



Assemblée générale

Distr. générale
30 novembre 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 Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/73/389), présenté en application de la résolution 64/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré (Umoja¹). Il était également saisi du septième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/73/169), présenté en application de la résolution 66/426 de l'Assemblée.

2. Pendant l'examen, le Comité consultatif a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 14 novembre 2018. Le Comité a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

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

3. Le Comité des commissaires aux comptes indique que son septième rapport annuel a été établi à l'issue d'un audit réalisé entre le 29 janvier et le 16 mars 2018 et qu'il porte principalement sur des questions liées à la gouvernance du projet, sur les estimations relatives à la valorisation des avantages et au coût total de possession

¹ Umoja signifie « unité » en swahili.



du système ainsi que sur les progrès accomplis dans la mise en service de la solution et la prise en main de l'application, et qu'il traite également de la résolution des problèmes rencontrés par les utilisateurs et de la gestion des demandes de changement. Le Comité mentionne que son rapport présente en outre les résultats de l'audit informatique d'Umoja dans les domaines de l'octroi des droits d'accès, des contrôles relatifs à la séparation des tâches, ainsi que des fonctions de contrôle dans certains domaines tels que les jours de congé non certifié et les soldes de congés négatifs ainsi que des problèmes relatifs à la qualité des données dans les tables de données de base relatives au matériel et aux stocks. On trouvera dans les paragraphes qui suivent les observations du Comité consultatif sur les observations et les recommandations du Comité des commissaires aux comptes, après l'examen de chaque point. **Le Comité se félicite de la qualité du rapport du Comité des commissaires aux comptes, et également de l'intégration d'un audit informatique d'Umoja. Le Comité compte que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes seront intégralement appliquées dans les meilleurs délais.**

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

4. Le Secrétaire général indique que son dixième rapport sur l'état d'avancement de la mise en service d'Umoja fait le point sur les progrès accomplis depuis la publication de son neuvième rapport en septembre 2017 (A/72/397). Les principales questions abordées dans le dixième rapport sont les suivantes : a) gestion, gouvernance et contrôle du projet ; b) état d'avancement du projet ; c) projets liés à Umoja-Extension 2 ; d) gestion du changement ; e) analyse de la rentabilisation d'Umoja ; f) réorganisation des fonctions ; et g) ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2018-2019.

A. État d'avancement du projet

5. Le dixième rapport donne un aperçu des grandes étapes franchies et des résultats obtenus dans le cadre de la mise en service du projet pendant la période considérée, à savoir notamment : a) le déploiement de la phase 1 de la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement, du module voyages d'Umoja et du module de gestion des biens immobiliers ; b) le transfert dans Umoja des données relatives à l'ensemble des fonctionnaires administrés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans les 45 centres d'information des Nations Unies du Département de l'information et le basculement sur un engagement avec le Secrétariat de 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, les données les concernant étant également transférées dans Umoja ; c) l'amélioration de la capacité de veille économique ; d) la formation des utilisateurs finaux, des spécialistes locaux des processus et des formateurs des spécialistes afin d'assurer la disponibilité des fonctionnalités en parallèle ; e) les multiples mises à niveau des logiciels qui composent Umoja ; et f) l'installation de nouvelles applications du progiciel et le remplacement du matériel. Le Secrétaire général déclare également que le nombre d'incidents liés à Umoja a diminué, que les données de performance relatives à Umoja recueillies sur une période de deux ans ont fait l'objet d'un suivi et d'une analyse pour améliorer la vitesse des flux de travail et étayer la valorisation durable des avantages, et que des outils visant à mieux gérer et à mieux suivre les demandes de changement ont été mis en place. **Le Comité**

consultatif prend note du large éventail d'activités mises en œuvre durant la période considérée et se félicite des progrès accomplis.

B. Évolution des coûts et du calendrier du projet Umoja

6. Le Comité consultatif s'est fait fournir par le Comité des commissaires aux comptes les tableaux ci-après qui indiquent l'évolution des prévisions du calendrier et des coûts et besoins du projet depuis 2008, comme l'attestent les précédents rapports d'étape d'Umoja.

Évolution des prévisions du calendrier d'achèvement du projet

<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Document</i>
2012 (date initialement prévue)	A/62/510/Rev.1
2013	A/64/380 (Premier rapport d'étape du Secrétaire général)
2015	A/66/381 (Troisième rapport d'étape du Secrétaire général)
2018	A/67/360 (Quatrième rapport d'étape du Secrétaire général)

Évolution des prévisions des dépenses et besoins du projet

<i>Période</i>	<i>Dépenses prévues</i>
Dépenses initialement prévues en 2007	248,3 millions de dollars É.-U.
Dépenses réelles du projet pour la période 2008-2015	367,19 millions de dollars É.-U.
Besoins révisés pour 2016-2017	98,97 millions de dollars É.-U.
Besoins prévus pour 2018-2019	77,8 millions de dollars É.-U.
Total des besoins prévus pour le projet Umoja jusqu'en 2019	543,96 millions de dollars É.-U.

7. Le Comité consultatif rappelle que, dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général a proposé de proroger encore le calendrier jusqu'en 2019, aux fins du plein déploiement d'Umoja-Extension 2 (voir par. 9 ci-après). Le Comité note que la durée actuelle du projet, dont la mise en œuvre initialement prévue devait s'étaler sur une période de quatre ans un quart, du troisième trimestre de 2008 à la fin de 2012 ([A/62/510/Rev.1](#), par. 40), devrait couvrir désormais plus de 11 ans.

C. Projets d'Umoja-Extension 2

8. Dans son dixième rapport, le Secrétaire général indique que les projets d'Umoja-Extension 2 portent sur 133 des 321 processus d'Umoja (environ 41 %). Les processus ont été regroupés en une série de projets : a) planification stratégique, élaboration du budget et gestion de la performance ; b) collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs ; c) gestion des partenaires d'exécution ; d) gestion de la chaîne d'approvisionnement ; e) remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants ; et f) gestion des conférences et des manifestations. Le rapport fait le point sur la mise en service de chaque projet d'Umoja-Extension 2, y compris sous la forme d'informations sur les

fonctionnalités couvertes et les aspects techniques de la solution adoptée, ainsi que sur les phases du projet, les activités préparatoires connexes et les activités de déploiement planifiées. On trouvera aux annexes I et II du rapport un résumé du calendrier des activités de déploiement d'Umoja pour les périodes allant de 2013 à 2016 et de 2017 à 2019, respectivement. Les informations complémentaires qui accompagnent le rapport fournissent d'autres précisions techniques et financières concernant chaque projet.

Calendrier des activités de déploiement d'Umoja-Extension 2

9. L'annexe II au rapport présente un calendrier des activités de déploiement des projets d'Umoja-Extension 2 pour la période 2017-2019. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale, dans sa résolution [67/246](#), a demandé au Secrétaire général d'exécuter intégralement le plan révisé de mise en œuvre d'Umoja présenté dans le quatrième rapport d'étape ([A/67/360](#)) et a donné son approbation pour que l'ensemble du projet soit achevé en décembre 2018 au plus tard. Par la suite, dans son huitième rapport d'étape ([A/71/390](#)), le Secrétaire général a présenté le plan de travail pour 2016-2018, qui concernait principalement les projets d'Umoja-Extension 2, et a indiqué que les prévisions de dépenses pour 2016-2017 et 2018-2019 tiendraient compte d'une période de stabilisation d'Umoja-Extension 2 en 2019. Le Comité rappelle également que, dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les activités de conception, de développement et de mise à l'essai de chacun des projets d'Umoja-Extension 2 seraient achevées en 2018, et que les solutions élaborées pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la collecte de fonds et la gestion des partenaires d'exécution, ne devraient sans doute être intégralement déployées qu'en 2019, la plupart des projets d'Umoja-Extension 2 connaissant une phase d'appui important en 2019 et étant principalement déployés en 2019, année qui serait concernée par le reste des activités de déploiement et de stabilisation du système. Dans son dixième rapport, le Secrétaire général indique que les solutions d'Umoja-Extension 2 seront intégralement mises en service d'ici la fin de 2019, mais que le système de la planification de la demande et du réseau d'approvisionnement, lui, pourrait ne pas être mis intégralement en service d'ici à cette date. Le Comité rappelle que l'Assemblée générale, aux paragraphes 8 et 23 de la section XXI de sa résolution [72/262 A](#), a prié le Secrétaire général de continuer à exécuter le projet dans le respect du budget et du calendrier approuvés, et a approuvé les crédits demandés au titre du projet pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2019, qui s'élèvent à 62 062 600 dollars.

10. Comme il est indiqué aux paragraphes 6 et 7 ci-dessus, le projet a subi de nombreux retards et de nombreux dépassements de coûts. Le Comité consultatif redoute que le calendrier du projet ne continue d'être prorogé et que les coûts de ce dernier ne continuent d'augmenter. Il compte que le Secrétaire général fournira à l'Assemblée générale au moment où celle-ci examinera le dixième rapport d'étape des informations complètes sur le plan des activités de déploiement de l'ensemble de chacun des projets d'Umoja-Extension 2, y compris le projet de gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'une mise à jour détaillée des risques encourus par le calendrier et le cahier des charges du projet et les mesures d'atténuation des risques correspondantes envisagées (voir les paragraphes 27 à 29 ci-après). Il recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général de prendre toutes les mesures nécessaires pour que l'ensemble du projet soit complètement achevé avant la fin de 2019, en évitant de nouveaux retards et une escalade des coûts. Il recommande également que l'Assemblée prie le Secrétaire général de fournir à cette dernière, au moment où celle-ci examinera le projet de budget-programme pour 2020, des renseignements actualisés sur les

progrès accomplis sur la voie de la finalisation du projet d'ici à la fin de 2019, y compris une mise à jour des dépenses encourues dans le cadre du projet.

D. Formation

11. Dans son dixième rapport, le Secrétaire général indique que la stratégie de formation a été révisée afin de se fonder sur une formation autonome et des cours de formation et des matériels pédagogiques sous forme de modules aisément accessibles, et non dans le cadre de longues formations en salle de classe. Une nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne, « iLearn Umoja », qui a été lancée avec un portail Web en septembre 2018, présentera un catalogue de tous les cours recommandés pour chaque fonction d'Umoja et permettra de collaborer avec des communautés d'experts pour partager des informations dans le cadre de forums ouverts en ligne. Le Secrétaire général indique également que les matériels pédagogiques existants concernant Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seront graduellement convertis et migreront vers iLearn Umoja. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé qu'iLearn Umoja avait été lancée comme prévu. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général fournira des informations supplémentaires sur la rentabilité et l'efficacité de la stratégie de formation révisée et la nouvelle plateforme iLearn Umoja dans son prochain rapport d'étape.**

E. Analyse de la rentabilisation d'Umoja

1. Avantages

12. Les paragraphes 101 à 111 du dixième rapport d'étape du Secrétaire général portent sur les avantages d'Umoja. Dans sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif 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 œuvre d'Umoja et de rendre compte de la question dans son septième rapport annuel. Le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'il avait demandé des informations et des documents de référence à tous les référents processus désignés² qui devaient rendre compte du bilan des avantages quantifiables liés à leurs activités, tels qu'ils sont chiffrés au titre du budget des opérations de maintien de la paix depuis 2013/14 et au titre du budget ordinaire depuis 2014-2015. Il a apprécié les efforts faits par les référents processus pour recenser les processus métier et établir une base permettant de déterminer le montant d'avantages valorisés d'une année sur l'autre. Après vérification des documents de référence, il a indiqué que les évaluations du montant d'avantages liés à la réduction des postes avaient été examinées lors de l'audit et jugées correctes.

13. Toutefois, le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'il n'était pas en mesure de confirmer la validité des évaluations liées aux réductions relatives aux autres objets de dépense que les postes pour les opérations de maintien de la paix de 2018/19 dans deux cas particuliers : le flux chaîne d'approvisionnement et le flux informatique. Ayant demandé des éclaircissements à propos de ces deux cas, le Comité consultatif a été informé que l'environnement technique de la phase 2 de la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 n'ayant pas encore été complètement mis en place lors du calcul des avantages en 2017, le Département

² Les chefs du Bureau des services centraux d'appui, du Bureau de l'informatique et des communications, du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau des politiques, de la planification et de l'administration du budget, du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions.

de l'appui aux missions avait décidé de fixer le montant total des avantages à 44,2 millions de dollars, ce qui correspondait à la fourchette donnée dans l'étude de viabilité d'Umoja en 2010. Par conséquent, avec cette estimation des avantages à 44,2 millions de dollars, il s'agissait d'un chiffre imposé du sommet vers la base [A/73/169, paragraphe 31 a)], et non d'un chiffre calculé dans le cadre d'une approche participative, ce qui n'était faisable qu'après déploiement, en fonction des résultats obtenus, à l'instar de ce qui était effectué dans tous les autres domaines. S'agissant du budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2018/19, le Comité consultatif a été informé qu'un montant total de 33 millions de dollars d'avantages quantitatifs avait été cité dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général, dont, d'une part, 23,56 millions de dollars au titre de l'ensemble des piliers autres que les technologies de l'information et des communications et, d'autre part, un montant de 9,2 millions de dollars qui correspondaient aux avantages tirés du flux informatique, en partant de l'hypothèse que les avantages découlant du retrait d'applications se concrétiseraient principalement au cours de l'exercice 2018/19 [ibid., par. 31 b)].

14. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté également qu'il était possible d'améliorer la conservation de la documentation et la préservation de la mémoire institutionnelle pour l'ensemble du processus de 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 et 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 le progiciel et sur le suivi de ces processus afin d'accroître encore la valorisation.

15. Dans son dixième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que 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 ; et c) d'exercer un contrôle permanent. Il indique également qu'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, et constituera une source centralisée d'informations.

16. Le Comité consultatif partage l'avis du Comité des commissaires aux comptes selon lequel il est important de préserver la mémoire institutionnelle et de réunir toutes les informations nécessaires sur les hypothèses étayant le calcul des avantages présentés aux États membres car il pourrait s'avérer nécessaire de revoir ces hypothèses à l'avenir pour vérifier qu'elles demeurent valides. **Le Comité consultatif réaffirme qu'il faut rassembler en toute transparence des informations sur les avantages quantitatifs et qualitatifs qu'Umoja a permis d'obtenir, y compris en ce qui concerne les incidences sur les effectifs et les prévisions de dépenses des différents bureaux et départements. Il réaffirme également que l'étude de viabilité d'Umoja devrait rendre compte des gains d'efficience et des avantages effectifs obtenus grâce à la mise en service du progiciel plutôt que des objectifs artificiels portant sur les économies budgétaires (voir A/72/7/Add.31, par. 28 et 29). Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce qu'un plan de valorisation des avantages soit élaboré et à ce que les avantages présentés aux États membres soient documentés avec précision, notamment les hypothèses et les processus sur lesquels repose la valorisation des avantages, et de régler cette question dans les meilleurs délais.**

17. **Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce qu'un plan de valorisation des avantages soit établi à l'avance et de manière détaillée pour les ressources affectées aux**

postes et aux autres objets de dépense concernant tous les domaines d'activité, y compris les processus de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des technologies de l'information et des communications. Il compte revenir sur cette question lorsqu'il examinera les projets du Secrétaire général relatifs au budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice biennal 2019/20 et au budget-programme pour 2020.

2. Coût complet d'Umoja

18. Le Comité consultatif rappelle que, dans son neuvième rapport d'étape, le Secrétaire général a présenté pour la première fois, une estimation du coût complet d'Umoja, qui englobe : a) les coûts directs du projet ; b) les coûts indirects du projet ; c) les coûts de formation, y compris le temps des utilisateurs ; d) les coûts de maintenance du système pour une période de 15 ans, de 2016 à 2030 (voir [A/23/397](#), tableau 6). Dans le dixième rapport, le Secrétaire général a actualisé les informations sur le coût complet pour tenir compte des observations du Comité des commissaires aux comptes concernant le fait que : a) le système serait probablement perfectionné de manière continue après 2019, ce qui pourrait entraîner de nouveaux coûts indirects ; b) les coûts de formation à partir de 2020 seraient pris en considération ; c) l'estimation des coûts annuels de maintenance à partir de 2020 évoluerait pour tenir compte de l'acquisition de nouvelles licences à mesure le nombre d'utilisateurs augmenterait ([A/73/389](#), par. 115 à 118). Le coût complet a été révisé à la hausse, passant de 1 402 145 273 dollars en 2017 à 1 414 225 429 dollars en 2018. On trouvera de plus amples informations sur les données ayant servi à établir le coût des différents composants à prendre en considération dans le coût complet dans le complément d'information qui accompagne le dixième rapport d'étape du Secrétaire général, notamment : a) les coûts indirects³ liés au déploiement d'Umoja, ventilés par nombre de fonctionnaires et par nombre de mois-personnes ; b) les frais de voyage et de formation et les coûts indirects de formation ; c) les frais de maintenance. **Le Comité prend note de l'augmentation du coût complet du progiciel. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de faire état de façon détaillée, dans ses futurs rapports, du coût complet, y compris les coûts indirects.**

19. Le Comité consultatif a été informé que les coûts de maintenance comprenaient les dépenses relatives au personnel, au matériel, aux licences de logiciels et à l'appui et que les prévisions pour la période 2020-2030 s'établissaient à 48 millions de dollars par an pendant 11 ans, soit un montant total de 528 millions de dollars, comme prévu au paragraphe 106 du rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies ([A/71/400](#), par. 106 ; voir également [A/72/397](#)). **Étant donné que le projet touche à sa fin, le Comité estime qu'il convient de donner à l'Assemblée générale des informations plus détaillées sur les besoins relatifs à la maintenance après le déploiement complet des modules composant Umoja-Extension 2 à la fin de 2019 (voir par. 26 ci-dessous).**

20. En ce qui concerne les besoins en logiciels, le Comité consultatif a été informé que tous les nouveaux logiciels étaient inscrits au budget du projet Umoja, y compris la première année de maintenance, dont le coût était généralement réglé en même temps que le prix d'achat, conformément aux pratiques commerciales habituelles. Il a également appris que les fournisseurs de logiciels facturaient des frais de

³ Les coûts indirects correspondent aux dépenses engagées par les départements et bureaux pour renforcer la disponibilité opérationnelle, notamment au moyen d'activités telles que le nettoyage et l'enrichissement des données, les essais techniques et la coordination du déploiement ([A/72/7/Add.31](#), par. 35 à 40).

maintenances annuels, qui comprenaient des mises à niveau gratuites et le règlement des problèmes liés aux logiciels. Les frais de maintenance annuels dépendaient des modules utilisés et des fonctionnalités mises en service. Les fournisseurs, y compris SAP (fournisseur du progiciel de gestion intégré Umoja), appliquaient des formules de tarification qui variaient d'un module à un autre, ce qui entraînait de grandes variations des coûts. La tarification pouvait être fondée sur des éléments tels que le nombre d'utilisateurs, le budget de l'organisation, le nombre de processeurs équipant les serveurs sur lesquels les logiciels étaient installés ou le nombre de documents produits. Le Comité a été informé que le progiciel de gestion intégré équipant le Secrétariat faisait appel à un grand nombre de modules et était considéré par SAP comme l'une des installations les plus complexes qu'il ait jamais faite et deviendrait encore plus complexe avec la mise en service des modules composant Umoja-Extension 2. **Le Comité compte que le Secrétaire général tirera pleinement parti de l'influence que l'Organisation des Nations Unies exerce dans le domaine des achats pour obtenir dans les meilleurs délais des remises sur quantité et les conditions les plus favorables pour les licences de logiciels. Il encourage également le Secrétaire général à s'attacher à intensifier la collaboration avec les entités des Nations Unies dans le domaine des progiciels de gestion intégré, en vue de renforcer le pouvoir de négociation dont elles disposent avec les fournisseurs (A/68/344, par. 108 à 123).**

21. L'annexe III du dixième rapport d'étape du Secrétaire général présente les dépenses directes du projet par année, en distinguant les dépenses de personnel des autres dépenses, avec des précisions sur les produits. Le complément d'information qui accompagne le rapport ventile plus avant les coûts par catégorie.

F. Réorganisation des fonctions

22. Dans le dixième rapport d'étape, le Secrétaire général donne des informations sur les mesures qui ont été prises pour renforcer le savoir-faire interne, accélérer la transmission du savoir-faire des consultants et conserver les connaissances acquises au sein de l'Organisation, ainsi que l'Assemblée générale le lui a demandé au paragraphe 16 de la section XXI de sa résolution 72/262 A. Il est indiqué dans le rapport que depuis 2016 des formations spécialisées sont organisées à l'intention du personnel du projet afin que l'Organisation dispose des capacités institutionnelles voulues pour le fonctionnement d'Umoja et que les activités de formation ont permis d'éviter de recourir à un intégrateur de systèmes pour les modules composant Umoja-Extension 2 et d'accélérer le transfert de connaissances (A/73/389, par. 120 et 134). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'Umoja-Extension 2 était mis au point et déployé sans le concours d'un intégrateur de systèmes : l'équipe faisait appel à du personnel interne disposant du savoir-faire voulu et bénéficiait du concours des experts du fournisseur de logiciels si cela était nécessaire, ce qui permettait de réduire les coûts de développement et d'éviter d'avoir à procéder par la suite à la transmission des connaissances et compétences, étape qui prenait du temps et coûtait cher.

23. Le Comité consultatif rappelle qu'il n'a cessé de souligner, depuis le début du projet, qu'il fallait veiller à ce que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté aux programmes et au projet, étoffer les compétences internes relatives au progiciel de gestion intégré et renforcer les connaissances et les capacités disponibles en interne de façon à pouvoir gérer et exploiter Umoja tout en étant moins tributaire des consultants et du personnel contractuel, lesquels représentent une proportion importante des coûts du projet. **Le Comité se félicite des progrès accomplis en vue de parvenir à l'autosuffisance en ce qui concerne le développement d'Umoja-Extension 2 et les services d'appui. Il convient**

également de mettre en place des mécanismes présentant un bon rapport coût-avantages de sorte que l'Organisation renforce les capacités internes et, à long terme, ne se laisse pas distancer par l'évolution technologique.

24. En 2019, le Secrétaire général propose : a) de supprimer 11 postes [4 P-4, 4 P-3 et 3 postes d'agent des services généraux (Autres classes)] dans des domaines où il sera possible de réduire les effectifs après suppression ou redistribution d'une partie de la charge de travail ; b) de créer 11 postes [2 P-4, 5 P-3, 1 P-2 et 3 postes d'agent des services généraux (1^{re} classe)] : cela permettra de réunir du personnel qui sera chargé de mettre au point les nouvelles fonctionnalités qui sont mises en place et d'en faciliter l'exploitation et d'ajuster les effectifs pour les fonctionnalités existantes. On trouvera aux paragraphes 123 à 126 du rapport un complément d'information sur les postes qu'il est proposé de supprimer et de créer.

25. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que la structure de l'équipe Umoja évoluait en fonction du savoir-faire à réunir, en particulier du fait des nouvelles technologies qui étaient utilisées avec Umoja-Extension 2 (voir [A/72/397](#)). Il a également appris que la réorganisation des fonctions proposée dans le dixième rapport d'étape s'inscrivait dans le prolongement des mesures prises depuis trois ans pour créer une structure par classe équilibrée, les postes étant répartis entre les différents domaines fonctionnels et techniques en fonction de la complexité des uns et des autres ([A/73/379](#), par. 127).

26. En ce qui concerne les fonctions d'appui, le Comité consultatif s'est fait fournir des renseignements supplémentaires sur l'équipe Umoja et a appris que les effectifs de celle-ci allaient en s'amenuisant depuis 2016 et étaient regroupés dans un plus petit nombre d'équipes intégrées de façon à consolider les fonctions opérationnelles et techniques de SAP. Il a également été informé que le Secrétariat comptait qu'à terme les membres du groupe de base rejoignent ses services de façon à faciliter l'amélioration d'Umoja et à fournir des fonctions d'appui, conformément au modèle de fonctionnement de l'Organisation. Une fois le projet achevé, à la fin de 2019, les fonctions seraient réorganisées et la structure et les effectifs de la future équipe de projet seraient présentés à l'Assemblée générale dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général. Le Comité note que le Secrétaire général ne propose pas de réduire les effectifs de l'équipe en 2019. **Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'exposer de façon détaillée dans son prochain rapport d'étape la manière dont l'équipe Umoja sera intégrée aux services du Secrétariat, pour qu'elle puisse examiner la question et se prononcer à son sujet.**

G. Gestion des risques

27. Aux paragraphes 128 à 139 du dixième rapport d'étape, le Secrétaire général présente des informations sur les risques pesant sur le projet et les mesures d'atténuation qui ont été prises. Dans son septième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes met également en évidence un certain nombre de risques de nature à retarder l'exécution des projets ([A/73/169](#), par. 136). Parmi les principaux risques cités dans le rapport du Secrétaire général figurent : a) les risques liés à la gestion du changement compte tenu de l'ampleur et de la portée des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, celles-ci concernant de nombreux utilisateurs qui n'ont jamais eu à se servir d'Umoja précédemment ; b) les risques de mise en service du fait que le Secrétariat est le seul client SAP pour certains modules composant Umoja-Extension 2 ; c) les risques liés à la complexité technique des modules mis en service, au nombre de nouveaux produits SAP utilisés, au nombre de produits de fournisseurs tiers qui doivent être intégrés à Umoja, par exemple au moyen d'une interface, et aux différents modes d'accès à Umoja par les groupes utilisant telles ou telles

fonctionnalités ; d) le nombre de modules développés simultanément dans le cadre d'Umoja-Extension 2 pour répondre à un calendrier très optimiste, plusieurs d'entre eux devant être reliés les uns aux autres pour que les processus soient intégralement automatisés ; e) le déploiement d'Umoja-Extension 2 parallèlement à la réorganisation des effectifs afin de renforcer durablement les capacités ; f) le fait que les référents processus appuient 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 en service ; g) le fait que les départements ne disposent pas de ressources pour financer les activités de déploiement. Le Secrétaire général indique également que les négociations avec le fournisseur de logiciels font peser un risque sur les délais de déploiement du logiciel de gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'appui à apporter au module de gestion du capital humain et des états de paie, et que les différents modes de tarification des licences des logiciels représentent un risque financier.

28. Le Secrétaire général signale qu'en réponse à la demande faite par l'Assemblée générale au paragraphe 11 de la section XXI de sa résolution 72/262 A et aux observations du Comité des commissaires aux comptes, il a été fait appel à un cabinet conseil indépendant qui a été chargé de détecter d'éventuelles lacunes dans l'aptitude du Secrétariat à mettre en service les modules Umoja. Le cabinet a fait des recommandations fondées sur les meilleures pratiques et sur les enseignements tirés du déploiement complexe et de grande envergure d'autres logiciels de gestion intégrés et recommandé au Secrétariat de déployer Umoja-Extension 2 lentement et de se concentrer stratégiquement sur les fonctionnalités essentielles au programme de réformes (A/73/389, par. 139).

29. **Le Comité consultatif est conscient de la diversité des risques auxquels le projet est exposé et du fait qu'il faut procéder avec prudence et veiller à ce que l'Organisation soit bien préparée. Il faut mettre en place une stratégie de gestion des risques bien conçue qui prévoit un examen et une analyse continus des risques et une évaluation de l'adéquation des mesures d'atténuation ainsi que l'adaptation des stratégies existantes si le besoin s'en fait sentir. Le Comité souligne également qu'il faut bien planifier le projet et prendre des mesures dynamiques pour faire face aux problèmes et aux risques de façon à éviter tout nouveau retard, la mise en service des modules d'Umoja-Extension 2 devant se terminer avant la fin de 2019.**

H. Ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019

30. Les ressources nécessaires pour l'exercice 2018-2019 sont présentées par catégorie de dépenses dans le tableau 5 du dixième rapport d'étape et s'élèvent à 104 764 800 dollars pour 2018-2019, à savoir 49 628 400 dollars pour 2018 et 55 136 400 dollars pour 2019. Compte tenu du fait que le montant des ressources approuvées pour 2018-2019 s'élève à 62 062 600 dollars et que le solde inutilisé des ressources approuvées s'établissait à 27 186 600 dollars à la fin de 2017, le montant des ressources supplémentaires demandées pour 2019 se chiffre à 15 515 600 dollars. Le tableau 6 du rapport indique la répartition des ressources demandées, soit principalement : a) 11 259 300 dollars au titre des services contractuels (A/73/389, par. 147 à 150) ; b) 2 969 000 dollars au titre des autres dépenses de personnel (ibid., par. 145 et 146).

31. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a eu la confirmation que le montant supplémentaire de 15 521 600 dollars demandé pour 2019 suffirait à mener le projet à terme.

IV. Conclusions et recommandations

32. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 157 du dixième rapport d'étape. **Sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

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

b) **Approuve 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 du rapport, et qui tiennent compte de la réorganisation décrite à la section VII du rapport ;**

Budget-programme

c) **Approuve un montant de 2 138 800 dollars au titre de la composante 1 (Bureau du Secrétaire général adjoint) du chapitre 29A du budget-programme de 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) **Prenne 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) **Prenne note du fait qu'un montant de 3 619 600 dollars sera financé au moyen de ressources extrabudgétaires pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.**