d'Umoja et de faire part de ses observations et recommandations dans le cadre de ses rapports sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies (volume I) et des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (volume II).

**40. Le Comité consultatif accueille favorablement les mesures qui ont été prises pour estimer pour la première fois les coûts indirects du projet et le coût complet d'Umoja. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer des informations à jour et plus précises sur les coûts indirects et le coût complet du système dans ses rapports d'étape.**

#### **Programme de suivi aux fins du perfectionnement constant**

41. Le Secrétaire général signale que l'objectif du programme de suivi aux fins du perfectionnement constant est de doter l'Organisation des moyens et des procédures voulus pour qu'il soit possible d'assurer un suivi dans chacun des domaines couverts par Umoja et de recueillir en continu des informations sur des questions opérationnelles clés que sont par exemple le nombre d'activités exécutées, le nombre d'utilisateurs concernés, le nombre de tâches nécessaires pour mener à bien une activité, la durée et la portée de ces tâches, ainsi que les résultats enregistrés pour chaque activité. Les mesures ainsi recueillies permettent de produire des analyses détaillées qui facilitent le règlement des problèmes et l'adoption de mesures correctives, aidant ainsi à valoriser les avantages. Le Secrétaire général précise que le programme de suivi fait suite à la directive de l'Assemblée générale, qui avait demandé que soient élaborés des plans de valorisation des avantages, et à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes concernant l'exploitation des indicateurs de traitement enregistrés par Umoja (voir A/72/397, par. 135 et 138). **Le Comité consultatif prend note de la démarche que le Secrétariat a retenue pour se doter des moyens de mesurer de façon complète et systématique les résultats donnés par Umoja. Il recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'appliquer la méthode ainsi définie pour établir des données de référence concernant les résultats donnés par Umoja avant la mise en service d'Umoja-Extension 2, ce qui permettra de mesurer les améliorations de façon objective et quantifiable.**

## D. Passage de relais, réorganisation et réaménagement des fonctions

42. On trouve des informations sur le passage de relais, la réorganisation et le réaménagement des fonctions aux paragraphes 139 à 149 du neuvième rapport d'étape du Secrétaire général. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'entre mai 2016 et juillet 2017, les fonctionnaires ont reçu une formation technique dans des domaines spécialisés (voyages, gestion du capital humain, finances, systèmes liés au projet, planification des activités, relations avec les fournisseurs, sécurité, intégration des processus) et que l'équipe Umoja est désormais capable d'exploiter durablement et en toute autonomie les fonctionnalités déjà déployées et se prépare au lancement des projets d'Umoja-Extension 2 (ibid., par.142). Le Comité consultatif rappelle qu'il a toujours souligné la nécessité de renforcer les capacités internes nécessaires à la mise en service d'Umoja afin que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté au programme et au projet et que l'Organisation dépende ainsi moins des services contractuels, qui comptent pour une large part du coût du projet. Ces recommandations ont été approuvées par l'Assemblée générale, y compris au paragraphe 9 de la section XIV de sa résolution 71/272, la plus récente sur le sujet. **Le Comité encourage le Secrétaire général à continuer de renforcer les capacités et de consolider les savoir-faire internes nécessaires à la mise en service d'Umoja.**

## E. Tableau d'effectifs

43. En ce qui concerne les effectifs, le Secrétaire général propose de poursuivre la tendance amorcée en 2016 pour rationaliser progressivement les fonctions et les compétences afin de mieux adapter les moyens et les compétences à l'évolution du programme de travail (voir A/72/397, par.146, et A/71/628, par.40). En 2018, il est proposé de supprimer 13 postes de haut niveau (1 D-1, 7 P-5 et 5 P-4), et de créer 7 postes aux classes les moins élevées, dont 3 postes P-3 et 3 postes P-2 devant être recrutés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, ainsi que 1 poste d'agent des services généraux (autres classes). **Le Comité consultatif accueille avec satisfaction les propositions du Secrétaire général sur la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet Umoja. Il est d'avis que les changements proposés, notamment la réduction du nombre de postes de haut fonctionnaire, qui sera en partie contrebalancée par la création de postes de classes moins élevées, représentent une approche positive, qui se traduira par une structure comportant moins de postes aux échelons supérieurs, favorisera le transfert des connaissances entre les consultants et le personnel et permettra de mieux aligner les ressources du projet aux prévisions de dépenses liées aux activités devant être achevées en 2018.**

44. **Le Comité consultatif réaffirme par ailleurs qu'il faut retenir le personnel qualifié au sein de l'équipe du projet. Dans son rapport relatif au septième rapport d'étape du Secrétaire général, le Comité avait noté que le manque de personnel qualifié était l'un des plus gros risques pour le bon déroulement du projet. Il avait également souligné qu'il fallait renforcer les capacités de l'Organisation d'appuyer ses activités de base et de répondre à ses besoins pour préparer l'institutionnalisation de l'appui à Umoja (voir A/70/7/Add.19, par. 44 et 45).** En outre, le Comité réaffirme que les organes de gouvernance et d'administration doivent faire preuve d'une autorité et d'une force d'entraînement sans faille pour mener à bien la transition complexe qu'est le passage à Umoja-Extension 2, des qualités dont ils doivent continuer de faire preuve jusqu'à ce qu'Umoja soit intégralement mis en service (voir A/67/565 par. 55 et A/68/7/Add.7, par. 51).

## F. Questions diverses

### Budget-programme annuel

45. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur l'incidence prévue de l'éventuel remplacement de l'actuel budget-programme biennal par un cycle annuel, proposé par le Secrétaire général dans le cadre de son projet de réforme de la gestion (voir [A/72/492/Add.1](#)), et cherché à savoir si des ajustements devraient ou non être apportés, le cas échéant, aux fonctions de planification stratégique, d'élaboration du budget et de gestion de la performance d'Umoja-Extension 2. Le Comité a été informé que le module d'établissement de budget d'Umoja était conçu pour planifier les budgets-programmes sur deux ans, les budgets des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales sur un an et les contributions volontaires sur des périodes budgétaires plus variables. Si l'Assemblée générale décidait que le cycle du budget-programme deviendrait annuel en 2020, le module d'établissement du budget devrait être modifié en conséquence. Il s'agirait toutefois d'ajustements relativement mineurs, étant donné que le système est déjà conçu pour établir des budgets annuels pour les opérations de maintien de la paix. Le Comité a également été informé que les coûts directs des ajustements nécessaires pourraient être imputés sur le budget du projet, et que les modifications pourraient être apportées à temps pour qu'un budget annuel soit établi pour 2020, à condition que la décision soit prise d'ici à la fin de 2017.

## G. Ressources nécessaires

46. Les prévisions de dépenses pour 2018-2019, qui sont présentées par catégorie de dépenses dans le tableau 10 du neuvième rapport d'étape, s'élèvent à 81 945 000 dollars, qui comprennent le solde inutilisé sur la période 2008-2017 (4 366 800 dollars) et les crédits supplémentaires demandés, d'un montant de 77 578 200 dollars. Le montant total prévu pour 2018-2019 comprend 50 575 000 dollars pour 2018 et 31 370 000 dollars pour 2019. Le Comité consultatif rappelle que dans le huitième rapport d'étape, les dépenses prévues au titre de la mise en service d'Umoja étaient estimées à 77 800 000 dollars, à savoir 45 900 000 dollars pour 2018 et 31 900 000 dollars pour 2019. Des informations concernant les dépenses pour 2016-2017 figurent aux paragraphes 153 et 154 du rapport.

**47. Le Comité consultatif note que le rapport ne contient pas de ventilation détaillée des dépenses engagées en 2016-2017 par catégorie et par objet de dépense. Il note par ailleurs que le rapport donne peu de détails sur les prévisions de dépenses pour 2018-2019, qui s'élèvent à 81 945 000 dollars (voir [A/72/397](#) tableau 10 et par.46 ci-dessus), et sur les produits que ces dépenses doivent permettre de réaliser. Le Comité estime que les rapports d'étape consacrés à Umoja devraient donner davantage de détails et d'explications sur les dépenses prévues et les ressources demandées. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de donner davantage de détails sur les prévisions de dépenses et les crédits demandés au titre du projet dans son prochain rapport d'étape, et recommande en outre que ces informations soient communiquées systématiquement dans les prochains rapports d'étape. En attendant que ces informations lui soient communiquées, et sous réserve des décisions que l'Assemblée générale pourrait prendre pour prolonger la durée du projet, le Comité consultatif recommande que le montant des crédits supplémentaires demandés pour 2018-2019 soit réduit de 20 %, soit de 77 578 200 à 62 062 600 dollars.**

48. Le Comité consultatif constate qu'autoriser les crédits demandés pour 2018-2019, qui s'élèvent à 77 578 200 dollars, porterait le budget global du projet, à

543 741 600 dollars, soit plus du double du montant initialement prévu de 248,3 millions de dollars présenté en 2007 (voir par.33 ci-dessus). **S'il croit fermement que le projet, tel que proposé dans le rapport du Secrétaire général, doit être exécuté dans son intégralité et conformément au calendrier approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/272, et recommande qu'il le soit, le Comité consultatif est d'avis que dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général ne fournit pas suffisamment de détails sur les crédits supplémentaires demandés pour 2018-2019, ni sur les dépenses engagées en 2016-2017, pour permettre à l'Assemblée générale de prendre une décision pleinement éclairée sur les crédits supplémentaires qu'il est proposé d'allouer au projet. Le Comité estime par ailleurs que les informations disponibles sur le coût total du projet Umoja depuis son lancement et sur la valorisation des avantages découlant du projet (voir par. 30 et 34 ci-dessus) ne permettent pas de fournir à l'Assemblée générale des assurances suffisantes que les coûts seront maîtrisés et que les avantages valorisés pendant la période restant jusqu'à l'achèvement du projet. En attendant le prochain rapport d'étape du Secrétaire général, ainsi que le prochain rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes (voir par. 30 ci-dessus), le Comité consultatif recommande, à ce stade, que l'Assemblée générale approuve l'ouverture d'un crédit de 62 062 560 dollars destiné à financer le projet en 2018-2019.**

#### IV. Conclusions et recommandations

49. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 171 du neuvième rapport d'étape du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

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

b) **Approuve les crédits demandés au titre du projet pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2019, qui s'élèvent à 62 062 600 dollars ;**

##### *Budget-programme*

c) **Approuve, au titre du chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, l'ouverture d'un crédit de 9 309 400 dollars, représentant la part imputée au budget ordinaire du coût du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2019 ;**

##### *Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix*

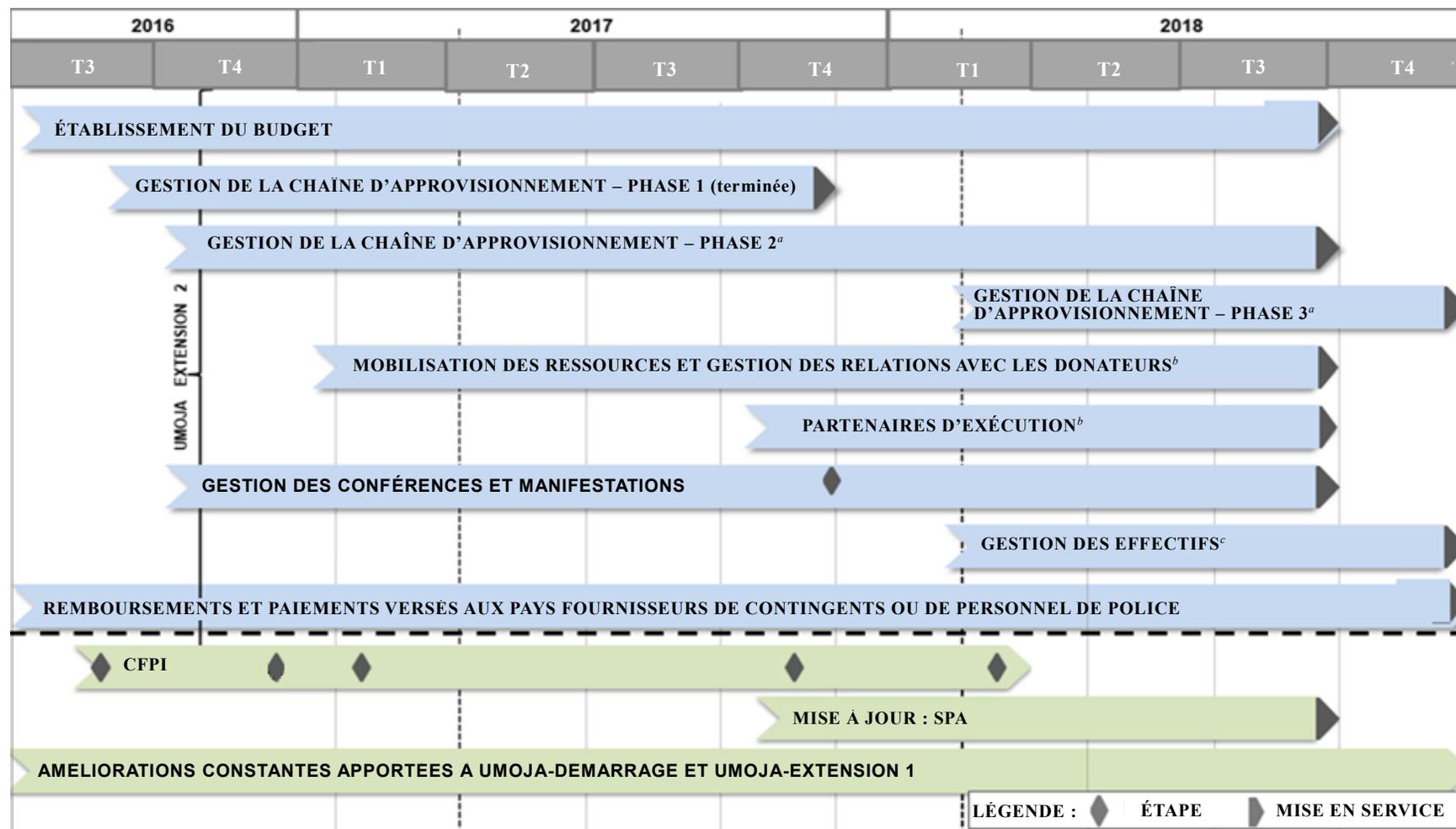
d) **Prenne note du fait qu'un montant de 28 859 100 dollars sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019 et qu'un montant de 9 619 700 dollars le sera pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020 ;**

##### *Ressources extrabudgétaires*

e) **Prenne note du fait qu'un montant de 14 274 400 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019.**

## Annexe

## Umoja : calendrier et plan de travail révisés, 2016-2018



<sup>a</sup> Mise en service échelonnée sur 2018 et 2019 pour garantir que les fonctionnalités (gestion des données article, notamment) soient disponibles et accompagner le changement dans toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales en activité (A/72/397, par. 60).

<sup>b</sup> Afin d'atténuer les risques liés à la gestion du changement, la mise en service se fera progressivement, par groupes d'entités, en 2018 et 2019 (A/72/397, par. 65 et 73).

<sup>c</sup> La mise en service, qui devrait intervenir d'ici à la fin de 2018, dépendra de l'adéquation entre les besoins opérationnels et les fonctionnalités du module de planification des forces de défense (A/72/397, par. 84).

## Annexe II

**Récapitulatif des produits réalisés dans le cadre du projet depuis 2008, mis en regard des dépenses engagées (complément de la Figure VII du neuvième rapport d'étape sur Umoja - A/72/397)**

<i>Phase du projet</i>	<i>Coût (en dollars É.-U.)</i>	<i>Date</i>	<i>Produits</i>
<b>2008-2009</b>			
Lancement	4 338 935	Février 2009 Juillet 2009	Phase préparatoire terminée. Une analyse comparative de différents scénarios et stratégies de mise en œuvre, avec projection des coûts ; une analyse globale des avantages liés au projet ; d'autres produits à l'appui de la conception des méthodes opératoires du futur outil de gestion intégré.
Conception des processus	11 016 665	Juillet 2009  Juillet 2009	Description définitive des processus existants ; inventaire des systèmes en place ; résultats et conclusions des ateliers de conception de haut niveau, qui ont fait participer plus de 220 spécialistes issus des services, des lieux d'affectation et des missions les plus importants ; devis des diverses stratégies de mise en œuvre ; analyse comparative de ces stratégies ; dossier complet à l'appui du projet Achèvement de la conception initiale : achèvement du dossier de décision initial et de l'ossature générale du projet
<b>2010-2011</b>			
Conception des processus	69 580 600	Mai 2010 Août 2010  Août 2011 Août 2011  Août 2011	Conception détaillée : première série de documents, consacrée au réaménagement des processus Achèvement de la conception détaillée des futurs processus-métier. Mise à jour de l'analyse des avantages. Lancement des programmes d'accompagnement du changement et de communication ; analyse des modifications qu'il serait éventuellement nécessaire d'apporter aux statuts, règlements, politiques et procédures de l'Organisation pour optimiser les processus-métier Achèvement de la du cadre institutionnel nécessaire à Umoja Achèvement de la documentation, élaboration d'un prototype et affinage de la conception des processus concernant les questions financières, les ressources humaines, les services centraux d'appui et la logistique de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la gestion des programmes et des projets Création de la base de données de tous les systèmes d'information qui pourraient devoir être remplacés ou intégrés à Umoja
Infrastructure (logiciels)	24 433 200	Janvier 2011	Licences et mises à jour
<b>2012-2013</b>			
Conception des processus	26 435 964	Août 2012	Processus Démarrage : conception achevée

<i>Phase du projet</i>	<i>Coût (en dollars É.-U.)</i>	<i>Date</i>	<i>Produits</i>
Infrastructure (logiciels)	18 342 500	Janvier 2013	Licences et mises à jour
Infrastructure (matériel)	22 807 035	Octobre 2013	Matériel.
Umoja-Démarrage	53 672 689	Mars 2013	Supports de formation élaborés, sessions de formation organisées
		Mai 2013	Umoja-Démarrage : phases de développement et d'essai terminées
		Juillet 2013	Essai pilote à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban
		Novembre 2013	Groupe 1 : mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions de maintien de la paix
Umoja-Intégration	26 156 279	Décembre 2013	Conception, développement, mise à l'essai, intégration – en cours
<b>2014-2015</b>			
Infrastructure (logiciels)	3 694 000	Janvier 2015	Licences et mises à jour
Infrastructure (matériel)	9 530 655	Décembre 2015	Matériel.
Umoja-Démarrage	7 032 578	Mars 2014	Groupe 2 : mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions politiques spéciales; mise en service du module Gestion des biens immobiliers au Siège, à l'ONUN et à la CEA
		Novembre 2014	Mise en service du module Gestion des biens immobiliers dans l'ensemble du Secrétariat
Amélioration continue et appui à l'exploitation	49 185 062	Mars 2014	Activités de préparation à l'appui à la mise en service pour le Groupe 2 terminées : lancement d'Umoja-Démarrage – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation
		Juillet 2014	Activités de préparation à l'appui à la mise en service pour la MINUSTAH terminées : lancement du projet pilote – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation
		Juin 2015	Activités de préparation à l'appui à la mise en service pour le Groupe 3 terminées : lancement d'Umoja-Démarrage et Umoja Extension 1 – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation
		Novembre 2015	Activités de préparation à l'appui à la mise en service pour le Groupe 4 terminées : lancement d'Umoja-Démarrage et Umoja Extension 1 – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation
Umoja-Intégration	40 966 637	Mai 2014	Supports de formation élaborés, sessions de formation organisées
		Mai 2014	Umoja-Intégration : phases de développement et d'essai terminées (RH & Voyages)
		Juillet 2014	Umoja-Extension 1 : essai pilote à la MINUSTAH
		Juin 2015	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

<i>Phase du projet</i>	<i>Coût (en dollars É.-U.)</i>	<i>Date</i>	<i>Produits</i>
		Novembre 2015	Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Siège, à l'ONUG, à l'ONU, à la CEA, à la CESA, à la CEPALC, à la CEE et dans les tribunaux internationaux
		Novembre 2015	Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix
<b>2016-2017 (jusqu'au 25/08/2017)</b>			
Infrastructure (software)	1 630 264	Janvier 2017	Licences et mises à jour
Infrastructure (matériel)	3 236 605	Août 2017	Maintenance
	25 155 223	Juillet 2016	Déploiement du dispositif de prestation de services dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix
		Septembre 2016	Appui à l'exploitation fourni à l'échelle mondiale ; plusieurs améliorations apportées aux systèmes de transaction, au portail en libre-service et à l'informatique décisionnelle. Priorité donnée à la mise en place de capacités locales, le but étant de favoriser l'institutionnalisation de la formation au système Umoja
		Mai 2017	Groupe 3 et Groupe 4 : les problèmes rencontrés par l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja sont résolus
Umoja-Intégration	26 951 153	Août 2016	États financiers (vol. II)
		Octobre 2016	Début de la collaboration entreprise-à-entreprise en ligne avec Office Depot
		Novembre 2016	Groupe 5 : mise en service d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel en tenue des missions politiques et de maintien de la paix
		Février 2017	États financiers (vol. I) : PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, Tribunaux internationaux et CCI
		Juillet 2017	Interface Équipe de gestion du changement – CFPI : phase 1 achevée.
		Août 2017	États financiers (vol. II) (après essais de régression)
Umoja-Extension 2	12 240 868	Septembre 2017	Gestion de la chaîne d'approvisionnement : phase 1 (mise hors service de Galileo)
		Janvier 2017	Conception et développement d'Umoja-Extension 2, et en particulier des modules et processus suivants : Établissement des budgets, Collecte de fonds, Partenaires d'exécution, Versements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et Gestion des conférences et autres manifestations

*Notes :*

Il n'a pas été possible de calculer précisément les dépenses engagées au titre de la phase d'appui intensif après la mise en service (hypercare) commencée en juillet 2013. La date précise du commencement de la phase d'amélioration continue et d'appui à l'exploitation est indiquée à la figure VII du rapport du Secrétaire général.

Les dépenses engagées au titre de la conception des processus en 2014-2015 ont été fusionnées avec celles de l'exercice biennal précédent.

La prestation de services est classée dans les améliorations continues, puisqu'il s'agit de la mise en service d'une version améliorée d'une fonctionnalité qui existait déjà dans Umoja-Démarrage.