



Assemblée générale

Distr. générale
21 septembre 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Points 136 et 150 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

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

Dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Établi en application de la résolution [64/243](#), dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré Umoja, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du neuvième rapport d'étape ([A/72/397](#)) en septembre 2017.

Umoja compte désormais 46 500 utilisateurs et dessert 420 sites. Les demandes d'intervention (incidents) sont en baisse constante. La phase 1 de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a été mise en œuvre avec succès en septembre 2017 et la dernière phase de l'intégration des modifications que la Commission de la fonction publique internationale a apportées à l'ensemble des prestations s'est achevée en janvier 2018. Le module voyages a été mis en service en juin 2018 pour appuyer la gestion des voyages de plus de 120 000 nouveaux membres du personnel des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Les données relatives aux fonctionnaires du Département de l'information et du Département de l'appui aux missions administrés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont été intégrées avec succès dans Umoja en février, juin et juillet 2018.

En tant que solution mondiale unique, Umoja a remplacé divers systèmes en place, permis l'introduction de la gestion des processus de bout en bout, donné accès à des outils en libre-service et conféré une visibilité en temps réel aux données mondiales à l'appui des initiatives de réforme lancées par le Secrétaire général.

Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, est en cours d'élaboration et est en train d'être mise en service. Ses nombreuses fonctionnalités viendront appuyer nombre des réformes susmentionnées en permettant de planifier l'utilisation des ressources et d'en rendre compte en prenant pour référence les cadres de résultats, notamment ceux qui concernent les objectifs de développement durable de faciliter la gestion des relations avec les donateurs, d'appuyer les efforts de



mobilisation des ressources, de rationaliser la gestion des partenaires de réalisation ainsi que des conférences et des manifestations, d'intégrer des processus de bout en bout pour le traitement des remboursements effectués aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, et de renforcer les capacités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le présent rapport comporte également des informations actualisées sur les plans de valorisation des avantages, le coût complet du progiciel, l'évaluation de la disponibilité des fonctionnalités, la gestion des risques, la réorganisation des fonctions et la demande relative au montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019, qui n'avait pas été approuvé en 2017.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note de l'état d'avancement du projet et à approuver le montant des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019, qui s'élève à 15 515 600 dollars et couvre le projet de réorganisation des fonctions.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	5
II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet	5
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	5
B. Application des recommandations des organes de contrôle	5
III. État d'avancement du projet	6
A. Aperçu des grandes étapes et des résultats obtenus	6
B. Analyse décisionnelle	9
C. Appui à l'exploitation	11
D. Programme de suivi aux fins du perfectionnement constant	11
IV. Umoja-Extension 2	12
A. Planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance	13
B. Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs	15
C. Gestion des partenaires d'exécution	16
D. Gestion de la chaîne d'approvisionnement	17
E. Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants	19
F. Gestion des conférences et des manifestations	21
V. Gestion du changement	22
A. Mobilisation de l'encadrement	22
B. Communications	23
C. Formation	23
VI. Analyse de la rentabilisation d'Umoja	24
A. Avantages	24
B. Coût complet d'Umoja	27
VII. Réorganisation des fonctions	28
VIII. Gestion des risques	30
IX. Ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019	32
X. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	36
A. Financement des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019	36
B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	37

Annexes

I. Calendrier des activités de déploiement d'Umoja : 2013-2016.....	38
II. Calendrier des activités de déploiement d'Umoja : 2017-2019.....	39
III. Dépenses engagées par phase et par produit.....	40
IV. Organigramme et répartition des postes pour 2019.....	46

I. Introduction

1. Établi en application de la résolution [64/243](#), dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré Umoja, et faisant suite aux décisions résultant de la résolution [72/262 A](#) de l'Assemblée, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du neuvième rapport d'étape ([A/72/397](#)).

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 [A/68/375/Add.1](#)) et le Secrétaire général continue d'œuvrer activement à sa réalisation. Le Comité de gestion, sous la présidence du Chef de cabinet, en examine périodiquement l'état d'avancement et en définit les grandes orientations. Le Comité de pilotage d'Umoja, présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, se réunit régulièrement pour en contrôler la gestion stratégique et opérationnelle. Les chefs d'unités administratives s'emploient activement à sensibiliser les départements et bureaux qu'ils dirigent à l'importance du projet et à faire en sorte qu'ils participent davantage à sa mise en œuvre.

3. Dans sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que le succès de la mise en service d'Umoja exigeait l'appui et l'adhésion complets de la haute direction et une coopération étroite et continue avec les principales parties prenantes, et prié le Secrétaire général de veiller à obtenir ces éléments au moyen des mécanismes de responsabilisation et de gestion de la performance, surtout au niveau de la haute direction. Ce lien essentiel entre responsabilité institutionnelle et individuelle s'agissant de contribuer à la réforme de la gestion, tel qu'énoncé dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, s'applique également à la responsabilité d'appuyer la mise en service d'Umoja, les services d'assistance postérieurs au déploiement et la valorisation des avantages. Les cadres supérieurs jouent un rôle déterminant dans la mise place d'une « approche intégrée » et se doivent de faire preuve d'ouverture d'esprit pour repenser les pratiques et les méthodes en vigueur dans l'intérêt supérieur de l'Organisation.

4. Dans le contexte de la mise en service d'Umoja, la gestion est constamment étoffée pour faire face aux pressions nouvelles induites par les travaux menés en parallèle et le portefeuille de projets très chargé, les risques actuels et nouveaux sont gérés en amont et la discipline budgétaire a été maintenue.

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. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (voir [A/73/169](#)), le Comité a noté que la gestion des processus de bout en bout était un changement important consécutif à la mise en service d'Umoja et que la stabilisation d'Umoja-Extension 1 et le déploiement d'Umoja-Extension 2, tous deux imminents, devraient permettre de mieux valoriser les avantages qualitatifs à l'avenir. Se félicitant qu'il y ait de moins en moins de problèmes aux stades successifs de mise en service du progiciel, le Comité a estimé qu'il importait d'appliquer résolument les enseignements tirés de l'expérience afin de garantir une mise en service réussie d'Umoja-Extension 2. Il a également pris note des risques et des difficultés qui

pourraient être associés aux nouvelles fonctionnalités, aux conversions complexes des données, aux mesures de gestion du changement de grande portée ainsi qu'aux nouveaux impératifs nés de la réforme de la gestion. Notant que la mise en service de certains modules pourrait se prolonger jusqu'en 2019, Il a souligné que les unités administratives devaient continuer à pleinement prendre en main Umoja et à instaurer une collaboration étroite et constructive avec les référents processus ainsi qu'avec l'équipe Umoja en vue de stabiliser le progiciel.

6. Le Comité a formulé 67 recommandations depuis le début du projet. Sur les 22 recommandations qui restaient à appliquer à la fin de 2017, 12 ont été pleinement appliquées, 3 ont été rendues caduques par les événements et 7 sont en cours d'application. Dans son septième rapport annuel, le Comité a formulé 28 recommandations portant notamment sur la valorisation des avantages, la gestion des comptes utilisateurs, le perfectionnement continu et l'analyse décisionnelle, dont 18 ont été appliquées.

7. Le BSCI a effectué 21 audits et formulé 216 recommandations depuis le début du projet. Les audits les plus récents avaient toujours pour principal objet d'évaluer la mise en œuvre et la gestion du changement par les entités chargées de l'exécution. Parmi les recommandations formulées, 16 restent à appliquer, dont 10 sont en cours d'application, et des éléments à l'appui du classement des 6 recommandations restantes seront présentés au Bureau.

III. État d'avancement du projet

A. Aperçu des grandes étapes et des résultats obtenus

8. Umoja, qui compte désormais plus de 46 500 utilisateurs et dessert 420 sites, a fonctionné jusqu'à présent sans interruption. Les principales étapes franchies depuis le début des opérations de mise en service du progiciel sont présentées à l'annexe I, et les résultats obtenus entre septembre 2017 et août 2018 sont décrits ci-après.

9. La mise hors service de Galileo, en septembre 2017, a marqué le lancement réussi de la phase 1 de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (gestion des stocks, des entrepôts, de l'actif, du matériel et des biens) dans l'ensemble du Secrétariat. Précédemment utilisé par 32 missions de maintien de la paix, missions politiques spéciales et centres de services, Galileo a été remplacé par un système financier unique et conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public. En 2017, la clôture annuelle des comptes des missions politiques spéciales et la publication de l'information financière y relative ont été effectuées pour la première fois en utilisant Umoja comme seul système d'enregistrement. Une étape analogue sera franchie avec la clôture de l'exercice 2017-2018 et la publication de l'information financière y relative pour les missions de maintien de la paix.

10. La mise hors service de Galileo a exigé une action d'envergure aux fins de la conversion et de l'enrichissement des données de 376 209 entrées concernant le matériel, 64 246 entrées relatives aux immobilisations et 340 011 lignes d'inventaire représentant une valeur totale d'environ 3,5 milliards de dollars. La configuration d'Umoja a été élargie pour intégrer 13 792 entrées relatives aux emplacements fonctionnels, 44 989 composants d'entrepôt ainsi que 16 825 fiches article permanentes et 58 792 provisoires. Le projet a également été l'occasion de rationaliser les actifs et les stocks détenus par les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales et de passer de 839 entrepôts dans Galileo à 108 dans Umoja. En outre, à l'issue d'une opération de nettoyage menée en parallèle, des stocks d'une valeur de 82,8 millions de dollars ont été comptabilisés en pertes ou transférés depuis des entrepôts inactifs vers des entrepôts actifs.

11. Afin d'assurer la disponibilité des fonctionnalités, 2 421 utilisateurs finaux ont été formés et appuyés par une équipe de 190 spécialistes locaux des processus constituée par le Service de la coordination Umoja relevant du Département de l'appui aux missions à l'issue de cinq cycles de formation. En outre, 32 experts des services d'assistance ont été formés et habilités à fournir aux utilisateurs un appui à l'exploitation du progiciel.

12. Il ressort d'une enquête menée par le Service de la coordination Umoja auprès des fonctionnaires concernés par la mise hors service de Galileo quatre mois après le déploiement d'Umoja que l'appui mis en place pour assurer la disponibilité des fonctionnalités bénéficiait d'un niveau de confiance élevé, puisque 76 % des personnes interrogées ont déclaré posséder des connaissances approfondies ou moyennes d'Umoja et que 81 % se sont dites satisfaites de la formation dispensée et 80 % de l'appui fourni après la mise en service du progiciel. La majorité des utilisateurs considèrent que le passage à Umoja a produit des avantages et une valeur ajoutée. Parmi les exemples les plus fréquemment cités figurent une communication plus efficace de l'information, des transactions en temps réel, des processus intégrés et une visibilité complète. Le Service continue d'aider les unités administratives à recenser les domaines dans lesquels un appui et des améliorations sont nécessaires.

13. L'intégration des modifications que la Commission de la fonction publique internationale a apportées à l'ensemble des prestations s'est achevée le 1^{er} janvier 2018. Il s'agissait notamment de modifier l'âge réglementaire du départ à la retraite et d'instaurer un nouveau régime d'indemnité pour frais d'études. L'introduction de ce nouveau régime a fait l'objet de nombreux tests, et des activités visant à corriger les erreurs ont été menées en collaboration avec SAP afin de régler tous les problèmes.

14. L'examen des déclarations annuelles de situation de famille présentées en 2016 a été effectué avec succès dans Umoja en février 2018, et les enseignements tirés de cette expérience seront mis à profit pour améliorer l'examen des déclarations de 2017, qui seront présentées prochainement. Des améliorations ont également été apportées au système afin de rationaliser l'intégration des modifications apportées au barème des traitements, à l'indemnité pour charges de famille et à la prime de connaissances linguistiques, ce qui a considérablement simplifié la procédure et réduit le délai d'intégration des changements.

15. En juin 2018, le module voyages d'Umoja a été mis en service dans l'ensemble des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales à l'appui de la gestion des voyages de plus de 120 000 nouveaux membres du personnel, à savoir le personnel recruté sur le plan national, le personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées, les Volontaires des Nations Unies, les consultants, les vacataires et tous les autres membres du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Sur la base des enseignements tirés de précédentes expériences, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités des agents locaux d'assurer une formation et un appui après la mise en service à l'ensemble des utilisateurs. Le Service de la coordination Umoja a formé 59 spécialistes locaux des processus qui ont à leur tour formé et appuyé 535 professionnels des voyages. Dans le cadre de la mise en service, plusieurs améliorations ont été apportées au système (nouveaux droits d'accès, mappage du grand livre et nouvelles catégories de voyages) afin de mieux répondre aux besoins opérationnels. Depuis l'entrée en service, 90 % des demandes d'autorisation de voyage émanant de membres du personnel recruté sur le plan national et 65 % des demandes de voyages non commerciaux dans les zones des missions émanant de membres du personnel international en tenue ont été présentées sur le portail libre-service, ce qui montre que le système a été largement adopté par les utilisateurs.

16. Le module de gestion de l'espace immobilier, conçu pour optimiser l'utilisation des biens immeubles, a été mis en service en juin 2018 au Siège de l'Organisation des Nations Unies, à l'Office des Nations Unies à Genève et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et en septembre 2018 à l'Office des Nations Unies à Vienne, à l'Office des Nations Unies à Nairobi, à la Commission économique pour l'Afrique, à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale. La solution est utilisée par 69 organismes dans 154 pays pour gérer 1 300 baux actifs.

Déploiements non programmés

17. Dans le cadre des modifications apportées au modèle d'activité du Département de l'information, les données relatives à tous les fonctionnaires administrés par le PNUD dans 45 centres d'information des Nations Unies ont été transférées avec succès dans Umoja en deux phases, en février et juillet 2018, ce qui a permis de réduire les frais administratifs, de renforcer la capacité de suivi du Siège et de centraliser les services d'établissement des états de paie.

18. Le 1^{er} juin 2018, tous les membres du personnel du Département de la sûreté et de la sécurité recrutés sur le plan international, déployés sur le terrain et titulaires d'un engagement avec le PNUD ont été basculés sur un engagement avec le Secrétariat, et les données les concernant ont été transférées dans Umoja, de sorte que l'ensemble du personnel de sûreté et de sécurité du Secrétariat est régi par un même cadre juridique et administratif et forme un dispositif de sécurité intégré, conformément aux résolutions [59/276](#) et [70/104](#), dans lesquelles l'Assemblée générale avait estimé qu'il fallait mettre en œuvre un système de gestion de la sécurité uniformisé et renforcé. Cette initiative a permis d'affermir l'autorité qu'exerce le Département sur le contrôle et la gestion de la sécurité dans les missions.

19. Le transfert dans Umoja des données relatives aux fonctionnaires du Département de l'information et du Département de la sûreté et de la sécurité administrés par le PNUD a fait l'objet d'une préparation et de tests rigoureux, le but étant de veiller à ce que leur rémunération soit traitée comme il se doit et transmise correctement aux établissements bancaires. Les trois opérations se sont déroulées sans heurt.

Mise à niveau d'Umoja

20. Les plans de travail pour la période 2016-2018 prévoyaient plusieurs mises à niveau visant à assurer la continuité des fonctionnalités existantes et à faciliter le déploiement de fonctionnalités complémentaires dans le cadre d'Umoja-Extension 2. Le matériel informatique, notamment les serveurs et les unités de stockage, a également dû être remplacé en 2018, car sa durée de vie utile arrivait à son terme et il n'était pas judicieux de continuer à en assurer la maintenance.

21. En avril 2018, le nouveau matériel informatique avait été évalué et acheté. Les unités de stockage et les serveurs qui devaient être mis en place d'urgence pour permettre le déploiement de certaines fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 ont été installés à titre prioritaire sur plusieurs week-ends en juin et juillet 2018. Des serveurs supplémentaires devaient être installés au dernier trimestre de 2018 pour tenir compte de la mise en service d'autres composants d'Umoja-Extension 2.

22. Les mises à niveau logicielles doivent être soigneusement échelonnées afin de limiter les risques et de réduire au maximum leur incidence sur les opérations. Toute mise à niveau suppose l'application d'une procédure de mise à jour complexe dans de nombreux environnements, notamment de développement, d'assurance de la qualité, de formation, de préproduction et d'exploitation. En outre, il existe deux

environnements d'exploitation : un environnement primaire à Valence (Espagne) et un environnement de reprise après sinistre à Brindisi (Italie). Outre qu'elle doit éviter autant que possible de perturber les activités de développement, de test et d'assurance de la qualité menées dans le cadre de la mise en service d'Umoja-Extension 2, l'équipe responsable doit soigneusement planifier, exécuter et documenter la mise à niveau pour chaque environnement. Dans le cas de l'environnement d'exploitation, cela implique également de reconfigurer les dispositifs de reprise après sinistre.

23. Plusieurs nouveaux logiciels SAP ont été installés avec succès dans tous les environnements en prévision de la mise en service d'Umoja-Extension 2. Il s'agit notamment des solutions Grantor Management, Portfolio and Project Management, Transportation Management, Event Management, Process Orchestration, Fiori Gateway et HANA 2.0.

24. Deux logiciels importants déjà en service – le module de gestion des relations avec les fournisseurs et les portails libre-service-personnel et encadrement – ont également été mis à niveau avec succès en juillet 2018, avant l'échéance prévue dans le neuvième rapport d'étape (septembre 2018), afin d'atténuer le risque d'incidence sur la mise en service d'Umoja-Extension 2. Ces deux mises à niveau sont l'aboutissement de près de neuf mois de planification et d'essais préalables à l'introduction finale et concomitante dans l'environnement d'exploitation de Valence et de Brindisi. La mise à niveau du module de gestion des relations avec les fournisseurs a permis d'aligner celui-ci sur les versions commerciales les plus récentes et d'en optimiser la stabilité et les performances tout en introduisant de nouveaux éléments tels que la saisie automatique des valeurs fréquemment utilisées, la notification des motifs de rejet des demandes d'achat, la mise à jour en masse des contrats et l'intégration avec Excel pour le traitement des documents volumineux.

25. Pour éviter toute répercussion sur les opérations, un appui intensif (hypercare) a été assuré pendant les 10 jours qui ont suivi la mise à niveau, au cours desquels des experts techniques et opérationnels de SAP situés dans deux fuseaux horaires ont collaboré avec les équipes Umoja pour contrôler les systèmes et transmettre les problèmes recensés au niveau supérieur afin qu'ils soient réglés rapidement. Durant cette période, environ 7 980 demandes d'achat (d'un montant total d'environ 229 millions de dollars) et 3 560 bons de commande (d'un montant total d'environ 340 millions de dollars) ont été traités. Le système fonctionne normalement depuis la mise à niveau. Le passage à la nouvelle version du portail libre-service, qui a concerné 46 500 utilisateurs environ, s'est également produit sans heurt.

26. Un autre logiciel important déjà en service – le module Enterprise Core Component – n'a pas été mis à niveau en raison des améliorations que SAP doit apporter à la version du module de gestion du capital humain spécialement conçue pour le système des Nations Unies (notamment en ce qui concerne les ressources humaines, les droits à prestations et la gestion du temps). Cette mise à niveau devrait être exécutée en 2019 ou au-delà, en fonction de la date à laquelle les améliorations seront apportées et du calendrier de mise en service d'Umoja-Extension 2.

B. Analyse décisionnelle

27. Les demandes de rapports d'analyse décisionnelle vont croissant à mesure que les utilisateurs se familiarisent avec les données issues d'Umoja et découvrent les capacités du système. Au cours de l'année écoulée, plusieurs initiatives ont été lancées simultanément, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, le Département de l'appui aux missions, l'Office des Nations Unies à Genève et d'autres parties prenantes, pour renforcer les capacités d'exploitation des

précieuses informations disponibles dans Umoja et les mettre au service de la prise de décisions.

28. Le matériel informatique et les logiciels d'appui à l'analyse décisionnelle ont été mis à niveau pour plusieurs raisons : a) Umoja-Extension 2 exigeait des capacités supplémentaires ; b) la mise à niveau du matériel s'accompagnerait d'une amélioration des performances ; c) la mise à niveau des logiciels permettrait de disposer de données mises à jour en temps réel (au lieu de devoir attendre une journée pour que les données nécessaires à l'établissement des rapports soient actualisées) et de mettre des données à la disposition d'utilisateurs externes, tels que les États Membres et les donateurs.

29. L'architecture de l'entrepôt de données qui sert de base à l'analyse décisionnelle a été entièrement réorganisée avant la mise à niveau pour tenir compte des changements d'orientation survenus avec Umoja-Extension 2 et créer de nouvelles « couches sémantiques » (affichage non technique des données issues d'Umoja permettant aux utilisateurs d'exploiter plus facilement les résultats, de produire des analyses plus approfondies et d'élaborer des rapports plus détaillés) pour chaque pilier fonctionnel et entre les différents piliers. Cette nouvelle architecture permet également de mieux gérer l'environnement d'analyse décisionnelle, notamment de déléguer davantage aux experts des processus métier, à l'issue d'une certification en bonne et due forme, le pouvoir de créer ces couches sémantiques ou d'élaborer des rapports détaillés sur la base des affichages correspondants.

30. Un tableau de bord de gestion sera déployé dans tous les départements et bureaux en 2018. Cet outil hautement interactif et visuel, qui repose sur une plateforme technologique moderne, permet de mettre à profit les données issues d'Umoja et d'autres progiciels tels qu'Inspira pour offrir aux gestionnaires une vue d'ensemble de composantes telles que les ressources humaines et financières, les postes, les voyages, les installations, les achats, la formation et le système e-performance.

31. Un cahier des charges et des modèles comportant des définitions normalisées des données ont été élaborés pour plus de 310 indicateurs opérationnels relatifs aux processus Umoja et à d'autres processus connexes. En outre, on s'emploie actuellement à renforcer les couches sémantiques pour faciliter l'établissement des rapports correspondants, et l'affichage devrait permettre de tirer parti de la technologie et des ressources sur lesquelles se fondent les tableaux de bord de gestion. Ces rapports seront très utiles aux prestataires et aux centres de services.

32. Les données d'informatique décisionnelle d'Umoja ont été mises à profit par de nombreux utilisateurs, notamment les missions, pour créer des tableaux de bord adaptés à leurs besoins. Si certaines de ces initiatives parallèles donnent lieu à des chevauchements d'activité, elles n'en reflètent pas moins les points de vue divers des nombreuses communautés d'utilisateurs, qui se révèlent utiles à l'heure où on s'emploie à uniformiser les affichages fréquemment utilisés. Une formation à l'utilisation des outils d'analyse décisionnelle aux fins de la production de rapports personnalisés continuera d'être dispensée parallèlement aux activités mises en œuvre pour renforcer le dispositif de gouvernance régissant la certification des « rapports standard » destinés à l'ensemble des entités.

33. Le projet relatif à la planification stratégique, à l'élaboration du budget et à la gestion de la performance lancé dans le cadre de la mise en service d'Umoja-Extension 2 permettra d'enrichir considérablement l'analyse décisionnelle en renforçant les capacités d'établissement de rapports sur les programmes dans Umoja lorsque les ressources relèvent de cadres de budgétisation axée sur les résultats. La refonte des couches sémantiques visant à appuyer la mise en service d'Umoja-Extension 2 et à mettre à profit les nouvelles fonctions résultant de la mise

à niveau du logiciel HANA exigera de ralentir temporairement, pendant la reconfiguration de l'infrastructure de base, les activités relatives à l'amélioration des rapports d'analyse décisionnelle existants.

C. Appui à l'exploitation

34. Pour servir au mieux les utilisateurs, le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja comprend trois niveaux. Conçu pour que chaque site soit autonome, il se fonde sur des procédures efficaces et des compétences propres à régler les problèmes et à répondre aux demandes d'intervention dans les plus brefs délais. Le premier niveau d'appui est local et fait appel à des spécialistes locaux des processus, à des services d'assistance dotés de personnel bien formé, à des réseaux de praticiens et à d'autres ressources. C'est à ce niveau que se règlent la plupart des problèmes et des demandes d'intervention. Le Centre d'appui Umoja, situé à Brindisi, et le Pôle d'assistance centralisée, dont les bureaux se trouvent à Bangkok, à Genève, à Nairobi et à New York, constituent le deuxième niveau d'appui. Ces services d'assistance intégrés font office de point de contact unique en cas de problème ou de demande d'intervention et transmettent les dossiers, au besoin, à des experts regroupés dans des équipes spécialisées dans le fonctionnement et les aspects techniques d'Umoja, qui desservent l'ensemble des lieux d'affectation.

35. Malgré le déploiement de nouvelles fonctionnalités et l'exécution d'une importante mise à niveau, les incidents sont en baisse constante et sont réglés plus rapidement par les spécialistes locaux et les services d'assistance intégrés. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que les problèmes relatifs à Umoja avaient diminué de façon régulière et que le taux de résolution des problèmes dès le premier appel s'était élevé à 61 % en 2017, contre 54 % en 2016 (voir [A/73/169](#)). Il a également noté que l'approche adoptée pour assurer les services d'appui à l'exploitation d'Umoja avait principalement consisté à renforcer le rôle des spécialistes locaux afin de faciliter l'accès aux services d'assistance locaux, de réduire le nombre de demandes et de renforcer progressivement les capacités des premiers niveaux de façon à réduire le nombre de demandes transmises aux niveaux supérieurs. Le taux de résolution des problèmes dès le premier appel ayant atteint 65 % au premier semestre de 2018, les efforts ont pu être en grande partie recentrés sur les activités de perfectionnement constant, en tenant dûment compte du fait que les spécialistes des processus sont également sollicités pour participer à des projets liés à Umoja-Extension 2.

D. Programme de suivi aux fins du perfectionnement constant

36. Comme indiqué dans le rapport de l'an dernier 2017, un programme de suivi aux fins du perfectionnement constant a été mis en place en vue de pérenniser et d'amplifier les avantages découlant de la mise en service d'Umoja, une corrélation directe étant établie avec le niveau de performance atteint par le système, et de garantir la bonne exécution des tâches administratives essentielles à la réalisation des objectifs opérationnels de l'Organisation qui reposent sur des processus Umoja (voir [A/72/397](#), par. 134 à 138). Cette méthode de suivi doit permettre de recueillir en continu des informations sur les enjeux opérationnels clefs que sont par exemple le nombre d'activités exécutées, le nombre d'utilisateurs sollicités, le nombre de tâches nécessaires pour mener à bien une activité, la durée et la portée de ces tâches, ainsi que les résultats enregistrés pour chaque activité. Pour obtenir ces informations, il est nécessaire de se livrer à une analyse approfondie des données disponibles.

37. D'après une analyse comparative des résultats obtenus – menée pendant une période de deux ans à l'aide de données relatives aux flux de travail d'Umoja, dont la durée moyenne a été étudiée –, des améliorations ont été réalisées pour la quasi-totalité des flux de travail : sur 10 flux de travail dont le volume a augmenté de plus de 25 %, six ont été plus rapides qu'auparavant ; tous domaines confondus, la durée de 24 flux de travail a été réduite, cette diminution dépassant 25 % pour 19 d'entre eux ; la durée de traitement des dépenses de voyage a été réduite de 52 %, alors que le nombre de demandes a augmenté de 11 %, ce qui s'explique probablement en partie par la diminution du nombre d'étapes ; les taux d'approbation des congés de maternité (pour lesquels les demandes ont fortement augmenté) et des personnes à charge ont eux aussi été améliorés sur tous les plans. En tout, sur 41 processus, 16 fonctionnent de manière optimale et 8 de manière quasi optimale, tandis que 17 pourraient être améliorés grâce à une reconfiguration. Pour ce faire, une procédure formelle de contrôle des modifications, décrite ci-après, doit être suivie.

Contrôle des modifications

38. De nouveaux besoins et possibilités apparaissent de façon régulière, à mesure que le nombre d'utilisateurs du système augmente et que les domaines devant être améliorés sont repérés grâce au programme de suivi. Depuis septembre 2017, l'équipe Umoja a traité 403 demandes de modifications. Celles-ci consistent en des améliorations des processus nécessaires à leur bon fonctionnement, ainsi qu'en des changements moins complexes, qui permettent de renforcer petit à petit la facilité d'utilisation et la stabilité du logiciel. On retiendra notamment : l'automatisation de la mise à jour du barème des traitements, la création d'un portail Umoja-Personnel en matière de voyages qui soit plus intuitif, la simplification de la soumission des documents relatifs aux frais de voyage, l'automatisation des modifications de la base de données articles et l'amélioration du traitement des demandes, destinée à simplifier les remboursements au titre des contingents et du matériel leur appartenant, ainsi que le paiement des consultants et des vacataires.

39. Dans le cadre de l'adoption de nouvelles pratiques visant à améliorer la gestion du perfectionnement d'Umoja, un outil SAP de surveillance intégrée, appelé « ChaRM », a été mis en place en vue de simplifier le traitement d'ensemble des demandes de changements dans un environnement technique complexe. La mise en place progressive de ChaRM débutera en octobre, tous les programmes secondaires d'Umoja devant avoir été transférés d'ici à décembre 2018. D'après le Comité des commissaires aux comptes, l'utilisation de ChaRM permettrait de beaucoup mieux suivre les demandes de changement (voir [A/73/169](#), par. 162).

IV. Umoja-Extension 2

40. Umoja-Extension 2 porte sur 133 des 321 processus Umoja (environ 41 %). Cette extension s'appuie sur les fonctionnalités existantes d'Umoja et les élargit considérablement. Ainsi, elle offre des possibilités plus poussées en matière de planification, d'exécution et de communication de l'information, touche des utilisateurs qui, jusqu'alors, n'avaient recours qu'à des fonctionnalités en libre-service et a des retombées sur de multiples communautés d'utilisateurs externes. Étant donné leur portée accrue, ces nouvelles fonctionnalités s'accompagnent d'une plus grande complexité du matériel informatique et des logiciels et demandent des compétences d'entretien élargies.

41. En mettant à la disposition des administrateurs un large éventail de fonctions, Umoja-Extension 2 leur permettra de planifier leurs programmes de manière descendante et ascendante, de suivre activement les objectifs et les principaux

indicateurs de résultats, d'établir un lien entre les données relatives aux programmes et celles portant sur les ressources, et de fusionner les données internes et externes en vue de faire connaître les résultats des programmes à diverses parties prenantes. Ces améliorations vont dans le sens de l'ambition affichée par le Secrétaire général, qui souhaite que soient harmonisées les méthodes d'établissement des rapports, et constituent une avancée importante en matière de communication globale des résultats obtenus, démontrant aux États Membres la capacité de l'Organisation d'optimiser les ressources. Umoja-Extension 2 facilitera également la gestion des relations avec les donateurs et les efforts de mobilisation des ressources, simplifiera la participation et la gestion des partenaires d'exécution, améliorera la gestion des conférences et autres manifestations, permettra d'intégrer les processus de bout en bout ayant trait au remboursement des sommes dues aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et facilitera la modernisation de plusieurs aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tels que la planification des demandes de biens, l'optimisation des achats et de l'approvisionnement et le suivi des biens transportés. On trouvera dans la présente section des informations détaillées à ce sujet. L'annexe II contient par ailleurs une chronologie de ces avancées.

42. Des utilisateurs de catégories de plus en plus variées vont par ailleurs se mettre à utiliser Umoja. Ainsi, au niveau interne, les responsables de la planification stratégique, les chargés de programme ou de projet, les logisticiens et les responsables de la mobilisation des ressources feront dorénavant usage du système pour planifier et exécuter leurs fonctions et programmes de travail ainsi que pour communiquer à ce sujet. Au niveau externe, un grand nombre de nouvelles catégories d'utilisateurs, tels que les États Membres et les donateurs, les partenaires d'exécution, les fournisseurs et leurs transitaires et les participants aux réunions, commenceront à avoir recours au système par l'intermédiaire de différents portails.

A. Planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance

43. Dans son rapport à l'Assemblée générale intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), le Secrétaire général s'est engagé auprès des États Membres à ce que le Secrétariat gère les ressources de l'Organisation de manière transparente, fiable et responsable pour s'acquitter des mandats convenus et respecter les critères fixés afin d'assurer la bonne application de tous les mandats. Grâce aux solutions de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance, il sera possible d'atteindre cet objectif. Celles-ci permettront de planifier l'utilisation des ressources et d'en rendre compte en prenant pour référence les cadres de résultats, notamment ceux qui concernent les objectifs de développement durable, de mettre en place des tableaux de bord affichant les risques pour l'exécution des programmes et de visualiser l'influence des activités de l'ONU.

44. Dans le cadre d'Umoja-Extension 2, des possibilités de planification des programmes seront pour la première fois accessibles sur Umoja. Le programme permettra ainsi d'élaborer des plans de types et de durées variables et, en fonction des besoins, de les relier entre eux selon des critères hiérarchiques. Par exemple, un cadre annuel de budgétisation axée sur les résultats pourra être relié à un plan-cadre de trois ans, pouvant lui-même être mis en rapport avec un plan stratégique à moyen ou à long terme. Autre exemple, la Commission économique pour l'Afrique pourrait relier son cadre de résultats annuel à une stratégie externe, telle que l'Agenda 2063, qui a pour objectif la transformation socioéconomique de l'Afrique au cours des 50 prochaines années. Enfin, il sera possible de relier entre eux divers éléments des cadres de résultats, tels que les réalisations escomptées, les produits ou encore

les indicateurs de résultats, en vue de faciliter l'établissement de rapports sur les résultats obtenus grâce à l'utilisation des ressources.

45. Une fois les cadres de résultats et les plans stratégiques en place, des budgets pourront être élaborés en vue de mettre en lien les ressources avec divers éléments des plans et, partant, de justifier les ressources demandées. Actuellement, le Secrétariat ne dispose d'aucun système officiel de planification et d'examen des budgets de bout en bout, lesquels sont en grande partie élaborés au moyen de feuilles de calcul ou selon des méthodes disparates mises au point de façon indépendante par les départements. Les projets de budget et les ajustements budgétaires sont par ailleurs examinés manuellement, ce qui en complique le suivi. La nouvelle fonction d'établissement du budget d'Umoja permettra d'harmoniser autant que faire se peut les procédures et les fonctionnalités, et ce, quelle que soit la source de financement ou l'entité concernée. On pourra notamment y retrouver des estimations détaillées par activité, selon les besoins, ou des estimations plus ou moins globales, en fonction de la nécessité de les surveiller et de les adapter au cours de la phase d'exécution. Grâce à cette nouvelle fonction, il sera possible de garder une trace des différentes versions des projets de budget, ce qui permettra de voir comment ceux-ci ont évolué jusqu'à leur approbation.

46. Au moment de l'exécution des budgets approuvés, les responsables peuvent décider du niveau et de la fréquence du suivi assuré. Ils peuvent diviser leurs programmes en divers portefeuilles et projets détaillés (à moins que cela n'ait déjà été fait au moment de la planification), fixer des cibles distinctes dans le cadre d'une approche fondée sur les risques en matière de suivi des étapes, ainsi que recueillir et conserver des informations témoignant des activités menées à bien et des objectifs atteints. Pendant cette période, les responsables pourront notamment suivre l'évolution des progrès financiers et des progrès concrets, comparer les données réelles avec les prévisions et mettre en place des alertes en vue de réagir de façon proactive.

47. La gestion de la performance organisationnelle peut être renforcée en assignant des objectifs à atteindre et des étapes à franchir aux unités organisationnelles, ainsi qu'en suivant les progrès de façon périodique et en les signalant à diverses parties prenantes, par exemple les États Membres et les donateurs. Les données utilisées pour illustrer les objectifs atteints peuvent être recueillies tant au niveau interne qu'externe.

48. La nouvelle fonction d'établissement des budgets permettra de suivre les budgets de bout en bout, pour l'ensemble des sources de financement, qu'il s'agisse de contributions statutaires ou volontaires ou de recouvrement des coûts internes et externes, depuis leur planification jusqu'à leur exécution et à l'établissement des rapports d'exécution. Grâce à cette fonction intégrée, il sera possible de visualiser et de décomposer en temps réel les données concernant l'utilisation des ressources pour chaque programme. Ces avancées appuient l'engagement pris par le Secrétaire général de communiquer des informations détaillées, en temps réel et facilement accessibles sur les différentes opérations de l'ONU, selon les normes établies à la faveur de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide).

49. À l'issue d'une série d'ateliers et de plusieurs tests de validation, en mars 2017, SAP a préconisé une certaine architecture pour la nouvelle fonction, qui repose sur plusieurs de ses applications et technologies. En raison de la complexité de l'architecture proposée et parce qu'elle est la première à faire intervenir des applications SAP, un prototype composé de tous les éléments logiciels a été mis au point fin juillet 2017 pour en vérifier la viabilité. On a toutefois appris par la suite qu'une des applications ne serait plus fonctionnelle après 2020 et qu'aucun système de remplacement n'était disponible. À l'issue de consultations avec SAP, il a été

conclu qu'une solution sur mesure pourrait être trouvée pour combler cette lacune et assurer les fonctions manquantes à l'aide de nouveaux outils SAP.

50. Des applications SAP standard ont depuis lors été utilisées et combinées pour créer en interne un outil SAP de gestion stratégique unique, qui sera mis en service à compter de septembre 2018. On pourra d'abord utiliser la fonction d'établissement des budgets, pour le budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2019-2020, puis ensuite pour le budget-programme annuel de 2020 et les activités financées par des contributions volontaires pour 2019. La fonctionnalité de gestion des performances, quant à elle, deviendra opérationnelle durant le deuxième trimestre de 2019 pour les activités financées par des contributions volontaires en 2019, en juillet 2019 pour ce qui est des opérations de maintien de la paix, et en janvier 2020 en ce qui concerne le budget ordinaire de 2020. Bien que cette solution présente des défis tant fonctionnels que techniques, elle est tout particulièrement prometteuse en matière de gestion axée sur les résultats.

B. Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs

51. Les programmes du Secrétariat sont, à des degrés divers, tributaires des contributions volontaires. Umoja couvre actuellement plus de 23 000 accords relatifs à ces contributions, dont plus de 4 000 pour chacune des années 2016 et 2017. Actuellement, la gestion des dons dans Umoja se fait au moyen de logiciels SAP qui permettent de suivre la procédure depuis l'enregistrement des sommes à percevoir, sur la base d'une annonce ou d'un accord, à la clôture de l'accord conclu, une fois remplies les obligations en découlant.

52. La solution ayant trait à la collecte de fonds et à la gestion des relations avec les donateurs portera sur plusieurs étapes précédant la signature des accords relatifs aux contributions. Elle permettra de recueillir des informations concernant les domaines et les zones géographiques qui intéressent les donateurs ainsi que le montant et la nature de leurs contributions passées, qui seront utilisées pour mieux anticiper les contributions à venir et aider les responsables de la mobilisation des ressources à analyser et à hiérarchiser les efforts déployés en la matière. Elle fournira en outre aux hauts responsables de l'Organisation une vue globale des déficits de financement par rapport aux activités de programme prévues et facilitera la prise de décisions stratégiques visant à élargir les groupes cibles de donateurs.

53. La solution permettra de lancer des appels de fonds (campagnes), de conclure les accords relatifs aux contributions, de gérer les interactions avec les donateurs et de surveiller les entrées de trésorerie par rapport au calendrier convenu.

54. Pour ce qui est de l'élaboration des appels à contributions, le contenu du programme ainsi que son exécution et la planification des dépenses s'inscriront dans le cadre du module de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance décrit dessus. La communication aux donateurs d'informations sur l'emploi de leurs contributions s'inscrit elle aussi dans la solution de planification stratégique et de gestion de la performance.

55. Au départ, il s'agira notamment de gérer les relations avec les donateurs, en s'appuyant sur le progiciel de gestion de la relation client de l'Organisation, ce qui permettra aux responsables de la mobilisation des ressources de tenir à jour le profil des donateurs et de garder une trace de leurs interactions avec ces derniers. La première version de la solution a été simplifiée afin de rendre la gestion du changement moins complexe, compte tenu en particulier de l'absence de stratégies relatives à la mobilisation des ressources et aux relations avec les donateurs à l'échelle du Secrétariat ou encore d'outils et de pratiques communes. La version suivante

comprendra une fonctionnalité de gestion des appels à contributions et des accords y relatifs, et tiendra compte des dons déjà encodés dans Umoja.

56. Cette solution reposant sur un progiciel « non SAP » existant, elle est gérée par des experts internes du Bureau de l'informatique et des communications, ce qui évitera de dépendre du transfert des connaissances d'entrepreneurs externes à l'avenir.

57. À compter de septembre 2018, la solution est en train d'être déployée à la Commission économique pour l'Afrique, au Département des affaires économiques et sociales, à la CNUCED, au Programme des Nations Unies pour l'environnement, à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et au Service de la lutte antimines de l'ONU. Il est prévu d'élargir ses fonctionnalités et de l'étendre à d'autres entités pendant le deuxième trimestre de 2019.

C. Gestion des partenaires d'exécution

58. Le Secrétariat fait appel à des partenaires tels que des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, des organismes publics et des organisations non gouvernementales, principalement pour exécuter des projets et programmes. Dans ce cadre, l'Organisation transfère en général des ressources financières aux entités partenaires lorsqu'il est dans son intérêt de tirer parti de leur capacité de mener des activités qui appuient ou viennent compléter ses activités prescrites. Au cours des quatre dernières années, le Secrétariat a, en moyenne, versé environ 2,0 milliards de dollars par an à des bénéficiaires finals et à des partenaires d'exécution, avec lesquels il a conclu en moyenne 4 500 accords environ par an.

59. La nouvelle solution permettra de gérer de bout en bout la participation de ces partenaires. Elle comprendra notamment des fonctionnalités portant sur : la création et l'approbation d'un programme de concession, c'est-à-dire la décision de recourir à des partenaires d'exécution dans le cadre d'un programme ; le profilage des partenaires existants ou potentiels pouvant devenir des partenaires d'exécution ; la possibilité, pour les partenaires d'exécution ou des entités agissant en leur nom, de postuler en ligne ; l'évaluation et la sélection des partenaires ; l'établissement et la modification d'accords de concession ; le suivi de la performance des partenaires d'exécution par rapport aux attentes. Elle sera en outre parfaitement compatible avec les solutions de financement actuellement en place dans Umoja puisqu'elle permettra d'engager des fonds progressivement, sur la base d'accords, et donnera aux partenaires d'exécution la possibilité de demander le décaissement de fonds et de présenter notamment des états de frais, des rapports d'exécution et des rapports d'audit.

60. Selon le principe fondamental de la responsabilité, lorsque les ressources confiées par les États Membres ou les donateurs sont transférées à une autre partie, qu'il s'agisse de partenaires d'exécution ou de bénéficiaires finals, il devrait exister des contrôles appropriés pour garantir que les fonds ont été utilisés aux fins prévues. La solution de gestion des partenaires d'exécution vise à répondre à cette exigence, en rationalisant les processus et cadres concernés dans l'ensemble du Secrétariat.

61. Durant le troisième trimestre de 2017, il a été décidé, à l'issue d'une analyse concordance-écart menée en juin 2017, que la solution SAP de gestion des concédants était la plus appropriée pour administrer les partenaires d'exécution. Bien que de nombreux clients SAP utilisent cette fonction, le Secrétariat sera le premier et le seul d'entre eux à y avoir recours en parallèle avec la solution de gestion des dons, qui lui permet de gérer ses interactions avec les donateurs. Six grandes lacunes ont été recensées lors de l'installation de la solution dans l'infrastructure informatique du Secrétariat. Après presque quatre mois de collaboration avec le

fournisseur du logiciel (SAP), ces problèmes ont finalement été résolus au début de 2018, la solution étant donc bel et bien adaptée aux besoins du Secrétariat.

62. Grâce à la participation active et au soutien d'un large éventail de parties prenantes, la première version de la solution sera déployée en décembre 2018. Comme il s'agira du premier déploiement de ce type chez un client SAP et compte tenu des risques de perturbation des opérations de base de nombreuses entités financées au moyen de contributions volontaires, le Secrétariat a décidé de procéder progressivement et de commencer par trois grandes entités, à savoir le Service de la lutte antimines, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat). En fonction des résultats obtenus lors de ce déploiement initial, la solution sera mise en place dans d'autres entités pendant le deuxième trimestre de 2019. On s'attend par ailleurs à ce que se posent des difficultés en matière de gestion du changement, puisque les directeurs de programmes et projets du Secrétariat et les partenaires d'exécution extérieurs, qui n'ont actuellement pas recours à Umoja, seront tenus d'utiliser le système pour s'acquitter de leurs fonctions.

63. Ce déploiement étant le premier du genre, il sera nécessaire, pour limiter les risques, de collaborer étroitement avec les équipes de développement SAP, d'accroître les effectifs pendant les périodes les plus chargées et de préparer le terrain pour le déploiement devant avoir lieu au cours du deuxième trimestre de 2019. La deuxième phase de déploiement portera par ailleurs sur des fonctionnalités supplémentaires, liées notamment au devoir de précaution et à l'évaluation des partenaires d'exécution.

D. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

64. Par gestion de la chaîne d'approvisionnement, on entend la planification de la demande de biens, la recherche de fournisseurs et la gestion des transports, notamment le suivi des marchandises.

65. En matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le Secrétariat a pour objectif l'adoption de processus de planification, de prise de décisions, de suivi, de surveillance et de communication de l'information qui soient intégrés, fondés sur des données et appuyés par des systèmes, le but étant d'utiliser les ressources aussi efficacement que possible pour répondre à ses besoins opérationnels à l'échelle mondiale.

66. La mise en service du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja exige de redéfinir et d'organiser l'harmonisation des procédures en la matière, qu'elles soient nouvelles, existantes ou restructurées. En procédant de la sorte, il a été possible de créer des passerelles entre des domaines traditionnellement séparés, par exemple les domaines de la logistique et de la gestion du matériel appartenant aux contingents, dans le contexte de la gestion des transports, ou encore ceux de la planification et de l'établissement des budgets, ainsi qu'entre l'Organisation et ses fournisseurs.

Gestion des transports

67. Le module de gestion des transports servira à organiser et à faciliter le transport de matériel appartenant aux contingents, de personnel (militaires et personnel de police) et de marchandises acquises auprès de fournisseurs commerciaux. On y trouvera des informations complètes sur les réseaux et les opérations de transport de l'Organisation ainsi qu'un système d'alerte rapide pouvant être déclenché en cas de retard ou d'événements imprévus. Conformément au mémorandum d'accord conclu avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, les

informations concernant le matériel et le personnel à transporter seront transmises aux responsables du contrôle des mouvements de l'ONU dans le cadre des activités de déploiement, de relève et de rapatriement. Elles seront téléchargées dans le système, ce qui permettra de cerner automatiquement les besoins en matière de planification et d'exécution, notamment pour ce qui est du coût estimatif des transports, et d'élaborer des cahiers des charges en préparation des appels d'offres. S'agissant des biens acquis auprès de fournisseurs commerciaux, le module de gestion des transports se basera automatiquement sur les bons de commande ou de livraison pour évaluer les besoins en matière de transport.

68. Une fois le chargement ou le personnel en mouvement, la fonction de suivi et de traçage permet de suivre les déplacements (grâce à une fonction idoine). Un portail de collaboration des transporteurs permettra aux transitaires, aux fournisseurs et aux membres du personnel de l'Organisation de signaler ces mouvements. Grâce au transfert électronique immédiat des données vers des partenaires extérieurs, il pourrait être possible, à l'avenir, d'automatiser encore plus la mise à jour des informations relatives aux livraisons et à l'enregistrement des déplacements. Cette fonction comprend un module qui permet aux coordonnateurs chargés de réceptionner les convois, aux responsables de la planification des transports, aux services demandeurs et aux acheteurs de visualiser les déplacements sur une carte.

69. L'efficacité de la solution repose sur un enrichissement considérable des données de base, concernant notamment les sites des missions, les sites de récupération et de livraison, les points de transbordement (ports, aéroports, pôles de regroupement) et les zones et voies de transport (y compris les routes et les distances associées).

70. Les fonctions de gestion des transports et de suivi et de traçage seront déployées en décembre 2018 et mises en œuvre au moyen de deux produits SAP (Transportation Management et Event Management) configurés par l'équipe Umoja. En 2019, la portée des transactions pourrait s'élargir, grâce aux enseignements tirés de la phase initiale de déploiement, et une interface de données électronique pourrait voir le jour et être améliorée de façon progressive et continue.

Planification de la demande et du réseau d'approvisionnement

71. La planification de la demande permet de faire des prévisions relatives à la passation de marchés et à la logistique pour l'achat de matériel et la fourniture de services, et peut contribuer à réduire les stocks tout en garantissant la disponibilité du matériel nécessaire. La planification du réseau d'approvisionnement, quant à elle, permet d'analyser les stratégies d'approvisionnement en matière de coût, de temps, de qualité et de risques.

72. Dans les entités et les missions, les responsables de la planification feront des prévisions concernant les demandes de biens et de services sur des périodes de durées variées (planification stratégique ou à long terme, planification tactique ou à moyen terme et planification opérationnelle ou à court terme). Pour ce faire, ils se baseront sur des données rétrospectives (modèle de consommation) et des prévisions établies à l'aide d'algorithmes statistiques. Les demandes de biens pourront ensuite être étudiées en parallèle avec les relevés de stocks, les bons de commande en cours et les bons de transport afin d'analyser les formes d'approvisionnement possibles (achats ou déplacements internes).

73. Ce plan de demandes « démesuré » sera ensuite revu à la baisse, en tenant compte des budgets disponibles, et les sources d'approvisionnement seront choisies en fonction des contrats cadres ou locaux disponibles. Il sera alors possible de lancer le projet, compte tenu des sources d'approvisionnement proposées.

74. Les procédures de planification sont actuellement renforcées dans le cadre d'une restructuration organisationnelle et compte tenu du plan détaillé de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Siège de l'Organisation et le Centre de services mondial jouent un rôle directeur dans ces améliorations, notamment en organisant régulièrement des réunions intégrées de planification des activités en vue de comparer les progrès réalisés aux prévisions. Les entités autres que les opérations de maintien de la paix auront probablement aussi besoin de s'adapter au nouveau mode de fonctionnement.

75. Le choix d'un logiciel relatif à la planification de la demande et du réseau d'approvisionnement a été compliqué par la décision prise par SAP de cesser d'apporter des améliorations à son programme éprouvé et disponible sur place et de ne proposer qu'un service d'abonnement en nuage appelé « Integrated Business Planning ». Après 10 mois de négociations, SAP a confirmé, en juillet 2018, que ce service satisferait aux besoins opérationnels du Secrétariat et assuré que les quelques lacunes restantes seraient corrigées dans le cadre du projet d'amélioration du service. Lors des derniers échanges, un contrôle de diligence raisonnable a été mené pour examiner le niveau d'intégration du service avec la version actuelle d'Umoja, relever les efforts déployés et recenser les licences nécessaires. Des négociations concernant le service sont en cours et un projet visant à mettre en place un système pilote de planification de la demande, si possible d'ici à la fin de 2018, est en préparation.

76. Ces échanges ont également montré qu'il faudrait procéder d'urgence à un enrichissement des données et à des changements opérationnels en vue de parvenir à une planification de la demande et du réseau d'approvisionnement efficace. Il est notamment question de : a) définir en détail les fiches articles pour permettre la planification et la gestion des stocks ; b) mettre au point une structure hiérarchique permettant d'agréger et de ventiler les bases de données articles pour en accroître la visibilité et assurer une planification aux niveaux voulus ; c) nettoyer les données afin de pouvoir exploiter des informations relatives à la consommation remontant à au moins deux ans. En conséquence, le lancement initial du service relatif à la planification de la demande et du réseau d'approvisionnement sera fonction de l'état d'avancement des changements opérationnels et de l'enrichissement des données articles, qui ont été facilités par l'adoption du plan détaillé de gestion de la chaîne d'approvisionnement, les opérations de restructuration et l'établissement de procédures détaillées en 2017. Lors du déploiement initial, l'accent sera mis sur un nombre limité de produits. D'après les premières indications, le déploiement complet du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement devrait s'achever à la fin de 2019, son adoption effective risquant quant à elle de prendre encore plus longtemps.

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

77. Il est prévu d'apporter plusieurs améliorations aux processus de planification et afférents aux remboursements et aux versements aux pays fournisseurs de contingents et de personnel de police en reconfigurant et en normalisant les méthodes et les mécanismes de travail. Une solution intégrée de bout en bout transformera l'actuel environnement fragmenté en un environnement qui permettra plus facilement :

a) D'élaborer des états des besoins par unité¹ pour une unité constituée, sur la base d'un classement et d'un nommage standards par unité et de modèles standards par unité, ce qui évitera de planifier une unité spécifique à partir de zéro ;

¹ Les états des besoins par unité concernent les besoins généraux d'un type donné d'unité pour une mission donnée

b) D'établir des mémorandums d'accord sans qu'il soit nécessaire de retranscrire manuellement les détails d'un état des besoins par unité et de consigner correctement les différences par rapport à l'état normalisé des besoins et leur justification au stade de l'établissement de la version définitive du mémorandum d'accord ;

c) D'établir des rapports sur les inspections et les vérifications du matériel appartenant aux contingents à l'aide de modèles perfectionnés et plus détaillés comportant des points d'entrée de données prédéfinis et obligatoires, de sorte à réduire l'ambiguïté et la subjectivité et à automatiser dans la mesure du possible le processus de calcul des montants à rembourser ;

d) D'établir des rapports sur les effectifs des contingents au moyen d'une interface standard d'utilisation facile dans toutes les missions sur le terrain et d'éliminer l'entrée manuelle des données au Siège de l'Organisation des Nations Unies ;

e) D'établir des relations plus claires et plus faciles entre le matériel appartenant aux contingents qui fait défaut dans une unité et les montants correspondants à déduire des sommes remboursées au titre des dépenses de personnel au motif du matériel manquant ou ne fonctionnant pas (voir [A/68/859](#)).

78. Cette solution permettra aux planificateurs des contingents et du personnel de police, aux créateurs de forces, aux fonctionnaires des finances et aux logisticiens d'effectuer des activités fondamentales concernant les contingents et le personnel de police dans un système commun qui permettra à l'Organisation de déclasser des applications personnalisées anciennes, telles que le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et le système de remboursement au titre des contingents actuellement utilisés pour calculer les montants remboursés aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, qui représentent 30 % environ du budget de maintien de la paix de l'Organisation ; plus de 600 demandes sont traitées par trimestre, sans compter les demandes d'indemnités pour décès ou incapacité et concernant des travaux de peinture, entre autres.

79. Cette solution permettra d'automatiser des processus à forte intensité de travail impliquant de multiples entrées de données, d'établir des relations claires entre les états relatifs aux entrées et aux sorties et facilitera également l'établissement de rapports sur le matériel appartenant aux contingents et le personnel. La création d'une Division de l'appui au personnel en tenue au Département de l'appui opérationnel offrira la possibilité d'harmoniser davantage les remboursements et les versements au titre du matériel appartenant aux contingents.

80. La solution a été conçue à partir du recensement de plus de 180 besoins fonctionnels établi à l'occasion d'une série d'ateliers interdépartementaux. L'architecture de la solution envisage de tirer parti d'un progiciel existant (Siebel) et de l'intégrer avec SAP/Umoja aux fins de la gestion des partenaires et du traitement des paiements ; le progiciel Siebel est déjà utilisé pour iNeed, la gestion des carburants et des rations et la vérification du matériel appartenant aux contingents.

81. Si l'objectif initial était de remplacer le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements, priorité a été donnée à l'élaboration et au déploiement d'activités en amont concernant l'état des besoins par unité et les mémorandums d'accord, pour constituer des bases solides à long terme. Le Département de l'appui aux missions a conçu un système standard de nommage et de classement des unités et créé des modèles d'annexes qui réduiront les problèmes de préservation de la mémoire institutionnelle, conséquence du taux élevé de rotation des planificateurs des contingents et du personnel de police, lesquels sont détachés pendant une durée limitée. On s'est également attaché à inclure dans les

mémoires d'accord des annexes définissant les capacités opérationnelles de chaque unité ainsi que les tâches qui lui sont prescrites, comme l'a recommandé le groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents en 2017 (voir A/71/802, par. 44 et A/71/872, par. 9).

82. La solution logicielle est conçue conjointement par le Bureau de l'informatique et des communications et par les équipes Umoja en ce qui concerne le progiciel Siebel et les éléments SAP respectivement, et sera graduellement déployée sous formes de modules à compter de décembre 2018 ; le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements sera abandonné au deuxième trimestre 2019.

83. Cette solution jette en outre les bases de la gestion et de la planification des forces. Le Bureau des affaires militaires et la Division de la police continuent à s'employer activement à simplifier les processus de planification des contingents et du personnel de police, grâce à cette solution. L'extension à la planification et à la gestion de la force de la solution relative aux remboursements et aux versements aux pays fournisseurs de contingents et de personnel de police sera fondée sur la définition des besoins exposée dans le cahier des charges et concernera, outre l'évolution des besoins par unité, la gestion des annonces (moyens et évaluation de l'état de préparation), les critères de sélection d'un pays fournisseur de contingents et de personnel de police (restrictions nationales y compris), l'évaluation de la performance des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police, l'organisation de visites d'évaluation, de visites consultatives et de visites préalables au déploiement, les calendriers de déploiement, etc.

F. Gestion des conférences et des manifestations

84. Le Secrétariat gère des milliers de conférences et de manifestations différentes, dont le nombre s'est accru ces dernières années. Les processus connexes sont actuellement gérés dans divers lieux d'affectation au moyen de solutions différentes ; nombre de processus ne sont pas automatisés.

85. Le projet Umoja et l'actuel référent processus (le Département de la gestion des conférences et des affaires de l'Assemblée générale) collaborent pour mettre au point un ensemble intégré d'applications afin de gérer de bout en bout les conférences et les manifestations. Cette solution doit être adaptée à différents types d'événements et couvrir la planification et la budgétisation, les demandes et approbations d'événements, la gestion des réunions, la gestion des participants, l'affectation des ressources, la réalisation et l'évaluation des manifestations, la comptabilisation des coûts et leur recouvrement. En l'absence d'une solution SAP adaptée, on s'emploie à associer de nouvelles solutions reposant sur un progiciel autre que SAP pour certains processus et à évaluer et à intégrer les systèmes existants dans des progiciels tels que SAP et Siebel Customer Relationship Management.

86. La planification et la budgétisation des conférences et des manifestations seront réalisées au moyen du module planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance d'Umoja-Extension 2, graduellement mis en service à compter de septembre 2018 ; le module gestion de la stratégie permettra d'établir une relation entre les grandes conférences et manifestations et les objectifs stratégiques, dont les objectifs de développement durable.

87. Une solution logicielle gestion des participants aux réunions, fondée sur un logiciel libre (Indico), a été mise en service à Genève. Elle soutient l'enregistrement libre-service des participants, les approbations des accréditations, les sites Web dédiés à des manifestations, afin de communiquer avec les participants et de diffuser la documentation relative à la manifestation, d'imprimer des badges temporaires et de

télécharger des laissez-passer sur des appareils mobiles, entre autres. Suite à une évaluation approfondie des besoins, Indico est le logiciel retenu pour la gestion des participants aux réunions ; il a fait l'objet d'améliorations, a migré dans les centres informatiques et sera graduellement déployé à davantage d'entités du Secrétariat à partir du quatrième trimestre 2018.

88. Au Siège de l'ONU, une solution logicielle du type guichet unique, déployée en mars 2018, permet aux États Membres et à d'autres clients d'accéder à un portail Web en libre-service pour demander des lieux de réunion et des services de séances dans les salles de conférence gérées par le Département de la gestion des conférences. Les spécialistes de la gestion des réunions et les prestataires de services du Siège peuvent examiner les demandes et consulter les clients pour obtenir des précisions et confirmer la disponibilité des salles et le coût des services. En moins de cinq mois, le système a traité plus de 1 000 conférences et manifestations circonstanciées, desservi plus de 100 missions permanentes et plus de 20 groupes régionaux.

89. La phase 2 de la solution du type guichet unique, en cours d'élaboration, vise à étendre le catalogue de services à des prestataires autres que le Département de la gestion des conférences, comme par exemple le Service de la gestion des installations du Département de la gestion qui met des installations à disposition pour des manifestations particulières, des expositions, des réceptions et des concerts, et à établir une facture unique pour les services de réunion au Siège de l'ONU. Ce système sera graduellement appliqué dans les bureaux hors Siège et dans les commissions régionales et également intégré à Umoja, y compris en ce qui concerne la gestion des participants aux réunions.

90. Pour obtenir la solution intégrée recherchée de bout en bout, on évaluera l'extensibilité et les possibilités d'emploi et d'intégration dans l'ensemble de l'Organisation des systèmes de gestion des réunions existants, tels que gMeets et eAPG.

V. Gestion du changement

91. Umoja-Extension 2 porte sur des domaines qui n'étaient pas automatisés précédemment, a des incidences sur des utilisateurs internes et externes qui découvrent ce progiciel et fait appel à des techniques multiples avec lesquelles les utilisateurs sont plus ou moins familiarisés. En raison de son potentiel de transformation, Umoja-Extension 2 doit bénéficier de l'appui soutenu et renforcé de l'encadrement.

A. Mobilisation de l'encadrement

92. Sur la base des enseignements, des équipes opérationnelles élargies ont été constituées pour faciliter l'adoption rapide par les utilisateurs. Une équipe opérationnelle élargie est constituée au début de chaque projet pour associer les utilisateurs à l'établissement des besoins et à la conception de la solution logicielle. L'équipe, outre d'être associée en permanence à la mise au point et à l'essai du logiciel, contribue à la conception de la formation ainsi qu'à l'organisation de cours à l'intention des utilisateurs. Elle fournira également un appui à la production lors de la phase particulièrement délicate et après déploiement. Cette mobilisation précoce et soutenue est essentielle pour améliorer l'adoption et assurer la maîtrise future de la solution.

93. Les plans de gestion du changement doivent prendre en compte la segmentation des parties prenantes et la différenciation des groupes cibles d'utilisateurs pour

adapter le plan, selon qu'il conviendra, à chaque projet et déploiement. Le projet Umoja, effort majeur de transformation, devra constituer ou mettre à profit un réseau d'agents du changement pour inciter les unités administratives à accepter les changements. Si les équipes élargies et les experts du progiciel peuvent animer des réseaux informels de pairs pour diffuser les connaissances, il incombera à des hauts fonctionnaires respectés de l'Organisation de devenir ambassadeurs du changement et de manifester clairement leur appui en faveur des solutions fondées sur le progiciel Umoja qui sous-tendent le programme de réforme du Secrétaire général.

B. Communications

94. Les activités de communication concernant les migrations et les déploiements en cours se sont poursuivies, dans le cadre d'articles iSeek et au moyen d'affiches, de notes sur la version la plus récente d'Umoja et de notes d'information affichées sur le site Web Umoja. Puisque Umoja-Extension 2 étendra les activités visées par Umoja au-delà des simples fonctions administratives, l'image institutionnelle et les messages clefs sont actualisés de manière à présenter un ensemble global et cohérent de messages. Compte tenu du fait que la fonctionnalité Umoja-Extension 2 concrétise une évolution transformatrice, les activités de communication feront évoluer la description d'Umoja de manière à relier nettement le progiciel Umoja au programme de réforme du Secrétaire général, à la modernisation de l'Organisation des Nations Unies et présenteront Umoja-Extension 2 comme un outil essentiel à l'exécution des mandats et des missions de l'Organisation des Nations Unies. L'évolution de l'image de marque cherchera à lier visiblement Umoja aux initiatives de réforme concernant la décentralisation, la transparence et le respect du principe de responsabilité lancées par le Secrétaire général, plutôt que d'insister sur les perceptions des parties prenantes, à savoir les gains d'efficacité, le libre-service et les économies.

95. Il est nécessaire de considérer précisément et constamment Umoja comme un facteur de réforme pour mobiliser durablement le milieu professionnel. Des modes de calcul de la performance seront mis au point et diffusés de manière à établir une base repère. Umoja s'adressant à des utilisateurs très disparates, la stratégie de communication doit être fondée sur des messages ciblés, aussi bien quant au fond qu'en ce qui concerne les modes d'acheminement. La participation des milieux professionnels dans le cadre d'ateliers et de réunions régulières s'intensifiera au cours du déploiement d'Umoja-Extension 2 de sorte à harmoniser toutes les entités visées par le déploiement et leurs activités locales de communication.

C. Formation

96. Au paragraphe 17 de la section XXI de sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a pris note des mesures prises pour remédier à l'insuffisance de la formation, souligné qu'il importe de disposer véritablement d'une formation de qualité pour assurer la bonne mise en service d'Umoja et prié le Secrétaire général de veiller à ce que les cadres supérieurs adoptent une stratégie globale et pérenne concernant la formation et le renforcement des capacités dans leurs unités administratives. Inspira, système de gestion de la formation, fait en sorte que les programmes de formation dispensés au titre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 comblent effectivement les lacunes de formation ; en effet, Inspira lie les droits d'accès à Umoja à l'achèvement de la formation requise et l'utilisation d'Umoja aux évaluations des cours consignées. Des mécanismes d'établissement des rapports permettent également de suivre en permanence les informations relatives à la formation.

97. En ce qui concerne le déploiement d'Umoja-Extension 2, la stratégie de formation a été révisée, compte tenu du fait qu'après un certain temps, les utilisateurs ne retiennent pas les nouvelles informations acquises au cours de longues formations en salle de classe et peuvent avoir besoin d'une formation supplémentaire ou permanente, une fois qu'ils commencent à utiliser Umoja plus fréquemment. La nouvelle méthode de formation est essentiellement fondée sur une formation autonome et des cours de formation et des matériels pédagogiques sous forme de modules aisément accessibles, pour permettre au personnel de se familiariser avec Umoja juste au moment où il a besoin de cette formation dans sa vie professionnelle et de ne pas dépendre de la disponibilité de formateurs. La stratégie de formation tient également compte du fait qu'une formation au moment opportun et l'octroi d'un appui durant les moments délicats sont plus utiles que des cours organisés trop longtemps avant le déploiement. Les matériels pédagogiques seront également adaptés au développement logiciel itératif, de multiples versions seront proposées et présenteront davantage d'illustrations adaptées au contexte.

98. Une nouvelle plateforme d'apprentissage « iLearn Umoja » sera lancée conjointement avec un portail Web en septembre 2018. Le portail accueillera la totalité de la formation au titre d'Umoja-Extension 2 et permettra de collaborer avec des communautés d'experts pour partager des informations dans le cadre de forums ouverts en ligne. Il présentera également un catalogue de tous les cours recommandés pour chaque fonction d'Umoja et comportera un lien direct avec les contenus disponibles pour appuyer les processus et transactions afférents à chaque fonction. Les cours pourront également être téléchargés sur des appareils mobiles afin d'être consultés hors ligne et de servir d'aide au travail. Il sera demandé aux stagiaires de noter chaque cours une fois qu'ils l'auront achevé, de manière à améliorer le contenu en permanence, en fonction de l'efficacité des cours.

99. La nouvelle stratégie d'apprentissage d'Umoja a été conçue pour répondre aux besoins de ceux qui se destinent à des tâches spécifiques et des experts. L'apprentissage pratique permet aux stagiaires de participer à des cours individuels sur la manière d'accomplir certaines tâches spécifiques dans Umoja. En revanche, dans le cadre des formations qui leur sont destinées, les experts peuvent participer à certains cours en ligne, réaliser des études de cas fondées sur des scénarios et recevoir, après évaluation, la certification nécessaire concernant chaque domaine thématique.

100. Les matériels pédagogiques existants concernant Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seront graduellement convertis et migreront vers iLearn Umoja.

VI. Analyse de la rentabilisation d'Umoja

A. Avantages

101. Umoja constitue l'un des plus importants projets de transformation à réaliser par le Secrétariat. L'analyse de rentabilisation initiale privilégiait sa valeur de catalyseur pour une transformation des modes opératoires de bout en bout. L'assemblage de systèmes disparates était technologiquement et fonctionnellement trop limité pour répondre aux besoins de l'Organisation. La transparence et le contrôle des processus administratifs ont pâti du cloisonnement de l'information, conséquence de la fragmentation de données provenant de systèmes hétérogènes, ce qui a amoindri la capacité de contrôle de l'Administration et exposé l'Organisation à des risques inacceptables du fait de la faiblesse des contrôles financiers et relatifs aux achats et de l'absence de rapports globaux précis.

102. Umoja a confirmé son rôle de transformation ; il a permis des améliorations administratives notables, remplacé des systèmes anciens, rationalisé des processus

fragmentaires et permis de mieux dégager des données globales. Dans son rapport le plus récent, le Comité des commissaires aux comptes a noté que la gestion des processus de bout en bout est un changement important consécutif à la mise en service d'Umoja et que la stabilisation d'Umoja-Extension 1 et le déploiement d'Umoja-Extension 2, tous deux imminents, devraient permettre de mieux valoriser les avantages quantitatifs à l'avenir.

103. Umoja, tirant parti de sa contribution à des initiatives de réforme stratégique, telles que les Normes comptables internationales pour le secteur public et la stratégie informatique et communications, est prêt à appuyer d'autres initiatives, telles que l'amélioration de la délégation de pouvoirs, la gestion du risque institutionnel, le dispositif de prestation de services centralisée et le dispositif de contrôle interne.

104. Umoja sera un rouage indispensable dans les réformes du Secrétaire général. Il stimule l'examen des structures, politiques et processus administratifs existants qui entravent l'efficacité. Des rôles et des responsabilités précis concernant l'exécution des fonctions de gestion des transactions sont intégrés et accessibles dans les comptes utilisateurs Umoja, ce qui offre une occasion supplémentaire d'assurer la séparation des tâches et d'établir une chaîne de responsabilité, si cela va de pair avec la simplification accrue des politiques et procédures.

105. Umoja fournit des outils d'analyse décisionnelle et un cadre solide de vérification rétrospective aux fins de la transformation de l'Organisation, de sorte qu'elle soit plus souple et réactive, que le pouvoir de décision soit plus proche du point d'exécution et qu'un cadre renforcé du respect du principe de responsabilité permette d'assurer un contrôle centralisé, pour éviter ou atténuer les risques d'ordre financier ou opérationnel et concernant la réputation.

106. La transparence envers les États Membres sera renforcée au moyen de tableaux de bord en ligne qui fourniront des renseignements sur l'exécution des programmes et sur les résultats des opérations d'autoévaluation et relatifs aux enseignements tirés, ainsi que par un portail qui présentera des renseignements relatifs aux dépenses tirés d'Umoja de manière interactive et accessible.

107. Umoja-Extension 2 permettra de prendre des décisions en connaissance de cause et en temps voulu, de fixer des cibles spécifiques dans le cadre d'une approche fondée sur les risques en matière de contrôle de l'exécution des programmes et des mandats. Les responsables pourront disposer de données chiffrées concernant la performance et de tableaux de bord pour suivre l'exécution des programmes, se rendre ainsi compte des incidences de l'action de l'Organisation des Nations Unies et relier les ressources aux cadres de résultats, y compris les contributions à la réalisation des objectifs de développement durable.

108. Umoja atteint une plus grande maturité dans tous les lieux d'affectation et une importante amélioration du logiciel permettra de l'utiliser dans des appareils mobiles. L'Organisation s'est montrée capable de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. En s'appuyant sur une restructuration profonde des processus, une forte appropriation des procédures et des pratiques ainsi qu'une gestion efficace du changement, elle pourra continuer à obtenir les résultats qualitatifs recherchés.

109. Aux paragraphes 13 et 14 de la section XXI de sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a noté que l'élaboration d'un plan de valorisation des avantages n'a pas suffisamment progressé et souligné qu'il importait de rassembler en toute transparence des informations sur les avantages qualitatifs et quantitatifs qu'Umoja a permis d'obtenir, en tenant pleinement compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes. L'Assemblée a également prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit détaillé en vue de dresser un bilan des avantages

quantifiables liés à la mise en service d'Umoja et de rendre compte de la question dans son septième rapport annuel.

110. Dans son septième rapport annuel (A/73/169), le Comité des commissaires aux comptes a noté avec satisfaction les efforts des référents processus visant à répertorier les processus métiers et à établir une base de calcul du montant annuel des avantages. Le Comité, après vérification de la documentation, a constaté que les évaluations du montant des avantages liés à la réduction des postes, examinées lors de l'audit, étaient correctes. En ce qui concerne les avantages liés aux objets de dépense autre que les postes, il lui était toutefois difficile de confirmer la validité des évaluations quantitatives concernant le budget des opérations de maintien de la paix pour 2018/19 dans deux cas précis, à savoir le flux de la chaîne d'approvisionnement et le flux informatique.

111. Le Comité a noté qu'il restait beaucoup de progrès à faire en ce qui concerne la conservation des documents de référence et la préservation de la mémoire institutionnelle pour toutes les étapes de la valorisation des avantages et a recommandé que l'Administration assigne le rôle de référent processus principal pour la valorisation des avantages à une division ou à une unité de coordination, élabore un plan de valorisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja en mettant l'accent sur les améliorations résultant des processus métier axés sur les progiciels et sur le suivi de ces processus afin d'accroître encore la valorisation.

Plan de valorisation des avantages liés à Umoja

112. Un plan de valorisation des avantages liés à Umoja est en cours d'élaboration, compte tenu des observations et des recommandations les plus récentes du Comité des commissaires aux comptes. La société SAP a également été consultée pour faire connaître les meilleures pratiques en matière de valorisation des avantages parmi sa clientèle. Elle a conçu une méthode de gestion des avantages pendant la durée de vie du progiciel à l'intention de sa clientèle, afin que les investissements permettent d'atteindre les avantages professionnels et les objectifs de transformation recherchés. Les éléments essentiels de la méthode de valorisation des avantages sont entre autres les suivants : participation de la direction, collaboration entre le milieu professionnel et le secteur informatique, cadre de gouvernance du processus s'attachant en permanence aux incidences du progiciel, création et maintien d'une relation entre la vision de l'Organisation, la valorisation des avantages, les initiatives d'appui et les moyens techniques, gouvernance continue du processus et prise de décisions technologiques, enfin, suivi des avantages et respect du principe de responsabilité.

113. Le plan de valorisation des avantages du Secrétariat tiendra compte des principales étapes et profils d'avantages (voir description détaillée) qui constituent un ensemble d'avantages effectifs et escomptés. Comme le Comité l'a suggéré, le plan portera sur la mesure, l'évaluation, le traitement, l'établissement de rapports et la mise en œuvre et constituera une source centralisée d'informations. Les référents processus, qui restent chargés du recensement des méthodes de fonctionnement et de la constitution d'une base de valorisation des avantages mettront à profit cette information pour effectuer leurs analyses et évaluations et les comparer aux objectifs initiaux.

114. Suite à la recommandation du Comité, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sera désignée unité de coordination chargée : a) d'assurer le suivi du processus de valorisation ; b) de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions ; ainsi que c) d'exercer un contrôle permanent.

B. Coût complet d'Umoja

115. Au paragraphe 18 de la section XXI de sa résolution 72/262 A l'Assemblée générale a pris note des mesures qui ont été prises pour estimer pour la première fois les coûts indirects et le coût complet d'Umoja et prié le Secrétaire général de poursuivre ses efforts visant à affiner les estimations relatives au coût complet.

116. S'agissant du coût complet d'Umoja, le Comité des commissaires aux comptes a jugé probable que le progiciel soit continuellement perfectionné après 2019, ce qui pourrait engendrer des coûts indirects supplémentaires et des frais de formation à compter de 2020, lesquels n'ont pas été inclus dans le calcul du coût complet en raison des difficultés d'estimation, non plus que l'estimation des frais de maintenance à partir de 2020, dont le montant pourrait évoluer compte tenu de la nécessité d'acquérir de nouvelles licences d'utilisation à mesure que le nombre d'utilisateurs augmentera.

117. Les estimations relatives au coût complet d'Umoja ont été actualisées, comme indiqué au tableau 1, compte tenu des observations du Comité dans la mesure du possible :

Tableau 1

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

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépense</i>	<i>Période</i>	<i>Montant</i>
Coûts directs (Umoja) ^a	2008-2019	543 741 600
Coûts indirects ^b	2013-2018	127 034 077
	2019-2023 ^c	19 000 000
Frais de formation ^d	2013-2018	77 849 752
Frais de maintenance	2016-2019	118 600 000
	2020-2030	528 000 000
Total général	2008-2030	1 414 225 429

^a Y compris les ressources proposées dans le présent rapport au titre du budget de l'exercice biennal 2018-2019.

^b Y compris un montant de 29 928 168 dollars pour Umoja-Extension 2 et un montant de 2 018 242 dollars pour des améliorations permanentes pendant la période 2017-2018.

^c Y compris un montant estimatif annuel de 1,2 million de dollars au titre d'améliorations permanentes, sur la base des dépenses encourues en 2017-2018, une augmentation de 50 % étant prévue pour Umoja-Extension 2 en raison de la complexité fonctionnelle ; un montant estimatif supplémentaire de 10 millions de dollars a été évalué pour 2019 au titre des déploiements d'Umoja-Extension 2 ; cette estimation peut faire l'objet d'importantes variations, faute de disposer de précédents fiables.

^d Y compris un montant de 1 277 722 dollars au titre des voyages concernant la formation pendant la période 2014-2018 ; pour ce qui est des frais de formation futurs, le mappage des cours par domaine d'activité fait partie des activités de déploiement réalisées avant l'entrée en service et sera effectué dans le cadre de chaque projet au titre d'Umoja-Extension 2. Le prochain rapport comprendra un calcul de ces frais indirects.

118. Un état détaillé des dépenses directes financées depuis 2008 au moyen du budget du projet figure à l'annexe III, comme suite à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/72/16/Add.31, par. 34), avalisée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/262 A, tendant à présenter un état détaillé des dépenses engagées, ventilées par année et par objet de dépenses ainsi que des informations sur les produits qui ont été livrés.

VII. Réorganisation des fonctions

119. Au paragraphe 16 de la section XXI de sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de renforcer le savoir-faire interne, d'accélérer le transfert des connaissances des vacataires et d'assurer la pérennisation des connaissances, et de communiquer des informations à ce sujet dans son prochain rapport. Dans ce contexte, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait noté que le manque de personnel qualifié était l'un des plus gros risques pour le bon déroulement du projet (A/72/7/Add.31, para. 44).

120. Depuis 2016, des formations spécialisées ont été organisées à l'intention du personnel du projet afin de faire en sorte que l'Organisation dispose des capacités institutionnelles voulues pour soutenir Umoja. Entre mai 2016 et juillet 2017, 63 programmes de formation technique aux produits SAP ont été suivis par 264 membres du personnel, pour un coût global de près de 700 000 dollars. Entre août 2017 et août 2018, 283 programmes de formation technique aux produits SAP, principalement sur les composantes informatiques d'Umoja-Extension 2, ont été suivis par 67 membres du personnel, pour un coût de 1 019 392 dollars. Un atelier de formation technique de trois semaines sur les produits SAP a notamment été organisé au Siège de l'ONU pour le module Transportation Management d'Umoja-Extension 2, qui a pour objectif d'accélérer le renforcement des capacités de l'équipe de projet concernant les solutions SAP. Investir dans la formation a permis à la fois d'éliminer la nécessité de recourir à un intégrateur de systèmes pour les solutions d'Umoja-Extension 2 et d'accélérer le transfert de connaissances. Pour la période allant de septembre 2018 à décembre 2019, des programmes de formation aux produits SAP sur mesure et davantage axés sur des composantes informatiques spécifiques ont été élaborés pour chacune des équipes du projet afin de garantir une gestion autonome d'Umoja à la suite de la mise en service d'Umoja-Extension 2.

121. Dans sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a accueilli avec satisfaction les propositions du Secrétaire général sur la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet Umoja. Si les efforts engagés en 2016 pour consolider progressivement les compétences dans un nombre plus restreint d'équipes intégrées se poursuivent, la complexité des solutions d'Umoja-Extension 2 nécessite également de réorganiser davantage les effectifs afin de créer et de conserver des moyens de développer et de soutenir Umoja-Extension 2, y compris après sa mise en service.

122. L'équipe Umoja compte actuellement 72 postes. Au 31 août 2018, 59 postes étaient pourvus, 2 étaient réservés à des fonctionnaires en détachement, 3 attendaient d'être pourvus et 5 autres en étaient à différentes étapes du processus de recrutement, conformément à la réorganisation prévue, comme indiqué dans le tableau 2.

Tableau 2

Projet Umoja : postes pourvus et postes vacants au 31 août 2018

Postes	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(I ^C)	G(AC)	Total
Pourvus										
Permanents	1	–	3	9	19	13	3	5	5	58
Temporaires	–	–	–	–	–	–	1	–	–	1
Total partiel	1		3	9	19	13	4	5	5	59
Recrutement en cours	–	–	–	1	1	2	1	1	2	8

<i>Postes</i>	<i>SSG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>G(1^{re}C)</i>	<i>G(AC)</i>	<i>Total</i>
Vacants		1			2		1		1	5
Total partiel (postes vacants)	-	1	-	1	3	2	2	1	3	13
Total (postes approuvés)	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72

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

123. La réorganisation des fonctions proposée pour 2019 permettra de supprimer 11 postes [4 P-4, 4 P-3 et 3 G(AC)] dans des domaines où il sera possible de réduire les effectifs après suppression ou redistribution d'une partie de la charge de travail. En sus des 9 postes et des 7 postes dont la création a été proposée respectivement dans les huitième et neuvième rapports d'étape pour renforcer les équipes techniques SAP, il est à présent proposé de créer 11 nouveaux postes à compter du 1^{er} janvier 2019, dont 2 P-4, 5 P-3, 1 P-2 et 3 postes d'agent de 1^{re} classe, afin d'assurer la disponibilité d'effectifs appropriés pour créer et maintenir les nouvelles fonctions et technologies mises en place, ainsi que pour ajuster les effectifs des fonctions existantes.

124. En conséquence, pour 2019, il est demandé, dans le programme de travail et les prévisions de dépenses y relatives, un effectif de 72 postes, comme indiqué à l'annexe IV du présent rapport, sachant que l'on continuera d'ajuster la structure organisationnelle du projet. Par ailleurs, des emplois de temporaire seront inscrits à la rubrique Autres dépenses de personnel, l'objectif étant de compléter et d'adapter l'effectif affecté au projet, comme indiqué plus loin dans la section IX du présent rapport.

125. Les 11 postes qu'il est proposé de supprimer au 1^{er} janvier 2019 sont recensés dans le tableau 3.

Tableau 3
Postes dont la suppression est proposée pour 2019

<i>Classe</i>	<i>Fonction/flux de travail</i>	<i>Numéro d'identification du poste</i>
P-4	Gestion financière	30077760
P-4	Gestion financière	30077763
P-4	Gestion financière (subventions)	30079784
P-4	Voyages	30077762
P-3	Analyste des voyages	30078024
P-3	Services techniques	30077764
P-3	Services techniques	30078025
P-3	Coordination de la mise en service	30079792
G(AC)	Voyages	30078028
G(AC)	Gestion des projets	30079797
G(AC)	Gestion des projets	30079800

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

126. Sur les 11 postes qu'il est proposé de créer à compter du 1^{er} janvier 2019, 2 postes P-4 apporteraient des capacités techniques nécessaires au logiciel médiateur SAP et à l'optimisation des performances de SAP ; 5 postes P-3 permettraient de renforcer les capacités relatives aux modules essentiels comme Business Planning and Consolidation, Demand Planning, Process Orchestration, Solution Manager et BASIS/Transport ; 1 poste P-2 de renforcer le module Human Capital Management/Payroll ; 3 postes d'agent de 1^{re} classe de renforcer les capacités techniques pour les modules Business Planning and Consolidation, Travel Programming et HANA/Business Intelligence.

127. En 2017 et 2018, un total de 34 postes ont été supprimés et 16 postes ont été créés. En outre, comme indiqué en 2017, 14 postes devenus vacants entre mai 2016 et août 2017 ont été reclassés pour appuyer la réorganisation. Entre septembre 2017 et juillet 2018, 9 autres postes ont été reclassés à cette même fin. Cette vaste réorganisation des fonctions et les programmes de formation aux produits SAP sur mesure organisés à l'intention du personnel des projets ont permis de garantir que le personnel puisse, en toute autonomie, soutenir les fonctionnalités existantes et renforcer la capacité d'élaborer et de déployer la plupart des solutions d'Umoja-Extension 2 sans recourir à un intégrateur de systèmes. Des efforts analogues ont été déployés au niveau du vivier de vacataires pour renforcer les effectifs du projet pendant la phase intense de développement du logiciel. La réorganisation proposée dans le présent rapport vient compléter les travaux réalisés depuis trois ans pour créer une structure par classe équilibrée qui soit répartie entre les différents domaines fonctionnels et techniques en fonction de la complexité sous-jacente.

VIII. Gestion des risques

128. Aux paragraphes 7, 9 et 10 de la section XXI de sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de déceler et de gérer en amont les principaux risques, actuels et potentiels, liés à la réalisation des objectifs du projet et à sa mise en œuvre intégrale, et réaffirmé qu'il importait de tenir compte des enseignements tirés des précédentes étapes afin que les étapes suivantes se déroulent plus aisément et n'exigent pas de lourdes mesures de stabilisation.

129. Dans son septième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes s'est félicité « que les mises en service tendent à rencontrer moins de problèmes que celles réalisées auprès des groupes précédents ». En 2018, après l'audit du Comité, cette tendance s'est poursuivie malgré la diversité qui caractérise les mises en service.

130. Dans la mesure où Umoja-Extension 2 est un projet de grande envergure qui regroupe de nombreuses fonctions dans des modules interdépendants et qui a une incidence sur de nombreux utilisateurs n'ayant jamais utilisé Umoja auparavant, les enseignements tirés des expériences précédentes montrent que, pour assurer le succès de la mise en œuvre du progiciel et faire en sorte que le personnel l'adopte, il est essentiel de disposer d'un bon programme de gestion du changement, comprenant une formation efficace et un appui effectif après la mise en service. Les mesures d'atténuation des risques actuellement en place comprennent la segmentation des parties prenantes, les échanges ciblés, la refonte de la stratégie de formation, l'engagement rapide d'équipes professionnelles élargies, le renforcement de l'appui fourni pendant et immédiatement après la mise en service, ainsi que les ajustements auxquels il est procédé par la suite.

131. Le Secrétariat est le seul client SAP pour certaines solutions d'Umoja-Extension 2, augmentant ainsi les risques liés à leur mise en service. Ces risques ont été atténués

grâce à un ensemble de tests de validation approfondis menés en étroite collaboration avec le fournisseur du logiciel, et grâce à une mise en service progressive.

132. Umoja-Extension 2 accroît sensiblement la complexité technique d'Umoja de trois façons : a) plusieurs nouveaux produits SAP ont été ajoutés à l'architecture d'Umoja ; b) la portée des produits non SAP a considérablement augmenté, ce qui rend l'intégration de la solution plus complexe et augmente la diversité des interfaces utilisateurs ; c) l'accès à Umoja se fera de différentes façons par les différents groupes d'utilisateurs, selon les fonctionnalités. Pour atténuer les risques associés à ces points, l'équipe du projet a beaucoup investi dans la formation de son personnel aux nouveaux produits, accru de façon temporaire les effectifs chargés de la conception et de l'élaboration du logiciel en recrutant des vacataires, procédé à plusieurs examens de l'ensemble de l'architecture d'Umoja en recourant à des experts, et mis à jour une partie du logiciel SAP pour améliorer l'intégration de produits non SAP et renforcer l'accès externe à Umoja.

133. Si les solutions d'Umoja-Extension 2 sont élaborées simultanément pour répondre à un calendrier très optimiste, nombre d'entre elles doivent être intégrées pour une automatisation des processus de bout en bout. Par exemple, la collecte de fonds nécessite une planification stratégique et l'élaboration de budgets pour renforcer le contenu des recours, la gestion des manifestations est nécessaire pour gérer les campagnes, et la comptabilité générale et la gestion des subventions sont nécessaires pour enregistrer les accords relatifs aux contributions. La gestion des interdépendances nécessite des approches provisoires de l'intégration.

134. Le déploiement d'Umoja-Extension 2 est effectué en même temps que la réorganisation des effectifs afin de renforcer durablement les capacités nécessaires pour soutenir un système de plus en plus complexe. Les référents processus sont également sous pression puisqu'ils doivent appuyer le développement et le déploiement d'Umoja-Extension 2 tout en faisant face à une demande d'améliorations constantes et d'appui aux fonctionnalités déjà déployées. Faute de financement des activités de déploiement, les services sont sollicités pour appuyer Umoja-Extension 2, perturbant ainsi le rythme et la qualité des améliorations. L'équipe du projet Umoja appuiera davantage les principaux domaines d'activité en renforçant leurs capacités, notamment pour appuyer les initiatives intersectorielles visant à améliorer les résultats.

135. Les négociations en cours avec le fournisseur du progiciel portent notamment sur les risques liés aux délais de déploiement du logiciel de gestion de la chaîne d'approvisionnement et à l'appui au logiciel Human Capital Management/Payroll. Les variations des paramètres d'octroi de licences pour les produits existants posent également des risques financiers qu'il convient de gérer.

136. Les changements proposés par la Commission de la fonction publique internationale doivent en général être appliqués très rapidement après qu'ils ont été approuvés par l'Assemblée générale. Contractuellement, cette approbation permet à SAP de modifier le logiciel gratuitement. Étant donné que la mise en service suit généralement de près l'approbation de l'Assemblée générale, le Secrétariat doit recourir à une solution temporaire avant la mise en œuvre rétroactive des modifications apportées par SAP au logiciel, accentuant ainsi le besoin de disposer de spécialistes des processus pour assurer notamment les essais et la formation.

Évaluation de la disponibilité des fonctionnalités

137. Au paragraphe 11 de la section XXI de sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, dans le cadre du plan de déploiement d'Umoja, de procéder à une évaluation exhaustive et objective de l'état de préparation de

l'Organisation et de son aptitude à gérer les changements apportés à ses modes de fonctionnement afin d'éviter d'avoir à faire face à des répercussions imprévues et à mener d'autres examens à l'issue de la mise en service, et de lui rendre compte de ses conclusions.

138. Dans son précédent rapport, le Secrétaire général a souligné que le calendrier de déploiement était très optimiste et qu'il faudrait envisager, dans certains cas, une mise en service progressive, si cela se révélait préférable, afin d'atténuer les risques. Le Comité des commissaires aux comptes a également considéré (voir [A/71/180](#)) que la décision de privilégier la tenue des délais plutôt que de s'assurer que les entités étaient correctement préparées n'avait fait qu'accentuer les problèmes rencontrés. Il a également mis en évidence les risques liés au déploiement d'Umoja-Extension 2 (voir [A/73/169](#), par. 136). Par conséquent, le plan de déploiement de chaque solution Umoja-Extension 2 est limité par les problèmes liés à l'adoption du progiciel par les utilisateurs et par la complexité technique de la solution. L'expérience tirée des précédents déploiements d'Umoja renforce l'importance d'une stratégie de déploiement prudente, avec une mise en service des nouvelles fonctionnalités à l'intention d'un groupe plus restreint afin d'évaluer les problèmes liés à la gestion du changement avant que le progiciel ne soit déployé intégralement. Un déploiement plus lent que prévu, qui ne fait appel à aucun intégrateur de systèmes pour la mise en service, élimine la nécessité d'un transfert de connaissances et de compétences coûteux en temps et en argent.

139. Un cabinet conseil indépendant a récemment été engagé pour détecter d'éventuelles lacunes dans l'aptitude du Secrétariat à déployer Umoja-Extension 2, en se fondant sur les meilleures pratiques et sur les enseignements tirés du déploiement complexe et de grande envergure d'autres progiciels de gestion intégré. Il a recommandé : de relier Umoja au programme de réformes du Secrétaire général de manière plus claire et visible ; de déployer Umoja-Extension 2 lentement et de se concentrer stratégiquement sur les fonctionnalités essentielles au programme de réformes ; de constituer des effectifs dédiés à la gestion de la transformation en vue de renforcer la gouvernance et la gestion du changement ; de mobiliser des responsables opérationnels de rang intermédiaire afin qu'ils jouent un rôle de pionniers en matière de changements en profondeur ; d'inclure dans les programmes de formation des mécanismes de responsabilisation des entreprises ; de garantir la disponibilité d'effectifs pour gérer la maintenance, les améliorations et les changements liés à Umoja. Certaines de ces recommandations ont déjà été appliquées ; d'autres sont en cours d'évaluation et seront appliquées progressivement.

IX. Ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019

140. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré de septembre 2017, le Secrétaire général a proposé un montant de 77 578 200 dollars pour l'exercice 2018-2019, compte tenu des soldes inutilisés des crédits déjà approuvés. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que l'Assemblée générale approuve, en attendant la présentation du dixième rapport d'étape du Secrétaire général et du prochain rapport du Comité des commissaires aux comptes, l'ouverture d'un crédit de 62 062 600 dollars (soit 80 % des ressources demandées) destiné à financer le projet en 2018-2019. Dans sa résolution [72/262 A](#), l'Assemblée générale a approuvé l'ouverture d'un crédit de 62 062 600 dollars pour l'exercice 2018-2019, comme l'a recommandé le Comité consultatif, et décidé également que le montant total des dépenses consacrées au projet ne devrait pas dépasser 516 738 500 dollars au 31 décembre 2018.

141. Les dépenses jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2016-2017, présentées dans le tableau 4, indiquent le solde non utilisé reporté.

Tableau 4
**Montant total des dépenses jusqu'à la fin de l'exercice biennal 2016-2017
(au 31 août 2018)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2017</i>	<i>Montant effectif pour 2008-2017</i>	<i>Solde non utilisé pour 2008-2017</i>
Postes	104 501,6	100 951,0	3 550,6
Autres dépenses de personnel	55 601,6	53 634,1	1 967,5
Consultants et experts	3 348,4	2 867,4	481,0
Voyages	6 879,9	6 104,2	775,7
Services contractuels	223 099,2	205 050,4	18 048,8
Frais généraux de fonctionnement	23 833,4	22 630,5	1 202,9
Fournitures et accessoires	976,5	900,9	75,6
Mobilier et matériel	47 922,8	46 838,3	1 084,5
Total	466 163,4	438 976,8	27 186,6

142. Le solde inutilisé à la fin de 2017, estimé dans le neuvième rapport d'étape à 4,367 millions de dollars, a atteint 27,187 millions de dollars, premièrement en raison de la poursuite de la réorganisation des fonctions et de l'ajustement du portefeuille des vacataires en vue de réduire leur nombre et leurs taux horaires, deuxièmement en raison des décisions prises de ne pas recourir à un intégrateur de systèmes ou à des services de SAP professionnels pour deux projets clés d'Umoja-Extension 2, et troisièmement en raison du fait que certaines licences de logiciel ne sont plus nécessaires.

143. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour 2018 et 2019, par objet de dépense, est présenté au tableau 5, compte tenu des dépenses effectives à la fin du mois d'août 2018 et de l'état d'avancement du projet ; le montant estimatif total des dépenses de projet à la fin de 2019 est présenté dans le tableau 6.

Tableau 5
Ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant effectif pour 2018^a</i>	<i>Montant estimatif pour 2018</i>	<i>Montant estimatif pour 2019</i>	<i>Montant estimatif pour 2018-2019</i>	<i>Montant approuvé pour 2018-2019</i>	<i>Ressources supplémentaires nécessaires pour l'exercice 2018-2019</i>	<i>Solde non utilisé des ressources approuvées</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2018-2019</i>
Postes	6 895,7	11 000,0	12 500,0	23 500,0	19 900,0	3 600,0	3 550,6	49,4
Autres dépenses de personnel	3 446,5	5 760,0	8 472,0	14 232,0	9 295,5	4 936,5	1 967,5	2 969,0
Consultants	424,6	600,0	800,0	1 400,0	205,1	1 194,9	481,0	713,9
Voyages	208,8	500,0	725,0	1 225,0	430,9	794,1	775,7	18,4
Services contractuels	19 917,0	29 414,4	30 205,0	59 619,4	30 311,3	29 308,1	18 048,8	11 259,3
Frais généraux de fonctionnement	1 485,7	2 100,0	2 184,4	4 284,4	2 750,0	1 534,4	1 202,9	331,5

	<i>Montant effectif pour 2018^a</i>	<i>Montant estimatif pour 2018</i>	<i>Montant estimatif pour 2019</i>	<i>Montant estimatif pour 2018-2019</i>	<i>Montant approuvé pour 2018-2019</i>	<i>Ressources supplémentaires nécessaires pour l'exercice 2018-2019</i>	<i>Solde non utilisé des ressources approuvées</i>	<i>Ressources nécessaires pour 2018-2019</i>
Fournitures et accessoires	7,6	100,0	100,0	200,0	8,3	191,7	75,6	116,1
Mobilier et matériel	92,6	140,0	150,0	290,0	(838,5)	1 128,5	1 084,5	44,0
Aménagement des locaux	14,0	14,0	–	14,0	–	14,0	–	14,0
Total	32 492,5	49 628,4	55 136,4	104 764,8	62 062,6	42 702,2	27 186,6	15 515,6

^a Dépenses au 31 août 2018.

Tableau 6
Montant total des prévisions de dépenses au titre du projet Umoja
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2019</i>	<i>Ressources supplémentaires nécessaires pour 2018-2019</i>	<i>Total</i>
Postes	127 673,5	49,4	127 722,9
Autres dépenses de personnel	61 610,1	2 969,0	64 579,1
Consultants	3 039,6	713,9	3 753,5
Voyages	7 717,4	18,4	7 735,8
Services contractuels	252 993,7	11 259,3	264 253,0
Frais généraux de fonctionnement	26 997,7	331,5	27 329,2
Fournitures et accessoires	868,7	116,1	984,8
Mobilier et matériel	47 325,3	44,0	47 369,3
Aménagement des locaux	0,0	14,0	14,0
Total	528 226,0	15 515,6	543 741,6

Postes et autres dépenses de personnel

144. Le montant estimatif de 12 500 000 dollars pour 2019 couvrira les traitements et les dépenses communes afférentes aux titulaires de 72 postes en 2019, dont 1 poste de sous-secrétaire général, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 9 postes d'agent de 1^{re} classe et 5 postes d'agent des services généraux (Autres classes). Cette structure tient compte de la réorganisation décrite à la section VII ci-dessus et revêt une importance critique pour la mise en œuvre des orientations de l'Assemblée générale en vue de constituer des effectifs durables à l'appui de la solution et de fournir un dynamisme approprié pour la gouvernance du projet.

145. En 2019, le montant des dépenses prévues au titre des autres dépenses de personnel devrait s'élever à 8 472 000 dollars, dont un montant de 5 972 000 dollars pour 36 emplois de temporaire pour le projet et un montant de 2 500 000 dollars visant à assurer le maintien des services fournis par des experts thématiques ou techniques pour compléter les effectifs affectés au projet. Le nombre exact et la composition de ces 36 emplois de temporaire sont ajustés au cours de l'année en fonction de l'évolution des besoins et de la disponibilité des compétences.

146. Le montant de 2 500 000 dollars mentionné ci-dessus servira à compléter les ressources pour assurer les services d'experts des processus métier, dont la disponibilité en temps opportun est essentielle pour respecter le calendrier et créer

des capacités opérationnelles durables une fois le projet mis en place. L'expérience acquise au cours de l'année écoulée a mis cette nécessité en évidence, et l'évaluation de la disponibilité des fonctionnalités l'a signalée comme étant un risque. Compte tenu de l'importance de la gestion du changement qu'implique l'adoption d'Umoja-Extension 2, certains effectifs seront affectés à l'appui de certaines composantes géographiques ou fonctionnelles, selon qu'il conviendra.

Consultants et experts et services contractuels

147. Étant donné que l'environnement technique est devenu plus complexe et qu'un intégrateur de systèmes n'est plus utilisé pour Umoja-Extension 2, un ensemble de consultants dotés de compétences spécialisées et de fournisseurs offrant des services contractuels est venu compléter le groupe de base. Une provision de 800 000 dollars sera nécessaire pour financer la prestation de services de 10 consultants en 2019, lesquels seront engagés pour des durées variables en fonction des besoins pour développer et appuyer le logiciel, à des taux compris entre 8 000 et 10 500 dollars par mois, sur la base des taux prévus dans l'instruction administrative sur les consultants et vacataires (ST/AI/2013/4).

148. Les prévisions de dépenses pour 2019, d'un montant de 30 205 000 dollars pour les services contractuels, couvrent toute une série de produits et de services spécialisés. Elles comprennent un montant de 1 500 000 dollars destiné à financer une équipe d'appui délocalisée (de l'intégrateur de systèmes pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) comprenant une combinaison de durées et de prix fermes et des ressources matérielles. Un montant de 3 100 000 dollars couvrirait le coût d'un service d'appui de qualité offert par le fournisseur du progiciel, SAP, et permettant de résoudre les problèmes relatifs aux produits, notamment les problèmes de performance. Le projet ayant repris la plupart des évolutions d'Umoja-Extension 2, il s'appuie sur deux fournisseurs pour constituer une équipe de développeurs expérimentés sur place destinée à compléter le personnel du projet ; ces personnes sont gérées par l'équipe de projet et leurs taux horaires pourraient se situer entre 120 et 144 dollars.

149. Un montant de 5 000 000 dollars a été prévu pour financer l'acquisition, au cours de l'année 2019, de nouvelles licences de logiciel ou des licences supplémentaires permettant d'appuyer le fonctionnement d'Umoja-Extension 2, et notamment la maintenance pendant la première année après l'achat, conformément à la pratique normale dans l'industrie. Ce chiffre ne prend pas en compte les coûts d'exploitation annuelle des licences déjà utilisées, qui sont inscrits à la rubrique Bureau de l'informatique et des communications.

150. Un montant estimatif de 700 000 dollars est prévu au titre des services contractuels pour 2019, qui servira à financer des programmes de formation technique aux produits SAP dans le but de développer davantage les compétences techniques du personnel essentiel du projet et de réduire progressivement le recours aux consultants.

Voyages et formation du personnel du projet

151. Umoja-Extension 2 recouvre un vaste ensemble de fonctionnalités nouvelles, destinées à des parties prenantes très diverses. De nombreux utilisateurs internes utiliseront Umoja pour la première fois (autrement qu'en libre-service), tandis que la solution sera étendue à différents groupes extérieurs tels que les partenaires de réalisation, les transitaires, les donateurs et les États Membres. La gestion du changement, l'appui intensif (hypercare), la formation des formateurs et les cours associés, les réunions d'information à l'intention de groupes extérieurs, entre autres, nécessitent le déplacement d'experts, qui doivent en outre être parfois appuyés par une expertise technique et fonctionnelle. Ce dialogue est essentiel pour garantir que

les utilisateurs adoptent correctement le progiciel et pour atténuer les problèmes survenant après la mise en service.

152. Le montant de 725 000 dollars tient compte du niveau anticipé de la demande s'agissant des voyages que devront effectuer les spécialistes des processus en 2019, dont un montant de 175 000 dollars pour couvrir les frais de voyage liés à la formation spécialisée aux produits SAP destinée au personnel du projet.

Frais généraux de fonctionnement

153. Un montant estimatif de 2 184 440 dollars au titre des frais généraux de fonctionnement pour 2019 permettra de financer les coûts locatifs (1 844 400 dollars sur la base du montant de 15 900 dollars par personne et par an), les accords de prestation de services de maintenance informatique (136 000 dollars) et les frais de communication (204 040 dollars).

Fournitures et accessoires, et mobilier et matériel

154. Des montants estimatifs de 100 000 dollars au titre des fournitures et accessoires de bureau et de 150 000 dollars au titre du mobilier et du matériel sont nécessaires pour répondre aux besoins du personnel du projet, notamment le remplacement de son matériel (ordinateurs portables) au cours de l'année 2019.

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

A. Financement des prévisions de dépenses pour 2018 et 2019

155. Dans sa résolution [63/262](#), l'Assemblée générale a approuvé la formule de partage des coûts pour le financement du progiciel de gestion intégré que le Secrétaire général avait proposée au paragraphe 79 de son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale ([A/62/510/Rev.1](#)). La formule suivante a été approuvée : 15 % des dépenses sont imputées au budget ordinaire, 62 % au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % aux comptes spéciaux pour l'appui aux programmes.

156. Le Secrétaire général demande que le montant des ressources nécessaires pour mener à bien les activités prévues en 2018 et en 2019 soit approuvé par l'Assemblée générale. Ces dépenses seraient financées suivant les modalités de partage des coûts qui ont été approuvées, comme indiqué dans le tableau 7.

Tableau 7

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Montant approuvé</i>	<i>Total</i>	<i>Prévisions de dépenses supplémentaires</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	79 233,9	81 372,7	2 138,8	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	327 500,1	337 257,3	9 757,2	62
Ressources extrabudgétaires	121 492,0	125 111,6	3 619,6	23
Total	528 226,0	543 741,6	15 515,6	100

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

157. L'Assemblée générale est invitée à :

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

b) Approuver les prévisions de dépenses au titre du projet, qui concernent la période allant jusqu'au 31 décembre 2019, telles que présentées dans le tableau 5, et qui tiennent compte de la réorganisation décrite à la section VII ;

Budget-programme

c) Approuver un montant de 2 138 800 dollars au titre de la composante 1 (Bureau du Secrétaire général adjoint) du chapitre 29A du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), correspondant à la part supplémentaire imputée au budget ordinaire du coût du projet Umoja jusqu'au 31 décembre 2019 ;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

d) Prendre note du fait qu'un montant de 9 757 200 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 2019 au 30 juin 2020 ;

Ressources extrabudgétaires

e) Prendre note du fait qu'un montant de 3 619 600 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

Annexe I

Calendrier des activités de déploiement d'Umoja :
2013-2016

2013

JUILL.	PILOTE – DÉMARRAGE FINUL, UNSCOL	NOV.	GROUPE 1 – DÉMARRAGE Missions de maintien de la paix
--------	--	------	--

2014

MARS	GROUPE 2 – DÉMARRAGE Missions politiques spéciales	JUILL.	PILOTE – INTÉGRATION MINUSTAH	NOV.	MODULE BIENS IMMOBILIERS Entités restantes des Nations Unies
			MODULE BIENS IMMOBILIERS Entités des Nations Unies à New York, Nairobi et Addis-Abeba		

2015

JUIN	GROUPE 3 – INTÉGRATION OCHA (niveau mondial), entités sises à Nairobi (ONUN, PNUE, ONU-Habitat), 1 commission régionale (CESAP), UNAKRT	NOV.	GROUPE 4 – INTÉGRATION Siège, Offices des Nations Unies à Genève et Vienne, CEA, CESAO, CEPALC, CEE, tribunaux internationaux
			GROUPE 4 – EXTENSION 1 Personnel recruté sur le plan international des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales

2016

JUILL.	DISPOSITIF DE PRESTATION DE SERVICES Missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales	AOÛT	ÉTATS FINANCIERS – VOLUME II Opérations de maintien de la paix	NOV.	GROUPE 5 – EXTENSION 1 Personnel recruté sur le plan national et personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées des missions politiques spéciales et de maintien de la paix
	COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE – PHASE 1, PARTIE 1 Modification des éléments liés à la réinstallation et des indemnités et primes sur le terrain				CFPI – PHASE 1, PARTIE 2 Nouvel élément incitation à la mobilité et suppression de l'élément non-déménagement

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

Annexe I

Calendrier des activités de déploiement d'Umoja :
2017-2019

2017

Q1	COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE – PHASE 2, PARTIE 1 Mesures provisoires (entrée en vigueur du barème des traitements unifié), mesures transitoires et autres modifications prenant effet au 1 ^{er} jan. 2017 ÉTATS FINANCIERS – VOLUME 1 PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, Tribunaux internationaux, CCI	Q2		Q3	COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE – PHASE 2, PARTIE 2 Modifications avec effet rétroactif au 1 ^{er} janvier 2017 GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT Mise hors service de Galileo et traitement à l'entrée et à la sortie	Q4
----	--	----	--	----	--	----

2018

Q1	COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE – PHASE 3 Indemnité pour frais d'études DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION – PASSAGE À UMOJA Personnel des CINU en Amérique latine et en Asie administré par le PNUD GESTION DES CONFÉRENCES ET MANIFESTATIONS Solution à guichet unique – Siège	Q2	DÉPARTEMENT DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ – PASSAGE À UMOJA Administrateurs administrés par le PNUD MODULE VOYAGES – GROUPE 5 Personnel recruté sur le plan national, personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées, consultants et vacataires, Volontaires des Nations Unies et toutes les autres personnes n'ayant pas qualité de fonctionnaire	Q3	MODERNISATION DU MATÉRIEL Mise à niveau du logiciel HANA – remplacement de matériel pour rendre le logiciel compatible avec Umoja-Extension 2 DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION – PASSAGE À UMOJA Personnel des CINU en Afrique, en Asie centrale et au Moyen-Orient administré par le PNUD GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET MISE À JOUR DU PORTAIL GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER ET DES LOCAUX Siège, bureaux hors Siège et commissions régionales PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Fonctions de planification COLLECTE DE FONDS ET GESTION DES RELATIONS AVEC LES DONATEURS – GROUPE 1 Module de gestion des relations avec les donateurs	Q4	GESTION DES CONFÉRENCES ET MANIFESTATIONS – GROUPE 1 Module de gestion des participants aux réunions GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT Gestion des transports, suivi et traçage, planification de la demande (phase pilote) GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION – GROUPE 1 Gestion des concédants, gestion des partenaires d'exécution (candidature, accord, paiement) REMBOURSEMENTS AUX PAYS FOURNISSEURS DE CONTINGENTS / PERSONNEL DE POLICE ET VERSEMENTS CORRESPONDANTS Perfectionnements : état des besoins par unité, mémorandums d'accord et matériel appartenant aux contingents
----	--	----	---	----	--	----	--

2019

Q1	REMBOURSEMENTS AUX PAYS FOURNISSEURS DE CONTINGENTS / PERSONNEL DE POLICE ET VERSEMENTS CORRESPONDANTS Gestion des calculs, demandes et paiements liés ou non aux rapports d'inspection	Q2	GESTION DES CONFÉRENCES ET MANIFESTATIONS – GROUPE 2 Gestion des participants aux réunions REMBOURSEMENTS AUX PAYS FOURNISSEURS DE CONTINGENTS / PERSONNEL DE POLICE ET VERSEMENTS CORRESPONDANTS Gestion des rapports sur les effectifs et des paiements PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Gestion des performances (contributions volontaires) COLLECTE DE FONDS ET GESTION DES RELATIONS AVEC LES DONATEURS – GROUPE 2 Gestion des appels et des accords conclus avec les donateurs GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION – GROUPE 2 Enregistrement, contributions anticipées, gestion des risques, contrôle et évaluation des partenaires d'exécution	Q3	PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Gestion de la performance pour les opérations de maintien de la paix	Q4	GESTION DES CONFÉRENCES ET MANIFESTATIONS – GROUPE 3 Gestion des participants aux réunions
----	---	----	---	----	--	----	--

Abréviations : CCI = Centre du commerce international ; CINU = centres d'information des Nations Unies ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement.

Annexe III

Dépenses engagées par phase et par produit

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
2008	Lancement du projet	Activités de lancement	Juin	1 005 581	15 988	1 021 569
		Formation des nouvelles recrues	Décembre			
	Conception des processus	Premières ébauches concernant la portée du projet, début des travaux pour la phase préparatoire	Décembre	414 063	125 713	539 775
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin		951 800	951 800
Total				1 419 643	1 093 501	2 513 145
2009	Lancement du projet	Phase préparatoire terminée	Février	2 968 503	258 028	3 226 531
		Analyse des stratégies et scénarios d'application des méthodes opératoires prévues, projection des coûts et analyse des avantages	Juillet			
	Conception des processus	Description définitive des processus existants, inventaire des systèmes en place et des conclusions des ateliers de conception de haut niveau, projection des coûts de mise en œuvre	Juillet	1 222 325	9 129 502	10 351 827
		Achèvement de la conception initiale (dossier de décision initial et ossature générale du projet)	Juillet			
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin		1 608 197	1 608 197
Total				4 190 828	10 995 727	15 186 555
2010	Conception des processus	Première série de documents de conception, consacrée au réaménagement des processus	Mai	7 460 743	25 401 049	32 861 792
		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 faudrait potentiellement apporter aux règles, règlements, politiques et procédures de l'Organisation pour optimiser les processus-métier	Août			
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance			19 765 923	19 765 923
Total				7 460 743	45 166 972	52 627 715
2011	Conception des processus	Achèvement de la conception de la structure d'entreprise d'Umoja	Août	13 809 976	23 845 325	37 655 301
		Achèvement de la documentation, élaboration de prototypes des processus à mettre en place	Août			

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
		Création d'une base de données sur tous les systèmes d'informations qui pourraient devoir être remplacés par Umoja ou y être intégrés	Août			
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licence d'utilisation et maintenance	Janvier		4 745 257	4 745 257
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin		5 680 827	5 680 827
Total				13 809 976	34 271 409	48 081 385
2012	Conception des processus	Conception des processus de la phase Démarrage achevée	Août	3 509 825	7 343 234	10 853 059
		Conception des processus de la phase Intégration en cours				
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		7 241 206	7 241 206
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin		4 256 150	4 256 150
	Umoja-Démarrage	Formation de l'intégrateur de systèmes	Juillet	4 992 612	18 202 914	23 195 526
		Conception des processus de la phase Démarrage achevée	Août			
		Sélection des sites pilotes. Analyse et révision du calendrier				
	Umoja-Intégration	Examen des composantes de la phase Intégration. Révision du calendrier pour tenir compte de la phase pilote et des différentes étapes	Août	8 347 418	2 484 126	10 831 544
Total				16 849 855	39 527 630	56 377 485
2013	Conception des processus	Conception de la phase Intégration en cours		5 051 595	9 421 164	14 472 760
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		11 101 130	11 101 130
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Octobre		7 526 982	7 526 982
	Umoja-Démarrage	Supports de formation élaborés, sessions de formation organisées	Mars	7 185 731	25 278 059	32 463 789
		Phases de développement et d'essai pour Umoja-Démarrage terminées	Mai			
		Essai pilote à la FINUL et au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban	Juillet			

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
		Groupe 1 : mise en service d'Umoja-Démarrage dans toutes les missions de maintien de la paix	Novembre			
	Umoja-Intégration	Conception, développement et mise à l'essai de la solution intégrée (en cours)	Décembre	12 014 211	3 309 143	15 323 354
Total				24 251 537	56 636 478	80 888 015
2014	Conception des processus	Conception de la phase Intégration terminée	Mars		950 794	950 794
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		290 956	290 956
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin	965 358	4 512 443	5 477 801
	Umoja-Démarrage	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	Mars		6 026 253	6 026 253
		Mise en service du module Gestion des biens immobiliers dans l'ensemble du Secrétariat	Novembre			
	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	Activités de préparation à l'appui à l'exploitation pour le Groupe 2 terminées : lancement d'Umoja-Démarrage – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation	Mars	11 825 637	18 675 107	30 500 744
		Activités de préparation à l'appui à l'exploitation pour la MINUSTAH terminées : lancement du projet pilote – appui intensif après la mise en service (hypercare) et appui à l'exploitation	Juillet			
	Umoja-Intégration	Supports de formation élaborés, sessions de formation organisées	Mai	11 342 958	14 775 431	26 118 388
		Umoja-Intégration : phases de développement et d'essai terminées (RH & Voyages)	Mai			
		Umoja-Extension 1 : essai pilote à la MINUSTAH	Juillet			
Total				24 133 952	45 230 985	69 364 937
2015	Conception des processus	Examen et révision des choix de conception	Février		278 762	278 762
	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		3 401 360	3 401 360
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Décembre	848 147	3 072 387	3 920 533
	Umoja-Démarrage	Résolution des problèmes liés à la gestion des données de référence et aux rapports d'informatique décisionnelle	Juillet		1 766 828	1 766 828

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	Activités de préparation à l'appui à l'exploitation 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	Juin	10 389 795	7 141 214	17 531 009
		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	Novembre			
	Umoja-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	Juin	9 965 722	5 289 350	15 255 071
		Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au Siège, à l'ONUG, à l'ONUV, à la CEA, à la CESAO, à la CEPALC, à la CEE et dans les Tribunaux internationaux	Novembre			
		Groupe 4 : mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Novembre			
	Total			21 203 663	20 949 900	42 153 563
2016	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin	842 376	2 308 129	3 150 505
	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	Déploiement du dispositif de prestation de services dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix	Juillet	14 838 146	10 202 600	25 040 746
		Appui à l'exploitation fourni à l'échelle mondiale ; amélioration des systèmes de transaction, du portail en libre-service et de l'informatique décisionnelle. Formations axées sur le renforcement des capacités au niveau local	Septembre			
	Umoja-Intégration	États financiers (vol. II)	Août	3 369 504	9 609 492	12 978 996
		Début de la collaboration entreprise-à-entreprise avec Office Depot	Octobre			
		Groupe 5 : mise en service d'Umoja-Extension 1 pour le personnel recruté sur le plan national et le personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées des missions politiques spéciales et des missions de maintien de la paix	Novembre			
	Umoja-Extension 2	Stratégie de mise en œuvre de Umoja-Extension 2 élaborée	Août	1 895 346	1 435 362	3 330 708
		Examen des processus afin d'évaluer les efforts à fournir et les conditions à remplir pour mener à bien les phases de développement et de mise en place	Juillet			
		Réorganisation des ressources commencée	Juillet			
	Total			20 945 372	23 555 583	44 500 955

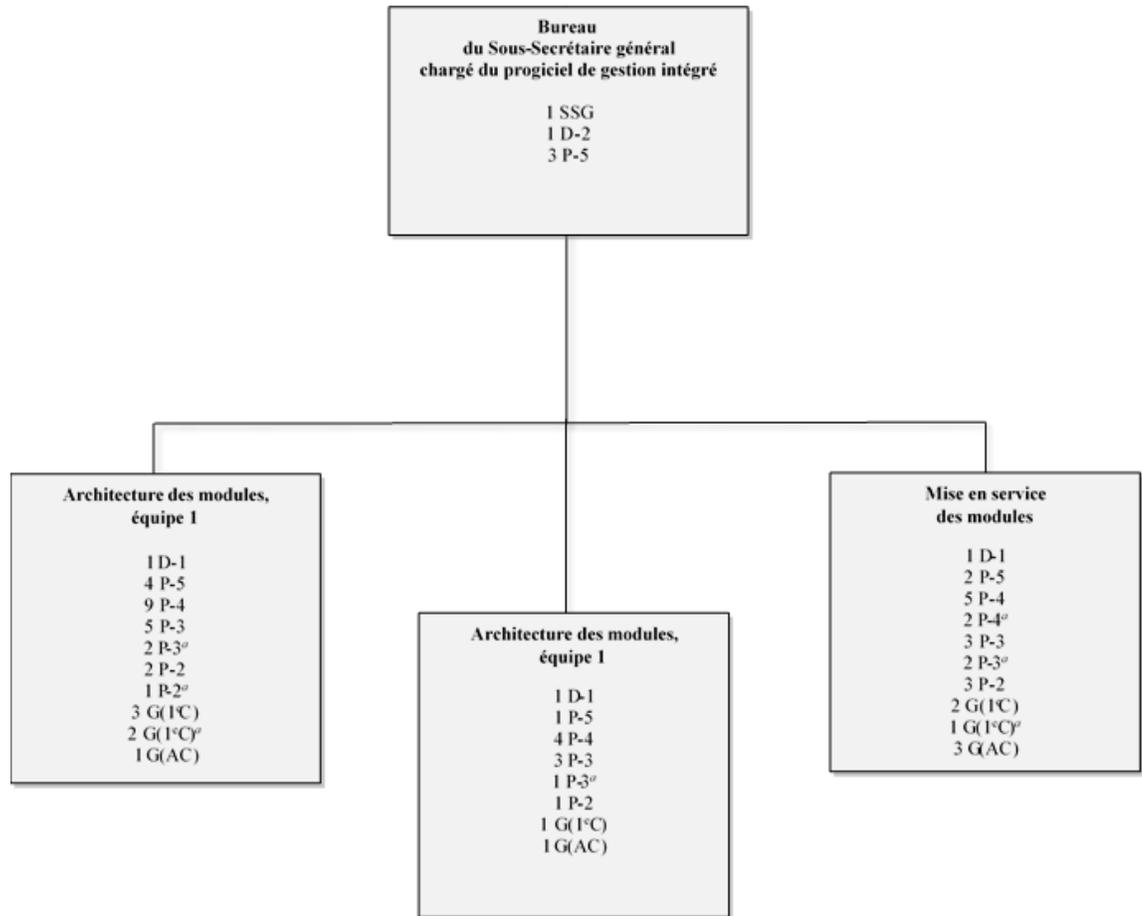
<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
2017	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		1 631 250	1 631 250
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Août		86 100	86 100
	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	Groupe 3 et Groupe 4 : problèmes rencontrés par l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja résolus	Mai	107 148	450	107 598
	Umoja-Intégration	États financiers (vol. I) : PNUE, ONU-Habitat, ONUDC, Tribunaux internationaux et CCI	Février	13 825 136	4 251 084	18 076 220
		Interface Équipe de gestion du changement – CFPI : phase 1 achevée	Juillet			
		États financiers (vol. II) (après essais de régression)	Août			
	Umoja-Extension 2	Gestion de la chaîne d'approvisionnement : phase 1 terminée (mise hors service de Galileo)	Septembre	2 410 596	5 431 318	7 841 914
		Conception et développement d'Umoja-Extension 2, notamment des modules 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	En cours			
Total				16 342 880	11 400 202	27 743 082
2018	Infrastructure (y compris licences d'utilisation et maintenance des logiciels)	Licences d'utilisation et maintenance	Janvier		2 273 332	2 273 332
	Infrastructure (y compris le matériel)	Matériel	Juin		994 500	994 500
	Améliorations permanentes et appui à l'exploitation	Amélioration du système afin de rationaliser l'application des changements apportés au barème des traitements, à l'indemnité pour charges de famille et à la prime de connaissances linguistiques ; amélioration du système intuitif de gestion des voyages	Juin	466 985	306 694	773 679
		Le personnel recruté sur le plan international par le Département de la sûreté et de la sécurité et déployé sur le terrain en mission pour le PNUD a été placé sous l'autorité du Secrétariat et est passé à Umoja	Juin			
		Le personnel des centres d'information des Nations Unies administré par le PNUD est passé à Umoja	Février, juillet			
	Umoja-Intégration	Le module de gestion des voyages a été mis en place dans toutes les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales, pour	Juin	3 775 809	4 792 669	8 568 478

<i>Année</i>	<i>Phase du projet</i>	<i>Produits</i>	<i>Mois</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Autres dépenses</i>	<i>Total</i>
		faciliter la gestion des voyages de plus de 120 000 nouvelles recrues				
		Le module de gestion des biens immobiliers et des locaux a été déployé au Siège, à l'ONUG, à la CEPALC, à l'ONUV, à L'ONUN, à la CEA, à la CESAP et à la CESAO	Septembre			
	Umoja-Extension 2	Conception, développement et essai des éléments d'Umoja-Extension 2	En cours	6 099 399	13 783 066	19 882 465
Total				10 342 193	22 150 261	32 492 454

Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEE = Commission économique pour l'Europe ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; RH = ressources humaines ; UNAKRT = Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges.

Annexe IV

Organigramme et répartition des postes pour 2019



Abréviations : G (1^oC) = agent des services généraux (1^o classe); G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; SSG = sous-secrétaire général.

^a Création de poste.