



Assemblée générale

Distr. générale
4 octobre 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Points 135 et 148 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2020

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

Onzième 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 dixième rapport d'étape ([A/73/389](#)) en septembre 2018.

Umoja compte actuellement 43 639 utilisateurs et dessert 422 sites. L'outil ayant été mis à la disposition de nouvelles catégories d'utilisateurs, ceux-ci sont de plus en plus variés.

La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, a constamment progressé dans le cadre de six grands sous-projets, ce qui a considérablement étendu le périmètre fonctionnel et la complexité technique d'Umoja. En parallèle, les fonctionnalités existantes sont aussi constamment améliorées, et il faut notamment signaler l'ajout d'une version mobile destinée à améliorer l'expérience utilisateur et à augmenter l'adoption du système. Outre la mise en service des solutions Umoja-Extension 2, 2019 a aussi été l'année de la première grande mise à niveau du matériel informatique et des logiciels Umoja depuis leur installation en 2011.

Le présent rapport comprend également des informations actualisées sur la concrétisation des avantages, le coût complet d'Umoja, sa prise en main et la gestion des risques, ainsi que les ressources nécessaires pour 2020.

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 2020, qui s'élève à 22 644 000 dollars.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Gestion, gouvernance et contrôle du projet	3
A. Aperçu du dispositif de gouvernance	3
B. Application des recommandations des organes de contrôle	3
III. État d'avancement du projet	4
A. Aperçu général	4
B. Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance	7
C. Gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs	11
D. Gestion des partenaires d'exécution	12
E. Gestion de la chaîne d'approvisionnement	13
F. Gestion du personnel en tenue	16
G. Gestion des conférences et des manifestations	18
H. Plateforme mobile	19
I. Délégation de pouvoirs	20
J. Modernisation de l'infrastructure	20
K. Intégrations et améliorations	24
L. Programme de suivi des améliorations	25
M. Analyse décisionnelle	27
IV. Gestion du changement	28
A. Mobilisation des entités clientes	28
B. Communication	29
C. Formation	30
V. Avantages offerts par Umoja	32
VI. Prise en main d'Umoja	34
VII. Gestion des risques	38
VIII. Ressources nécessaires pour 2020	39
IX. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	43
A. Financement des prévisions de dépenses pour 2020	43
B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	44
Annexes	
I. Déploiement d'Umoja en 2018 et 2019, par trimestre	45
II. Déploiement d'Umoja en 2020, par trimestre	46
III. Dépenses engagées par phase (au 1 ^{er} octobre 2019)	47
IV. Organigramme et répartition des postes pour 2020	48

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 [73/279 A](#) de l'Assemblée, le présent rapport fait le point de la situation depuis la publication du dixième rapport d'étape ([A/73/389](#)).

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 pour la première fois dans le cinquième rapport d'étape ([A/68/375](#) et [A/68/375/Add.1](#)) et le Secrétaire général œuvre toujours activement à sa réalisation. Présidé par le Chef de cabinet, le Comité de gestion en examine périodiquement l'état d'avancement et en trace les grandes orientations, selon les besoins. Le Comité de pilotage d'Umoja, présidé par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en contrôle la gestion stratégique et opérationnelle.

3. Comme l'a réaffirmé l'Assemblée générale dans sa résolution [73/279 A](#), le succès de la mise en service d'Umoja exige l'appui et l'adhésion complets de la haute direction et une coopération étroite et continue avec les principales parties prenantes. Les cadres supérieurs continuent donc de jouer un rôle déterminant dans la mise place d'une démarche institutionnelle et doivent être prêts à repenser les procédures et pratiques en vigueur, afin d'appuyer les réformes entreprises par le Secrétaire général. Celles-ci visent à apporter à l'Organisation davantage de dynamisme, d'efficacité, de transparence, de respect du principe de responsabilité, d'efficience, de pragmatisme et de décentralisation de la prise de décisions, ce qui lui permettra de mieux faciliter ses activités normatives et opérationnelles, d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la gestion et de l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines et, enfin, de mieux soutenir l'exécution du programme.

4. Le Directeur du projet Umoja continuera d'informer régulièrement le Comité exécutif de l'informatique et des communications afin que la stratégie Informatique et communications puisse pleinement tirer parti des fonctions de plus en plus nombreuses d'Umoja et que le plan d'action en matière de technologies soit harmonisé avec la stratégie. L'équipe du projet recevra des retours et des demandes du Comité des clients des services de gestion pour ce qui concerne le fonctionnement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 tout en continuant de travailler en priorité sur le déploiement d'Umoja-Extension 2 et son adoption par les utilisateurs.

B. Application des recommandations des organes de contrôle

5. Au cours de la période considérée, le Comité des commissaires aux comptes a examiné le projet. Dans son huitième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (voir [A/74/153](#)), le Comité a observé que les processus d'Umoja-Extension 2 allaient transformer l'Organisation et ajouter de la valeur à son activité par l'addition de nouvelles fonctions et opérations stratégiques dans les domaines suivants : planification stratégique, établissement du budget, gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, gestion des projets et des programmes. Le Comité a aussi noté qu'au cours de la période à l'examen, les réformes de gestion menées par le Secrétaire général avaient entraîné de vastes

changements structurels et fonctionnels et que l'équipe Umoja tout comme Umoja, en tant que progiciel de gestion intégré, avaient un rôle important à jouer dans la réalisation de ces changements. Il a également souligné que plusieurs déploiements d'Umoja-Extension 2 ont été menés en parallèle et concernent le groupe de référents processus et les ressources allouées à Umoja qui sont également parties prenantes dans la concrétisation des réformes du Secrétaire général. Le Comité a aussi constaté qu'il restait encore beaucoup à faire pour finaliser la mise en service d'Umoja-Extension 2 et qu'il existait un risque élevé que toutes les activités ne puissent pas être achevées au 31 décembre 2019. De plus, il a recommandé que les risques liés à la mise en service intégrale d'Umoja soient évalués en continu. Enfin, il faut noter que les délais et les coûts ont été gérés de manière remarquable depuis la mi-2016 malgré les délais serrés, l'étendue des fonctionnalités à couvrir, la complexité technique et la conduite simultanée d'une entreprise de réduction et de réorganisation des ressources ; en conséquence, le projet n'a pas dépassé le budget et les délais prévus.

6. Le Comité a formulé 89 recommandations depuis le début du projet. Sur les 31 recommandations qui restaient à appliquer fin 2018, 8 ont été pleinement appliquées et 23 sont en cours d'application. Sur les 22 recommandations formulées dans son dernier rapport sur la gouvernance et la gestion du projet, les fonctions de contrôle, les fonctionnalités d'appui et le dossier de décision concernant Umoja, 3 ont déjà été pleinement appliquées.

7. Le Bureau des services de contrôle interne a effectué 22 audits et formulé 216 recommandations depuis le début du projet ; 16 d'entre elles sont en cours d'application. En 2019, le Bureau a mené un audit détaillé du système de sécurité d'Umoja, portant notamment sur l'architecture et le dispositif de sécurité. Le rapport final est attendu pour la fin du mois de septembre 2019.

III. État d'avancement du projet

A. Aperçu général

8. Umoja compte actuellement 43 639 utilisateurs et dessert 422 sites. Les principales étapes franchies par le projet depuis 2018 sont présentées à l'annexe I. Depuis le dernier rapport d'étape, l'équipe Umoja a principalement travaillé sur les solutions Umoja-Extension 2, des mises à niveau importantes du matériel et des logiciels ainsi que des améliorations continues sans lien avec les solutions Umoja-Extension 2.

9. Umoja a favorisé la bonne mise en œuvre du programme de réforme axé sur trois piliers (réforme de la gestion, réforme du dispositif de paix et de sécurité et réforme du système des Nations Unies pour le développement) voulu par le Secrétaire général, qui a pris effet le 1^{er} janvier 2019. Umoja a facilité la création de nouveaux départements et la suppression de départements hérités du passé. Ces mesures ont touché 2 500 membres du personnel et nécessité un gros effort de planification, de collecte et de validation de données ainsi que de multiples essais des nouveaux éléments des données de base ; il a été nécessaire de collaborer étroitement avec de nombreuses parties prenantes clientes afin que la transition se fasse en douceur, et notamment que les formalités relatives aux états de paie des membres du personnel concernés soient effectuées dans les temps et que les nouveaux départements soient en mesure de traiter les transactions dès le premier jour. Les modèles de fonctionnement et les exigences de planification et d'exécution des activités de déploiement liées à la réforme du pilier développement en 2020 continuent de faire

l'objet de réflexions et d'échanges, en appliquant les enseignements tirés de la première année.

10. Umoja-Extension 2 est un projet de grande envergure, qui regroupe de nombreuses fonctions nouvelles et complexes dans des modules interdépendants et a une incidence sur différentes catégories d'utilisateurs n'ayant jamais utilisé Umoja auparavant. Les progrès importants accomplis lors des mises en services d'Umoja-Extension 2 en 2018 et 2019 sont résumés à l'annexe I. En parallèle, le projet a mené les tâches suivantes :

a) Déploiement réussi d'un ensemble unique de technologies SAP destinées à compléter les modules SAP existants de façon à créer des combinaisons qu'aucun client SAP n'avait créées jusqu'alors : l'ONU se trouve ainsi dotée d'une solution allant au-delà d'un progiciel de gestion intégré traditionnel ;

b) Réduction des ressources du projet en application des prévisions, accompagnée d'une restructuration et d'un perfectionnement des compétences techniques du personnel travaillant sur Umoja, au moyen de formations polyvalentes et de formations techniques SAP complémentaires ;

c) Renforcement des capacités propres par la réorganisation des postes autour d'ensembles précis de compétences SAP nécessaires avant de procéder au recrutement des candidats correspondants, ce qui évite de recourir à des consultants et permet de faire l'économie du temps et des frais liés au transfert de connaissances ;

d) Contrôle des coûts de façon à ce que le projet reste dans les limites du budget pour la troisième année consécutive.

11. Dans la conclusion générale de son sixième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/72/157), le Comité des commissaires aux comptes a constaté que la mise en service d'Umoja à l'échelle mondiale, dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs, était une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. Les nouvelles fonctionnalités mises en service dans le cadre d'Umoja-Extension 2 ont considérablement accru ce niveau de complexité, élargi le nombre d'utilisateurs d'Umoja et permis la transformation de la façon dont l'Organisation gère ses programmes et ses opérations.

12. Le tableau 1 récapitule les projets liés à Umoja-Extension 2. La section suivante explique en détail les progrès accomplis pour ce qui concerne leur déploiement.

Tableau 1
Projets liés à Umoja-Extension 2

<i>Projet</i>	<i>Description</i>
Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance	Le projet Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance appuie l'ensemble du cycle de gestion de la performance : planification stratégique, planification des ressources, exécution des programmes et gestion de la performance. La gestion des programmes prévoit la mise au point de plans détaillés par programme et leur regroupement au sein d'une budgétisation et de cadres de gestion axée sur les résultats. La budgétisation recouvre un large éventail de fonctionnalités liées au cycle d'exécution du budget, dont la modélisation des besoins en ressources, l'examen des coûts standard ou encore l'actualisation des coûts. Elle facilite et

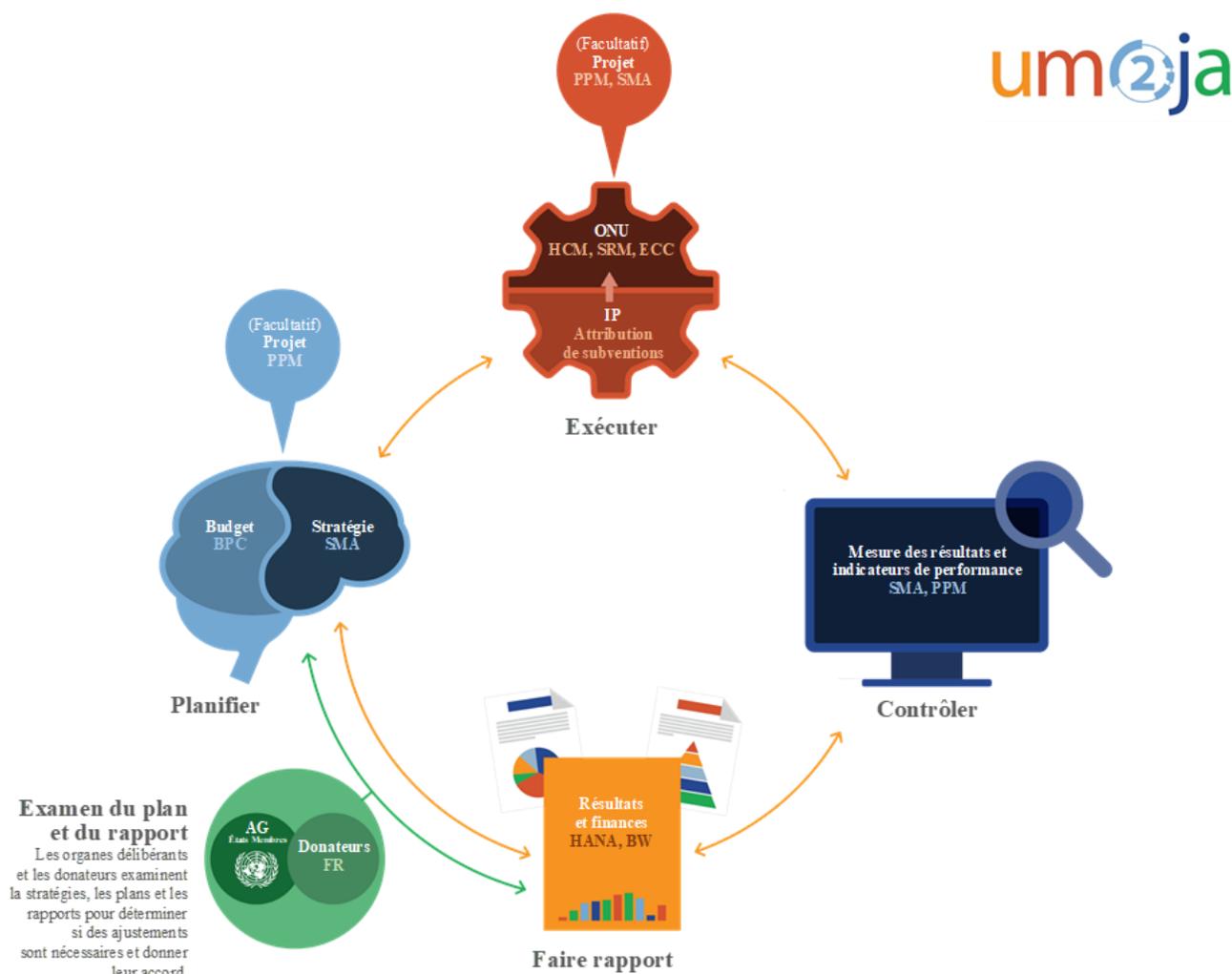
<i>Projet</i>	<i>Description</i>
	améliore la planification des ressources en reliant les estimations aux coûts standard afin de rendre les estimations plus fiables. La fonctionnalité de gestion de la performance et de communication de l'information facilite le suivi des progrès et l'établissement de liens entre l'emploi des ressources et les résultats obtenus.
Gestion des partenaires d'exécution	La gestion des partenaires d'exécution permet de rationaliser les échanges entre le Secrétariat, ces partenaires (les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales, entre autres) et les bénéficiaires finaux, par la mise à disposition d'un portail et d'outils facilitant le dialogue avec le Secrétariat avant et pendant le partenariat ; ceux-ci permettent notamment d'enregistrer les progrès faits dans la réalisation ainsi que d'autres informations relatives aux performances, et de demander des paiements.
Collecte de fonds et relations avec les donateurs	Le module collecte de fonds et relations avec les donateurs permet de saisir et d'actualiser le profil des donateurs, ainsi que d'interagir avec ces derniers à toutes les étapes, depuis l'appel de fonds jusqu'à la signature de l'accord. Il aide les administrateurs de programmes à analyser le profil des donateurs potentiels, à lancer des appels, à organiser des manifestations couvertes par les médias et à accompagner les donateurs intéressés jusqu'à la conclusion d'un accord. Il donne une vue d'ensemble des activités de mobilisation des ressources et renforce la planification de l'exécution en ce qu'il offre de meilleures prévisions de financement et de trésorerie et la possibilité d'observer la situation en matière de recettes.
Gestion de la chaîne d'approvisionnement (phases 2 et 3)	Les deuxième et troisième phases de la gestion de la chaîne d'approvisionnement couvrent la localisation et le suivi des biens ainsi que la gestion du transport, la planification de la demande (visibilité des futures demandes de biens et de services) et la planification du réseau d'approvisionnement (planification des réseaux de fournisseurs, de la reconstitution des ressources et des stocks de sécurité, entre autres).
Gestion du personnel en tenue	La gestion du personnel en tenue concerne les différents besoins relatifs à la gestion des contingents, des effectifs de police et du matériel appartenant aux contingents, ainsi que les remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Plusieurs systèmes non intégrés, tels que le système de gestion électronique du matériel appartenant aux contingents, le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et la base de données des contingents, sont ainsi regroupés et

<i>Projet</i>	<i>Description</i>
Gestion des conférences et des manifestations	<p>apportent une solution de bout en bout pleinement intégrée aux autres modules Umoja.</p> <p>La gestion des conférences et des manifestations couvre l'ensemble du cycle des conférences et manifestations, de leur planification à leur exécution et au suivi. Les solutions de gestion des conférences et des manifestations apportent un appui aux réunions de bout en bout, des demandes jusqu'à la planification, à la gestion des services, à la facturation, au recouvrement des coûts et à la gestion des biens, entre autres, et simplifient le travail des demandeurs ainsi que des fournisseurs de services internes et externes. Le module de gestion des participants aux réunions permet de simplifier la communication entre les organisateurs et des milliers de participants avant, pendant et après les manifestations, notamment pour ce qui concerne l'inscription, l'accès aux documents et l'impression des badges de sécurité.</p>

B. Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance

13. La solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance appuie le projet de réforme de la gestion du Secrétaire général, qui vise à donner davantage d'autonomie aux dirigeants et au personnel, à renforcer la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats et à améliorer l'exécution des mandats. Cette solution a un potentiel important pour ce qui est d'amener l'Organisation à mettre l'accent sur les résultats institutionnels, à renforcer la transparence et à créer une culture d'autonomisation et de responsabilisation dans toute l'Organisation par une gestion axée sur les résultats. Elle permet de planifier, de mettre en œuvre et de suivre les produits liés aux programmes ainsi que d'en rendre compte, comme le montre la figure I.

Figure I
Cycle de gestion des programmes de l'ONU comprenant le cycle d'examen par les organes délibérants et les donateurs ainsi que les composantes d'Umoja



Abréviations : AG, Assemblée générale ; business planning and consolidation (planification et consolidation) ; BW, Business Warehouse (entrepôt de données) ; ECC, ERP Central Component (composant central) ; FR, fundraising and donor relations management (gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs) ; HANA, SAP HANA business data platform (plateforme de données d'entreprise) ; HCM, human capital management (gestion du capital humain) ; IP, implementing partner management (gestion des partenaires d'exécution) ; PPM, portfolio and project management (gestion de portefeuilles et de projets) ; SMA, strategic management application (application de pilotage stratégique) ; SRM, supplier relationship management (gestion de la relation fournisseurs).

14. La composante de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance a doté Umoja de capacités en matière de gestion de programmes et de projets. Des plans et des cadres stratégiques de types et de durées variés peuvent être créés et organisés hiérarchiquement. Par exemple, un cadre annuel de budgétisation axée sur les résultats pourra être relié à un plan-cadre de trois ans, qui peut lui-même renvoyer à un plan stratégique à moyen ou à long terme. La prochaine version comprendra des stratégies ou cadres complémentaires non fixés par l'Assemblée générale. Les directeurs de programmes disposeront ainsi d'outils robustes leur permettant de planifier et de suivre leurs programmes de travail de façon exhaustive ainsi que de lier différents cadres, si nécessaire. Une fois les cadres de résultats et les

plans stratégiques déployés, des budgets peuvent être élaborés afin de relier les ressources à divers éléments des plans pour justifier les ressources demandées.

15. Le module de budgétisation d'Umoja harmonise autant que faire se peut les procédures et les fonctionnalités entre les sources de financement. Il comprend des fonctions de planification détaillée des effectifs reliées aux tableaux d'effectifs qui garantissent l'application cohérente des barèmes des traitements et des taux de vacance de postes standard et permet d'extraire avec plus de précision les tarifs des contrats en cours pour les biens et services pour les reporter dans les budgets, d'actualiser les coûts des postes et des autres objets de dépense et de préserver les différentes versions des projets de budget afin d'en suivre l'évolution depuis la formulation jusqu'à l'approbation. Pour les opérations de maintien de la paix, cette fonctionnalité couvre la budgétisation des ressources fournies par les unités militaires et de police et les ressources à leur appui, ainsi que la planification des biens et services, du carburant et du transport aérien.

16. Le modèle de budgétisation sera également utilisé tout au long des travaux des organes délibérants afin de tenir compte des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et des décisions de l'Assemblée générale.

17. La gestion de la performance organisationnelle sera renforcée par la définition d'objectifs et de repères pour les unités administratives, ainsi que par le suivi périodique des progrès et l'établissement de rapports à diverses parties prenantes internes et externes, dont les États Membres et les donateurs. Il est aussi possible de faire une synthèse associant des données internes et des sources de données extérieures faisant autorité, afin d'illustrer les objectifs atteints.

18. Dans la mesure où les données relatives aux programmes et aux ressources sont saisies dans le même système, les nouveaux tableaux de bord aident les responsables à enregistrer et à suivre l'exécution des programmes en temps réel, à faire correspondre les progrès financiers et physiques et à visualiser les liens entre les activités de l'entité et les objectifs d'ensemble de l'Organisation, tels que les objectifs de développement durable.

19. En octobre 2018, deux applications de définition et d'approbation des stratégies ont été mises en service à l'intention de 13 missions de maintien de la paix, du Centre de services mondial et du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda). Les applications ont ensuite été adaptées au cadre de résultats du budget-programme annuel en décembre 2018 et déployées en avril 2019. Les cadres de budgétisation axée sur les résultats exposés dans le projet de budget-programme pour 2020 ainsi que les cadres de budgétisation axée sur les résultats approuvés pour les missions de maintien de la paix pour l'exercice 2019/20 ont été versés dans Umoja.

20. En juillet 2019, l'application de contrôle de l'exécution a été mise en service dans toutes les missions de maintien de la paix et les entités leur apportant un appui, ce qui permet de définir les produits attendus et les indicateurs de succès pour les différentes unités administratives concernées dans les budgets 2019/20. Cette fonctionnalité permet aux responsables de suivre les progrès et de les enregistrer régulièrement en les comparant aux objectifs fixés et de conserver les données relatives aux performances durant plusieurs exercices, de façon à analyser les tendances au fil du temps. Cette application sera aussi déployée pour l'établissement du budget-programme en 2020, lorsque les données relatives à l'exécution du budget seront disponibles.

21. En janvier 2019, le module de budgétisation a été mis en service dans toutes les entités financées sur un budget-programme afin de formuler des prévisions de dépenses pour le projet de budget-programme pour 2020 ; il a été utilisé aux fins de

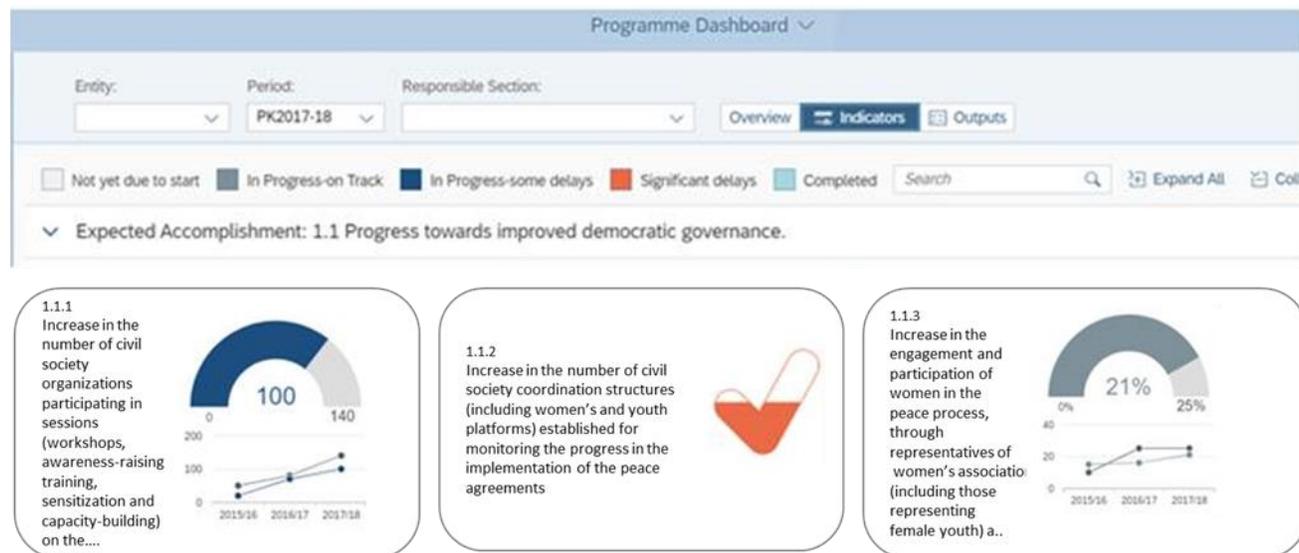
l'élaboration des documents budgétaires. Plus de 200 membres du personnel de différents lieux d'affectation dans le monde ont participé à un cours donné par un formateur à New York et à Genève en janvier 2019 ; le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget du Secrétariat et l'équipe de projet Umoja ont apporté un appui intensif à l'issue du déploiement pour faciliter le respect des délais de présentation des projets de budget. De plus, la fonctionnalité d'actualisation des coûts a été lancée à temps pour la phase initiale de révision des coûts en mars 2019, la dernière phase étant prévue fin 2019.

22. En décembre 2018, 16 formulaires de planification budgétaire pour les missions de maintien de la paix ont été mis à disposition. Ces formulaires ont été améliorés et déployés en septembre 2019, afin que les missions de maintien de la paix puissent les utiliser lors de l'élaboration de leurs budgets pour l'exercice 2020/21 ; ces missions bénéficieront de 400 heures d'appui intensif réparties sur 13 jours en septembre et octobre 2019, afin d'aider le personnel de maintien de la paix dans l'établissement de ces budgets.

23. La solution de planification stratégique, de budget et de gestion de la performance comprend aussi une fonctionnalité de gestion de portefeuille et de projet destinée à faciliter la planification, le contrôle et le suivi de projets, quels que soient leur ampleur et leur niveau de complexité. Les projets à grande échelle, portant par exemple sur la construction d'un bâtiment ou la promotion et la protection des droits de la personne dans un pays en particulier, ainsi que les projets de moindre ampleur (organisation d'un atelier) nécessitent une planification solide organisée autour de nombreuses activités détaillées. Les chargés de projet au Secrétariat peuvent désormais utiliser cette fonction pour planifier et gérer les ressources du projet et relier le personnel, les consultants et d'autres ressources, dont les partenaires d'exécution, aux activités prévues. La solution de gestion de projet a été déployée dans trois entités pilotes en février 2019. Les informations remontées par ces entités seront examinées avant le déploiement progressif de la solution dans d'autres entités du Secrétariat.

24. Au quatrième trimestre de 2019, un tableau de bord de suivi des performances (dont un échantillon est présenté à la figure II) sera déployé dans les missions de maintien de la paix pour les doter d'un panorama complet des programmes ou cadres et leur permettre de contrôler l'exécution. Les missions pourront ainsi consulter de façon transparente et exhaustive les données relatives à l'exécution des programmes et des mandats, qui sont reliées à l'utilisation des ressources lorsque ces informations peuvent être présentées de manière utile. La première version du tableau de bord a été conçue sur la base de consultations approfondies tenues avec des représentants de plusieurs opérations de maintien de la paix en mai et en juin 2019. Des entretiens du même type seront organisés au premier trimestre 2020 avec des entités financées sur le budget ordinaire, la mise en service du tableau de bord étant prévue au deuxième trimestre 2020. Créés sur mesure pour l'ONU, ces tableaux de bord seront perfectionnés régulièrement et amélioreront l'établissement de rapports sur l'exécution des programmes présentés aux États Membres et les cubes de données utilisés dans les rapports du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

Figure II
Tableau de bord du contrôle de l'exécution



25. La solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance est, dans sa totalité, au cœur de l'engagement du Secrétaire général en faveur de l'augmentation de la transparence et de l'application du principe de responsabilité pour ce qui concerne l'utilisation des ressources, dans le but de contribuer à la réalisation des résultats attendus des programmes dont le mandat a été fixé par l'Assemblée générale.

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

26. La solution de gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs permet de mieux prévoir les contributions à venir et aide les responsables de la mobilisation des ressources à analyser et à hiérarchiser les efforts déployés en la matière. Elle fournira aux responsables une vue globale des lacunes de financement par rapport aux activités de programme prévues et facilitera la prise de décisions stratégiques visant à élargir les groupes cibles de donateurs. Au fur et à mesure de son déploiement dans le monde, la solution donnera au Secrétariat une vue d'ensemble des efforts qu'il déploie en matière de mobilisation des ressources ainsi qu'une meilleure visibilité de la situation en matière de recettes.

27. La version 1 a été déployée en septembre 2018 au Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat, à la Commission économique pour l'Afrique, à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, au Service de la lutte antimines, à la CNUCED, au Programme des Nations Unies pour l'environnement et à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

28. La version 1 était axée sur la gestion des relations avec les donateurs et donne aux responsables de la mobilisation des ressources la possibilité de conserver les profils des donateurs ainsi que d'enregistrer et de gérer leurs échanges avec eux. L'intégration à Umoja des données des organismes donateurs enregistrées dans la solution est réalisée via une interface qui met à jour quotidiennement les données relatives aux donateurs partenaires. Outre l'intégration des modules de gestion des contacts et des donateurs, la version 1 comprend une fonctionnalité de gestion des programmes et possibilités de collecte de fonds ; elle permet aussi de suivre les

activités et de conserver des informations dans un répertoire commun. Les responsables de la mobilisation des ressources peuvent gérer leurs programmes, qu'ils soient planifiés ou non, afin d'avoir une vision exhaustive des fonds manquants. Les négociations entre les donateurs et les responsables de la mobilisation des ressources peuvent aussi être gérées via cette solution, ce qui donne à la haute direction une vue d'ensemble des objectifs en matière de recettes et des annonces de contributions.

29. La solution a été créée à l'aide de Siebel, un progiciel non-SAP, et son développement a été réalisé en interne par les experts du Bureau de l'informatique et des communications. Le déploiement de la solution dans d'autres entités du Secrétariat d'ici au quatrième trimestre de 2019 pourrait être retardé en raison de priorités concurrentes, dont une mise à niveau essentielle du logiciel de Siebel, la faible adoption par les utilisateurs de la version 1 et la non-disponibilité d'une équipe de gestion opérationnelle dédiée et adaptée et d'équipes opérationnelles élargies. Des mesures complémentaires sont en cours de planification et devront être hiérarchisées par ordre de priorité pour renforcer la mobilisation des entités clientes et l'adoption de la solution par les utilisateurs, afin que le déploiement soit un succès.

D. Gestion des partenaires d'exécution

30. 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.

31. La solution de gestion des partenaires d'exécution englobe l'ensemble du cycle de collaboration et améliorera ladite collaboration en donnant aux partenaires potentiels un portail et des outils leur permettant de présenter leur candidature, de demander des fonds dont le versement était prévu, de rendre compte de l'état d'avancement de l'exécution et de soumettre d'autres informations liées aux performances. Une fonctionnalité de gestion de dossier est prévue pour chaque partenaire. Il s'agit d'un logiciel SAP standard mais l'ONU est le premier client SAP à le déployer en parallèle du logiciel de gestion des subventions de SAP. La solution de gestion des partenaires d'exécution a été intégrée à la solution Umoja existante pour l'engagement de fonds aux fins de l'établissement du budget, de la certification des fonds avant le déblocage d'avances et du versement des paiements aux partenaires.

32. En décembre 2018, la version 1 a été déployée à l'intention d'un nombre limité d'entités représentatives, dont le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Service de la lutte antimines, afin de réduire les risques liés à la mise en service de cette solution d'avant-garde très complexe. Cette stratégie de déploiement prudente s'est avérée judicieuse et a permis une stabilisation progressive. En juillet 2019, des données portant sur 156 millions de dollars ayant fait l'objet d'accords avaient été saisies pour 384 partenaires, de même que des données portant sur 40 millions de dollars liés à des paiements connexes. En juillet 2019, une version améliorée (1.1) a été déployée dans les mêmes entités, ouvrant la voie à la mise en service dans l'ensemble du Secrétariat d'ici la fin 2019.

33. La mise en service a été couronnée de succès en dépit de l'absence d'experts sur le marché ; cette lacune a été comblée en associant l'expertise de l'équipe Umoja à celle d'experts SAP engagés temporairement. Cette stratégie a porté ses fruits puisqu'elle a abouti à la réussite des essais et du déploiement du module de gestion

des partenaires d'exécution, qui comprend désormais les modules Umoja de gestion des subventions, de gestion des fonds et d'autres modules liés aux finances. L'Organisation dispose ainsi d'une solution unique et exhaustive lui permettant de répondre à ses besoins en matière de gestion des partenaires d'exécution. Les investissements actuellement réalisés dans la formation à SAP et l'accès continu aux experts SAP pour la résolution des problèmes donnent à l'équipe Umoja les capacités nécessaires à la maintenance de la solution malgré l'absence d'intégrateurs de systèmes dotés de telles compétences.

E. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

34. En matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le Secrétariat souhaite mettre à disposition de ses clients partout dans le monde des solutions efficaces, souples, réactives et fiables, qui englobent la chaîne de bout en bout. La gestion de la chaîne d'approvisionnement couvre quatre grandes fonctions : la planification de la demande de biens et de services, la recherche de fournisseurs, la gestion des transports, la localisation et le suivi des marchandises. Les solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement s'appuient sur les modules et processus Umoja existants dans ce domaine (qui concernent par exemple la gestion des acquisitions, la logistique et la gestion des biens) et sont intégrées aux composantes financières, l'objectif final étant d'établir un lien avec les fonctionnalités d'établissement du budget et de gestion des effectifs. La nouvelle fonctionnalité de gestion de chaîne d'approvisionnement pourrait améliorer les décisions fondées sur des données prises dans le cadre de la planification mais pour qu'elle soit utile, il faut transformer et enrichir les données de base relatives à la chaîne afin qu'elles puissent soutenir le modèle opérationnel cible.

35. La mise en service de la fonctionnalité de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 nécessite une harmonisation opérationnelle avec les processus métier, qu'ils soient nouveaux, existants ou restructurés, et avec les solutions Umoja déjà déployées (budgétisation et gestion de la performance, par exemple). Les liens ainsi créés entre les processus et le système ont été répartis entre les domaines traditionnels, par exemple dans la gestion du transport pour la logistique et le matériel appartenant aux contingents. Les processus connexes ont servi à la fois de moteur et de catalyseur pour la transformation des activités dans le cadre de la réforme de la gestion, qui vise à intégrer davantage la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du Secrétariat.

Gestion des transports

36. L'outil de gestion des transports sert à organiser et à réaliser le transport de matériel appartenant aux contingents, de personnel (militaires et personnel de police) et de marchandises acquises auprès de fournisseurs commerciaux. Il comporte 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. La version 1 de la solution était prête en décembre 2018 et son déploiement en janvier 2019 a constitué un pas important vers la mise en service d'une solution intégrée de gestion des transports et de suivi. Grâce à cette version, les transports de matériel appartenant aux contingents, la rotation des effectifs (militaires et personnel de police) et le transport des véhicules achetés auprès de fournisseurs commerciaux sont désormais planifiés et exécutés via Umoja, ce qui permet de suivre les déplacements en cours, de consolider les informations et d'enregistrer les données relatives aux coûts et aux déplacements aux fins de l'établissement de rapports et d'analyses et de la planification future.

37. Les déplacements de matériel appartenant aux contingents et de personnel dans le cadre des activités de déploiement, de relève et de rapatriement sont enregistrés par des responsables du contrôle des mouvements et téléchargés dans la solution de gestion des transports, qui détermine automatiquement les besoins en matière de transport. Ceux-ci sont ensuite utilisés pour la planification et la réalisation des transports, ainsi que pour l'élaboration des prévisions de dépenses et des cahiers des charges en préparation des appels d'offres. En cas d'achat de véhicule, la solution récupère automatiquement les bons de commande Umoja correspondants et les informations liées aux livraisons attendues afin d'élaborer les besoins en matière de transport.

38. La solution de gestion des transports utilise aussi un système d'information géographique pour le géocodage, les calculs d'itinéraires et de distances et la consultation de cartes de l'ensemble des opérations de transport ; un système de localisation et de suivi des envois attendus et expédiés et des alertes pour la planification des interventions d'urgence sont également disponibles. Cet outil comprend également un portail externe destiné aux fournisseurs et aux transporteurs, grâce auquel ils peuvent mettre à jour en temps réel les informations destinées à la localisation, au suivi et à l'établissement de rapports. Au fur et à mesure du développement de la solution, les informations toujours plus nombreuses réunies sur le réseau de transport constitueront une source précieuse de données aux fins de la planification logistique.

39. En décembre 2019, le déploiement de la version 1 sera élargi à toutes les marchandises achetées, les données relatives aux réseaux et voies de transport seront enrichies et la solution sera mise en service dans toutes les entités du Secrétariat.

40. La version 2, qui sera aussi déployée en décembre 2019, comportera de nouvelles fonctionnalités de façon à couvrir également les déplacements entre missions et à l'intérieur des missions et à appuyer l'utilisation de contrats d'expédition et de capacités de transport à grande échelle pour le transport des contingents nécessitant d'affréter des appareils à long terme. Cette dernière fonctionnalité est envisagée pour diminuer la charge de travail du personnel de contrôle des mouvements en facilitant l'enregistrement, la réalisation et le suivi des opérations d'affrètement d'appareils à long terme.

41. La version 1 a aussi été améliorée par l'ajout de quatre interfaces d'échange de données informatisé aux fins de la transmission d'informations entre Umoja et les fournisseurs et transitaires extérieurs. Ces interfaces gèrent, entre autres, le flux d'informations relatives aux bons de commande et aux commandes de fret (sortie) et de notifications concernant les envois et les événements (entrée). Grâce aux échanges électroniques de données, les interfaces renforcent l'exécution et le suivi de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur à la livraison, ce qui réduira les interventions manuelles et permettra un suivi en temps réel.

42. Le logiciel SAP de gestion du transport a été configuré et fourni par l'équipe Umoja pour répondre aux besoins de l'Organisation, en ayant recours à des formations spécialisées et au recrutement temporaire de consultants et en évitant d'avoir à faire appel à un intégrateur de systèmes, ce qui aurait nécessité un long transfert de connaissances ultérieurement. Le Service de la coordination Umoja du Département de l'appui opérationnel du Secrétariat s'est chargé de coordonner la mobilisation des entités clientes, de collecter les besoins et d'organiser les activités de déploiement.

Planification de la demande et du réseau d'approvisionnement

43. 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 et des services nécessaires. 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.

44. SAP a récemment décidé de ne plus améliorer Advanced Planning and Optimization, son programme éprouvé et disponible sur place de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement, et de ne proposer qu'un service d'abonnement hébergé dans le cloud appelé « Integrated Business Planning » (planification intégrée des activités). Cette décision a compliqué le choix du logiciel de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement, dans la mesure où l'ONU a dû prendre des précautions supplémentaires pour que le logiciel SAP Umoja installé soit bien intégré au logiciel hébergé dans le cloud et que le logiciel de planification intégrée des activités soit en mesure de répondre aux besoins du Secrétariat, compte étant tenu, en particulier, du fait que ce logiciel ne comptait aucun utilisateur du secteur public.

45. Comme indiqué dans le précédent rapport, après 10 mois de négociations ayant débouché sur la confirmation, en juillet 2018, de la compatibilité d'Integrated Business Planning avec les besoins du Secrétariat, l'Organisation a entamé les négociations relatives au service d'abonnement et planifié le pilotage du déploiement de l'outil de planification de la demande pour la fin 2018.

46. La négociation des conditions financières a progressé bien avant la fin 2018 mais la signature du contrat d'abonnement à Integrated Business Planning a été retardée jusqu'en septembre 2019, en raison de nombreuses difficultés dans la négociation de conditions juridiques d'utilisation du service SAP hébergé sur le cloud qui soient acceptables pour l'Organisation, compte étant tenu en particulier des précédents juridiques et contractuels relatifs à des solutions hébergées sur le cloud dont l'Organisation aura probablement besoin à l'avenir. Il fallait aussi respecter la recommandation du Comité demandant de recenser les risques associés à l'installation du module Integrated Business Planning dans le cloud pour ce qui est des données, de l'hébergement, de la juridiction et du droit applicable (voir [A/74/153](#), par. 153).

47. Les négociations ont duré plus longtemps que prévu ; pendant ce temps, l'équipe de projet et l'équipe opérationnelle se sont employées à vérifier que les prérequis avaient bien été recensés au cours de l'analyse concordance-écart d'Integrated Business Planning conduite en 2018 aux fins de la mise en service de la solution. Les prérequis comprenaient, entre autres, l'enrichissement des données articles, notamment la définition de structures hiérarchiques permettant d'agrèger et de ventiler les bases de données articles et le nettoyage des données historiques relatives à la consommation.

48. Lorsque la signature d'un contrat a semblé probable, l'équipe de projet a relancé le dialogue avec les architectes des modules SAP relatifs à la chaîne d'approvisionnement et l'équipe opérationnelle, afin de commencer à travailler sur un prototype détaillé et de construire la solution de base. Ces travaux menés en parallèle ont permis de gagner deux mois environ mais ne peuvent compenser les neuf mois perdus à cause des négociations. SAP et l'équipe Umoja collaborent étroitement avec l'équipe opérationnelle afin de construire les composantes de base des éléments hébergés en nuage et installés sur place de la solution de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement, dans le but d'achever la première phase fin 2019.

Le référent processus pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le projet travaillent ensemble pour ajuster les dates des déploiements dans toutes les entités après avoir passé en revue un calendrier révisé, en consultation avec les experts SAP.

49. C'est la première fois qu'Integrated Business Planning est mis en service dans le secteur privé : l'ONU et SAP adoptent donc une démarche prudente pour assurer la réussite du projet.

F. Gestion du personnel en tenue

50. Au départ, la solution de gestion du personnel en tenue était axée sur le remboursement et le versement des montants dus aux pays fournisseurs de contingents ou d'effectifs de police mais sa portée a été élargie grâce aux efforts importants déployés par les équipes opérationnelles afin de repenser et d'harmoniser de nombreux processus, qui peuvent alors être traités via une solution intégrée. Cette solution lie la planification de bout en bout et les processus connexes de gestion du personnel en tenue, tels que la définition des besoins des unités, les mémorandums d'accord signés avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, les inspections sur le terrain et les vérifications du matériel appartenant aux contingents, les rapports sur les effectifs, le calcul des remboursements et les remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police

51. La 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. L'utilisation d'un tel système automatisera des processus demandant beaucoup de travail et éliminera les saisies multiples de données, créera des liens clairs entre les états relatifs aux entrées et aux sorties et facilitera également l'établissement de rapports sur le matériel appartenant aux contingents et sur les militaires et le personnel de police. L'efficacité sera renforcée par des modèles standardisés de saisie des données, par l'amélioration de l'accès aux données centralisées et des procédures de travail et par la simplification des vérifications et des paiements. La solution prend également en charge la gestion des annonces, la constitution des forces et les critères de sélection pour l'évaluation de la performance des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police.

52. Comme prévu dans le dernier rapport, la version 1 de la solution de gestion du personnel en tenue a été mise en service en décembre 2018. Elle comprenait les données et les modules de base, dont la fonctionnalité permettant aux spécialistes de la planification des activités militaires et des activités de police d'élaborer des états des besoins par unité constituée sur la base d'un classement et d'une dénomination standards par unité et de modèles standards par unité, ce qui évitera de planifier une unité sur mesure à partir de zéro. Cette version a aussi apporté plusieurs améliorations importantes aux modules d'inspection et de vérification du matériel appartenant aux contingents de la solution de gestion du personnel en tenue (précédemment connue sous le nom de système de gestion électronique du matériel appartenant aux contingents), ce qui a amélioré le travail des groupes du matériel appartenant aux contingents dans les missions et rendu l'automatisation du traitement des demandes encore plus facile.

53. La version 2 de la solution de gestion du personnel en tenue a été déployée en août 2019. Elle comprend le module sur les mémorandums d'accord ainsi que celui sur les calculs et les demandes, qui sont destinés à faciliter la gestion des marchés relatifs au matériel appartenant aux contingents et les remboursements faisant suite à des demandes fondées sur des rapports d'inspection. Elle prévoit également une fonctionnalité facilitant le traitement de demandes ponctuelles (décès, handicap,

matériel appartenant aux contingents endommagé au cours d'hostilités, mise en peinture). Cette version dispose aussi d'une interface de sortie qui transfère les données des bons de commande saisis dans Umoja vers la solution de gestion du personnel en tenue et d'une interface d'entrée qui traite les demandes liées à la gestion du personnel en tenue par rapport aux bons de commande. La version 2 ayant été utilisée avec succès pour les paiements en septembre 2019, le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements est désormais utilisé uniquement pour clore les demandes antérieures et établir des rapports sur les données anciennes. La solution de gestion du personnel en tenue compte actuellement plus de 270 utilisateurs, dont des spécialistes de la planification des activités militaires et des activités de police, des fonctionnaires des finances, des inspecteurs du matériel appartenant aux contingents et d'autres logisticiens.

54. La solution a été élaborée en collaboration étroite avec les missions et le Département des opérations de paix, le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; le Service de la coordination Umoja (Département de l'appui opérationnel) a coordonné les équipes opérationnelles et apporté son aide à la gestion du projet, à la gestion du changement et au déploiement. Le logiciel de gestion du personnel en tenue a été développé conjointement avec le Bureau de l'informatique et des communications et les équipes Umoja en utilisant le logiciel Siebel existant ; il est intégré aux éléments SAP d'Umoja. Le système Siebel est déjà utilisé par le Bureau pour la gestion du carburant et des rations, ainsi que pour le système de gestion électronique du matériel appartenant aux contingents ; la solution de gestion du personnel en tenue s'appuie donc sur deux logiciels pour créer une solution intégrée de bout en bout.

55. La solution de gestion du personnel en tenue telle qu'elle a été déployée pose les bases d'une solution de gestion des forces. L'ajout, à cette solution, de la planification de la force et de la gestion des besoins de personnel en tenue sera guidée par les éléments suivants : rapports sur les effectifs des troupes et besoins de paiements définis par la Division de l'appui au personnel en tenue (Département de l'appui opérationnel) ; besoins des entités militaires et de police dans tout le Secrétariat ; gestion des annonces (moyens et évaluation de l'état de préparation) ; critères de sélection d'un pays fournisseur de contingents ; évaluation de la performance des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police ; organisation de visites d'évaluation, de visites consultatives et de visites préalables au déploiement ; calendriers de déploiement des forces, etc. L'une des principales priorités est l'uniformisation de l'articulation des tâches dans les missions pour que l'établissement de rapports sur les effectifs facilite les remboursements aux gouvernements du coût des contingents, ainsi que l'harmonisation de la méthode de préparation et d'actualisation des calendriers de déploiement afin de combler les lacunes existant dans la gestion d'ensemble du personnel en tenue.

56. L'évolution du champ d'application de la solution de gestion du personnel en tenue illustre les avantages apportés par la refonte des processus avant le développement d'un logiciel. Une telle refonte et la normalisation qui l'accompagne sont essentielles pour trouver une solution optimale en l'absence d'un logiciel standard tenant déjà compte des meilleures pratiques. Le développement et le déploiement d'une nouvelle fonctionnalité de gestion du personnel en tenue en 2020 devront également tenir compte de la mise à niveau future du logiciel Siebel, prévue fin 2019 et début 2020.

G. Gestion des conférences et des manifestations

57. La solution de gestion des conférences et des manifestations couvre l'ensemble du cycle des conférences et manifestations, dont la planification, les demandes et activités d'avant-session, l'allocation de ressources, la gestion des participants, la réalisation et l'évaluation des manifestations, la comptabilisation des coûts et leur recouvrement, ainsi que la gestion des données de base. Bon nombre ou la totalité de ces activités sont réalisées pour des dizaines de milliers de conférences et manifestations organisées chaque année par l'ONU, qu'elles soient inscrites ou non au calendrier. Elles ont été gérées via des systèmes informatiques et des processus manuels variés, qui diffèrent d'un lieu à l'autre.

58. La solution de gestion des conférences et des manifestations vise à mettre en place un ensemble unique et intégré d'applications à l'intention de tous les organisateurs de conférences, pour qu'ils puissent mettre en œuvre les processus connexes. Dans la mesure où il n'existe aucun module SAP ou solution unique sur le marché capable de répondre entièrement aux besoins de l'Organisation, il a été décidé de choisir des applications non-SAP et de les associer les unes aux autres et au logiciel SAP Umoja.

59. La première solution de gestion des conférences et des manifestations qui sera déployée est le module de gestion des participants, qui utilise Indico, une plateforme libre développée par l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire et configurée par l'Office des Nations Unies à Genève pour répondre aux besoins de l'Organisation. Indico a été approuvé par le Comité d'étude de l'architecture du Bureau de l'informatique et des communications en tant que solution institutionnelle, sous réserve de certaines améliorations, et adopté en tant qu'élément de l'ensemble de solutions Umoja. L'infrastructure Indico est donc en cours de transfert de Genève vers les pôles informatiques, où elle sera gérée avec les autres éléments de l'infrastructure Umoja.

60. Le module de gestion des participants permet aux responsables de l'organisation de conférences de créer un site Internet pour une conférence ou une manifestation ; celui-ci contient les plans d'exécution des tâches (dont celles qui concernent la communication) et est conçu pour que l'utilisateur puisse s'inscrire et imprimer ensuite son badge. Le module est accessible depuis n'importe quel appareil mobile, prend en charge l'inscription en ligne des participants et simplifie l'accès aux lieux, notamment par l'affichage des badges sur les appareils mobiles. Il permet d'accéder facilement à des documents importants concernant les manifestations et facilite la communication avant, pendant et après les manifestations, entre les organisateurs et les milliers de personnes participant à plus de 33 500 conférences et réunions des Nations Unies chaque année.

61. Plus de 50 entités des Nations Unies ont adopté le module de gestion des participants aux réunions, dont l'Office des Nations Unies à Genève, la CNUCED, le Département des affaires économiques et sociales, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, le Département de l'appui opérationnel, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et l'Organisation mondiale de la Santé. Entre mars 2016 et août 2019, 2 419 conférences et manifestations comportant 18 145 séances ont été organisées, ce qui représente un total de 332 771 inscriptions de participants et 175 646 badges imprimés. Il a ainsi été confirmé qu'Indico pouvait gérer les conférences des Nations Unies, même les plus importantes comme la soixante-troisième session de la Commission de la condition de la femme à laquelle 9 227 participants se sont inscrits.

62. Le système gMeets a été choisi comme solution intégrée de gestion de bout en bout des conférences et des manifestations, et en particulier pour la gestion des réunions. Il s'agit d'un ensemble de produits (dont One-Stop Shop) gérés et maintenus par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences. Ce système a été évalué et amélioré de sorte qu'il respecte les normes techniques fixées par le Bureau de l'informatique et des communications. De plus, outre son intégration initiale à Indico, de nouvelles intégrations avec le progiciel iNeed pour la gestion des services et avec Umoja pour la facturation, le recouvrement des coûts et la gestion des biens, entre autres, sont étudiées avec soin afin d'évaluer les avantages de ces opérations et de les concilier avec les répercussions que créeraient ces changements pour les États Membres.

H. Plateforme mobile

63. Même si cela n'était pas prévu au départ, Umoja a commencé à utiliser Fiori, un ensemble de logiciels SAP, dans le cadre de son programme d'amélioration continue visant à renforcer l'adoption par les utilisateurs et à aligner son plan d'action en matière de technologies sur celui de SAP afin que les plateformes restent à jour. Les applications SAP Fiori apportent une meilleure expérience utilisateur et ce cadre permettrait à Umoja de proposer une interface utilisateur homogène quel que soit le domaine concerné et l'appareil utilisé (ordinateur fixe ou portable, tablette ou smartphone) ainsi que des fonctions simplifiées.

64. Umoja Mobile (voir figure III) a été déployé en juillet 2019 : il repose sur SAP Fiori et comprend trois applications (demande de congé, approbation de congé et fiches de paie). Les applications relatives aux congés permettent aux membres du personnel et aux responsables de faire des démarches liées aux congés de façon rapide et pratique, même sur des appareils mobiles. Il est aussi possible de suivre les demandes et de vérifier le solde de congés. Les membres du personnel peuvent utiliser l'application relative aux fiches de paie pour consulter et imprimer leurs états de paie mensuels.

Figure III
Umoja Mobile



65. Umoja Mobile a été déployé au départ à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, au Département des affaires économiques et sociales, au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient, à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve, à l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et à son bureau régional en Afrique de l'Est ; ces entités ont été choisies de façon à constituer un groupe varié permettant de valider les performances de la solution. En octobre 2019, Umoja Mobile

sera déployé au Siège de l'Organisation des Nations Unies, dans les bureaux hors Siège, dans les commissions régionales et au Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux avant d'être mis en service dans les missions restantes au premier trimestre 2020. Le champ d'application d'Umoja Mobile sera élargi progressivement de façon à englober toute les fonctionnalités en libre-service accessibles au personnel et aux responsables.

66. Fiori a aussi été utilisé pour créer le module Application de pilotage stratégique et sera employé chaque fois que le projet devra développer des outils sur mesure pour répondre aux besoins unique de l'Organisation. C'est également sur Fiori que repose la migration du portail sur l'état des contributions vers Umoja ; il s'agira de la première application Umoja accessible directement aux États Membres début 2020.

I. Délégation de pouvoirs

67. Umoja a été l'un des principaux éléments du nouveau système de délégation de pouvoirs instauré par le Secrétaire général le 1^{er} janvier 2019. Aux fins de la mise en service du nouveau système et du dispositif d'application du principe de responsabilité qui l'accompagne, le projet a favorisé : a) l'attribution des fonctions dans Umoja par les personnes habilitées ; b) l'élaboration de nouveaux tableaux de bord de gestion ; et c) l'extraction de données d'Umoja afin d'appuyer la délégation de pouvoirs par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité). Ces activités ont été menées en collaboration avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, le Département de l'appui opérationnel et le Bureau de l'informatique et des communications, tout en appliquant les enseignements tirés de plusieurs déploiements d'Umoja.

68. Les documents d'orientation élaborés à l'intention des chefs des entités et des utilisateurs finaux ont été mis à jour en veillant à ce que tous les rôles nécessitant une délégation de pouvoirs soient clairement mis en évidence, et en indiquant tous les prérequis devant être remplis pour attribuer ces rôles. Le dispositif d'application du principe de responsabilité sur lequel repose le nouveau système de délégation de pouvoirs comprend 16 indicateurs de performance, dont la plupart sont fondés sur des données extraites d'Umoja et d'Inspira. Il est également prévu d'enrichir les rapports et les tableaux de bord Umoja et de les faire correspondre aux indicateurs de performance du dispositif de responsabilisation, celui-ci étant amené à évoluer compte tenu des observations formulées par les clients et d'autres sources.

69. Les données extraites d'Umoja ont été d'une aide inestimable à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité dans l'exercice de sa fonction de surveillance et au Département de l'appui opérationnel dans l'appui opérationnel fourni à différentes entités. De nouveaux projets sont à l'étude et visent à poursuivre l'amélioration et l'intégration de solutions qui soutiennent la délégation de pouvoirs et permettent un suivi de bout en bout plus intégré.

J. Modernisation de l'infrastructure

70. La complexité croissante des fonctionnalités proposées par Umoja trouve un écho dans celle de l'infrastructure technique. Tous les systèmes SAP, qui sont au cœur du système Umoja, sont hébergés dans le pôle informatique de Valence (Espagne), le site de reprise après sinistre se trouvant à Brindisi (Italie). Les données hébergées par le pôle de Valence sont copiées en direct sur les serveurs du pôle de Brindisi, au fur et à mesure des changements qui y sont apportés.

71. Les systèmes SAP sont installés sur des grappes de serveurs qui rassemblent des groupes logiquement cohérents de fonctionnalités de gestion, tels que la composante ECC et le module de gestion de la relation fournisseurs. Chacun des systèmes SAP utilisés par Umoja est installé sur un ensemble de serveurs dédiés ; dans une architecture standard le nombre minimum de serveurs par ensemble est généralement de quatre, mais le nombre maximum est fonction du nombre d'utilisateurs et du volume de données ; ainsi, la composante ECC est installée sur 12 serveurs. Au total, ce sont 58 serveurs qui sont utilisés pour tous les systèmes SAP composant Umoja.

72. L'environnement d'exploitation d'Umoja installé dans le pôle principal à Valence et dans le pôle auxiliaire à Brindisi est complété par plusieurs autres environnements utilisés à diverses fins¹. Les développeurs se servent de l'environnement de développement pour configurer le système, développer et tester les solutions logicielles et corriger les problèmes. L'environnement d'assurance qualité est réservé aux tests d'intégration dans le système des modifications apportées par les développeurs à la configuration et au code. L'environnement de pré-exploitation est ensuite utilisé pour les tests de vérification menés par les utilisateurs, qui valident les changements avant qu'ils ne soient appliqués à l'environnement d'exploitation. À cela s'ajoutent un environnement de formation servant à la formation des utilisateurs finaux et un environnement « bac à sable » réservé aux projets expérimentaux, en particulier ceux qui font appel à de nouvelles technologies ou qui présentent des risques.

73. Entre le troisième trimestre de 2018 et août 2019, toute l'infrastructure d'Umoja a été modernisée, le matériel arrivé en fin de vie étant remplacé par du matériel neuf plus évolué. Première mise à niveau majeure depuis le premier déploiement d'Umoja, ce projet très complexe a fait l'objet d'une planification et d'une exécution méticuleuses de façon à réduire les risques et à éviter de perturber les opérations.

74. Des équipes rassemblant des membres du personnel s'occupant d'Umoja et du personnel du Bureau de l'informatique et des communications ont procédé au total à 348 migrations en un peu plus de six mois. Dans certains cas, il a fallu mobiliser 60 personnes réparties en 14 équipes intervenant dans quatre lieux, outre l'assistance en ligne fournie par plusieurs fournisseurs. De façon générale, les opérations de migration ont pris 10 heures chacune, l'opération la plus importante et la plus critique ayant quant à elle exigé 50 heures de travail ininterrompu. Comme pour toute entreprise d'une complexité analogue, la mise à niveau n'est pas allée sans mal ; en particulier, il a fallu résoudre un gros problème qui se posait avec la solution de sauvegarde, ce qui a nécessité une action concertée de la part des multiples fournisseurs qui soutiennent l'infrastructure.

75. Les équipes ont également reproduit les environnements de développement, de test et de formation dans le pôle auxiliaire de Brindisi, renforçant ainsi la continuité des opérations, qui avait été mise à mal par des problèmes d'infrastructure dans le pôle de Valence.

76. Des travaux supplémentaires seront menés d'ici à la fin de 2019 en vue d'améliorer notablement la disponibilité des composantes principales de l'environnement d'exploitation et il sera procédé à une simulation grandeur nature de reprise après sinistre pour vérifier que le nouveau matériel fonctionne comme prévu, comme recommandé par le Comité des commissaires aux comptes (voir [A/73/169](#), par. 117).

¹ Par « environnement d'exploitation » on entend le système sur lequel les utilisateurs finaux travaillent et où les transactions sont enregistrées. Ne sont pas compris dans cet environnement les systèmes servant aux activités de développement et aux tests.

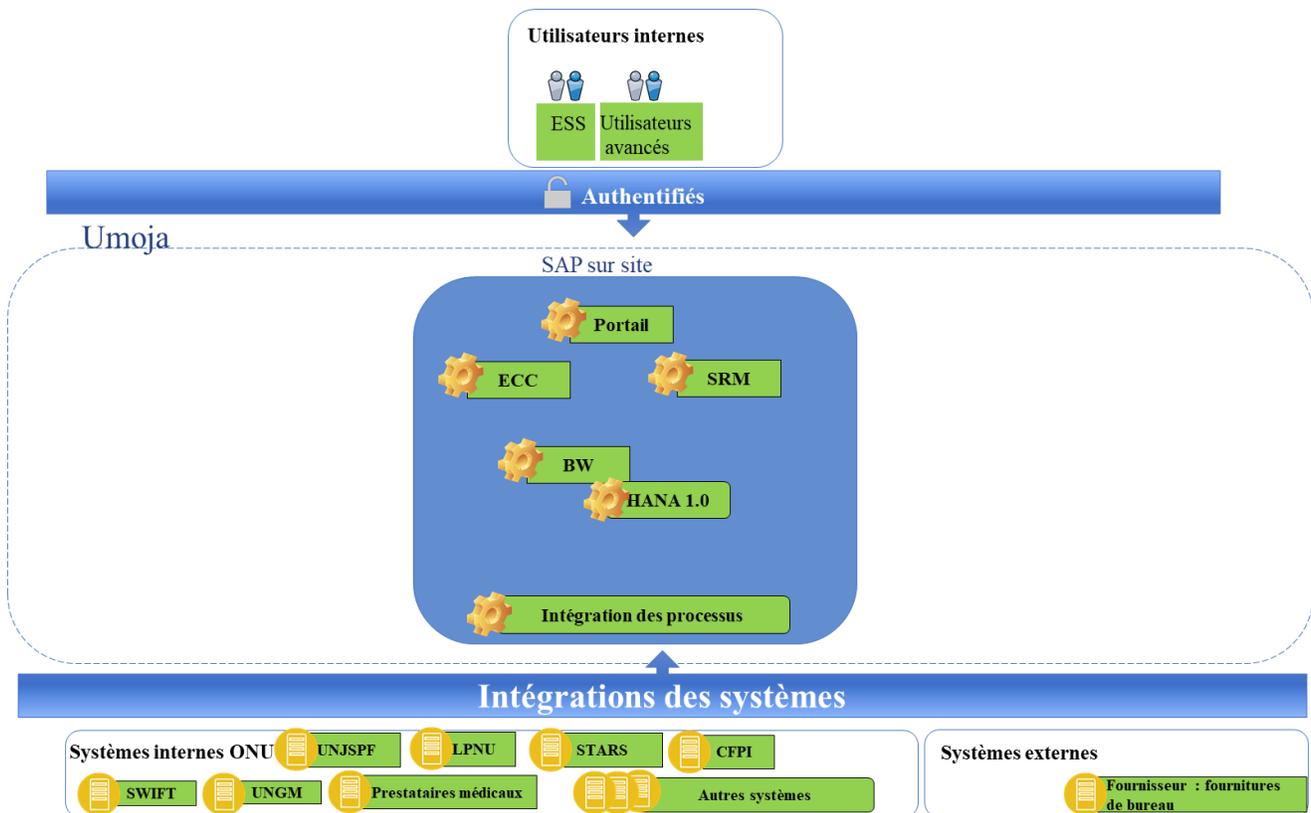
77. Il a également été procédé à plusieurs mises à niveau logicielles afin de réduire les périodes d'arrêt du système, d'assurer la prise en charge continue des fonctionnalités existantes et d'instaurer les conditions nécessaires au fonctionnement des solutions Umoja-Extension 2. Au total, 92 systèmes de bases de données Oracle ont ainsi été mis à niveau.

78. Une autre composante majeure, SAP HANA, base de données en mémoire qui sous-tend les outils d'analyse décisionnelle d'Umoja et le module de planification nécessaire à l'établissement du budget dans Umoja-Extension 2, a également été mise à jour. Les déploiements successifs d'Umoja-Extension 2 ont retardé la mise à niveau d'HANA qui aurait dû avoir lieu en 2018, ce qui a entraîné une déstabilisation de l'environnement et accru les risques d'interruption. Sur les conseils de SAP, l'équipe Umoja a apporté une série d'améliorations visant à mettre à niveau et à stabiliser HANA avant la fin mars 2019.

79. Les mises à niveau auxquelles il a été procédé ont permis d'avoir un système en bon état de fonctionnement, mais avec l'ajout des solutions Umoja-Extension 2, l'architecture technique est devenue encore plus complexe. Cette complexité est illustrée par les figures IV et V, qui montrent l'infrastructure technique d'Umoja avant et après l'installation des solutions Umoja-Extension 2.

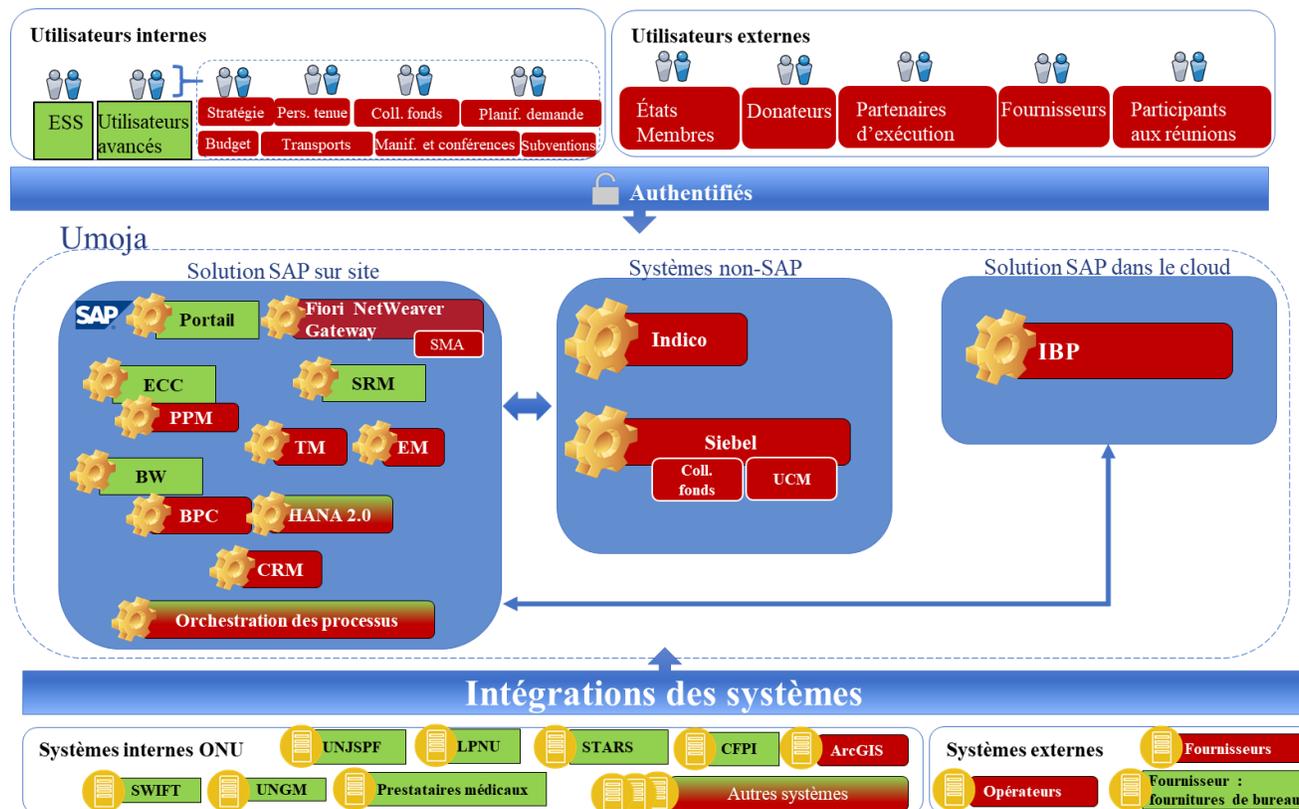
Figure IV

Infrastructure technique d'Umoja avant le déploiement d'Umoja-Extension 2



Abréviations : BW = Business Warehouse (entrepôt de données) ; ECC = ERP Central Component (composante ECC) ; ESS = employee self-service (portail libre-service – personnel) ; CFPI = Commission de la fonction publique internationale ; LPNU = laissez-passer des Nations Unies ; SRM = Supplier Relationship Management ; (gestion de la relation fournisseurs) ; STARS = settlement of tax advances and reimbursement system (système de gestion des avances fiscales et des remboursements d'impôt) ; SWIFT = réseau de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication ; UNGM = United Nations Global Marketplace (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies) ; UNJSPF = Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

Figure V
Infrastructure technique d'Umoja après le déploiement d'Umoja-Extension 2



Abréviations : ArcGIS = cartographie et analyse ; BW = Business Warehouse (entrepôts de données) ; BPC = Business Planning and Consolidation ; CRM = Customer Relationship Management (gestion de la relation client) ; ECC = ERP Central Component (composante ECC) ; EM = Event Management (gestion des manifestations) ; ESS = employee self-service (portail libre-service – personnel) ; IBP = Integrated Business Planning (planification intégrée des activités) ; CFPI = Commission de la fonction publique internationale ; LPNU = laissez-passer des Nations Unies ; PPM = Portfolio and Project Management (gestion des portefeuilles et des projets) ; SMA= Strategic management application (application de pilotage stratégique) ; SRM = Supplier Relationship Management (gestion de la relation fournisseurs) ; STARS = settlement of tax advances and reimbursements system (système de gestion des avances fiscales et des remboursements d'impôt) ; SWIFT = réseau de la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication ; TM = Transportation Management (gestion des transports) ; UCM = uniformed capabilities management (gestion du personnel en tenue) ; UNGM = United Nations Global Marketplace (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies) ; UNJSPF = Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

80. Les changements les plus notables tenant à la mise en service d'Umoja-Extension 2 peuvent être résumés comme suit :

- Umoja se compose désormais d'un environnement SAP hébergé par l'ONU (solution SAP sur site), d'un système SAP hébergé dans le cloud et connecté de manière sécurisée à la solution sur site et d'une myriade de systèmes non-SAP reliés à Umoja ;
- avec l'ajout des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, la solution SAP sur site regroupe désormais beaucoup plus de systèmes et de composants SAP qu'auparavant ;
- Umoja est désormais relié, par l'intermédiaire d'interfaces, à un plus grand nombre de systèmes externes n'appartenant pas à l'ONU ; il est notamment relié aux systèmes de fournisseurs de façon à faciliter la gestion de la chaîne d'approvisionnement ;

d) les utilisateurs d'Umoja se sont considérablement diversifiés – planificateurs stratégiques, planificateurs de manifestations, spécialistes de la mobilisation de ressources et spécialistes du contrôle des mouvements – et nombre d'entre eux sont relativement novices ;

e) avec la mise en service des solutions consacrées à la gestion des partenaires d'exécution, à la gestion des participants aux réunions, à la gestion des transports et au portail des contributions, Umoja est désormais utilisé par de multiples intervenants externes. L'accès de ces divers groupes d'utilisateurs à Umoja se fait au moyen de diverses méthodes sécurisées qui font intervenir différentes composants techniques.

81. Cette complexité croissante a des répercussions sur les environnements de développement, de test, d'assurance qualité, de pré-exploitation et de formation et sur l'environnement « bac à sable ». Le nombre croissant de systèmes et de technologies SAP signifie également que l'équipe Umoja doit veiller à disposer en permanence du savoir-faire spécialisé dont elle a besoin pour garantir le bon fonctionnement des différents systèmes.

K. Intégrations et améliorations

82. Chacune des solutions Umoja-Extension 2 a dû être reliée à des modules existants ou à des logiciels autres que ceux de SAP. C'est là que réside la valeur ajoutée d'une solution intégrée : les systèmes étant capables de communiquer les uns avec les autres, il n'est plus nécessaire de saisir les données en différents endroits et la solution intégrée qui en résulte couvre l'ensemble des besoins de l'Organisation. À mesure que le champ d'application fonctionnel d'Umoja s'élargit à des domaines non traditionnels, des possibilités d'intégration plus complexes et porteuses de valeur se font jour.

83. En ce qui concerne la planification stratégique, la budgétisation et la gestion de la performance, on continuera d'améliorer les tableaux de bord et les points d'intégration pour offrir une vue d'ensemble des multiples cadres et sources de financement et établir un lien entre les résultats et les sources de données externes, ce qui permettra de contribuer aux mesures prises par le Secrétaire général pour accroître la transparence et améliorer le respect du principe de responsabilité.

84. La solution de gestion des partenaires d'exécution et la solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance pourraient être intégrées, ce qui permettrait de relier les programmes des partenaires d'exécution à la stratégie de haut niveau des entités du Secrétariat et au suivi des résultats.

85. Les fonctionnalités de gestion des appels de fonds et des manifestations connexes de la solution de collecte de fonds pourraient être reliées au module de gestion des manifestations, tandis que la conclusion des accords de subvention pourrait déclencher le traitement des opérations lui faisant logiquement suite dans le module de gestion des subventions, assurant ainsi une intégration plus poussée d'un bout à l'autre de la chaîne de traitement.

86. En ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les données seront transmises entre Umoja et la solution Integrated Business Planning hébergée dans le cloud, et vice-versa, aux fins de la planification de la demande et de la planification du réseau d'approvisionnement ainsi qu'aux fins de la gestion des transports. Par la suite, il est prévu d'intégrer la solution Integrated Business Planning et la solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance aux fins de la planification stratégique. Pour ce qui est de divers autres modules de la chaîne d'approvisionnement et de la solution de gestion du personnel

en tenue, il est envisagé d'évaluer le potentiel d'intégration après le déploiement de la solution Integrated Business Planning, dans le cadre des améliorations continues.

87. Le système gMeets pourrait être relié à divers modules Umoja – finances, ressources humaines et gestion des biens immobiliers et à Siebel pour la gestion des services afin d'améliorer la gestion des activités de bout en bout.

88. Afin de continuer de concrétiser les avantages d'Umoja, il sera procédé à un examen périodique des possibilités d'intégration. Des plans d'amélioration continue seront élaborés une fois que la complexité et les avantages de ces possibilités auront été analysés et que des ajustements auront été apportés à la procédure d'amélioration des processus, comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes (voir [A/74/153](#), par. 28).

L. Programme de suivi des améliorations

89. Comme indiqué en 2018 ([A/73/389](#), sect. III.D) et 2017 ([A/72/397](#), par. 134 à 138), un programme de suivi des améliorations a été mis en place en vue de pérenniser la concrétisation des avantages découlant de la mise en service d'Umoja, une corrélation directe étant établie entre les avantages et le niveau de performance atteint par le système, et de garantir l'exécution optimale des tâches administratives essentielles à la réalisation des objectifs opérationnels de l'Organisation qui reposent sur des processus Umoja.

90. La méthode de suivi doit permettre de recueillir en continu des informations sur des aspects opérationnels clefs, tels que le nombre d'activités exécutées, le nombre d'utilisateurs sollicités, le nombre de tâches nécessaires pour mener à bien une activité, la durée et le volume 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.

91. Pour 43 des 51 flux de travail suivis en 2018 et 2019, le nombre de transactions a plafonné à environ 3,7 millions de transactions menées à bien par an. Dans le cas des 41 flux de travail suivis au cours des trois dernières années, 22 ont atteint ou sont sur le point d'atteindre leur efficacité maximale, avec une tendance stable au fil des ans et un temps d'exécution se maintenant dans la fourchette optimale, soit moins de deux jours. La performance de 16 flux de travail s'est améliorée, 12 d'entre eux ayant connu des améliorations supérieures à 10 %.

92. Par exemple, pour le grand livre général, la vitesse à laquelle les documents sont approuvés a progressé de plus de 30 %, alors même que le volume des transactions a doublé. Le rythme d'approbation des frais de voyage et des demandes d'autorisation de voyage de type Ressources humaines a augmenté de plus de 10 % alors même que le volume de transactions était plus important. Depuis la mi-juillet 2018, une fonction permet aux voyageurs qui répondent à des critères précis de confirmer d'un clic qu'ils approuvent les frais de voyage. Huit nouveaux flux de travail s'ajouteront à ceux qui sont déjà suivis. Le rapport de 2019 sur le programme de suivi des améliorations repose sur l'analyse de l'ensemble des transactions traitées par les flux de travail, soit environ 52 millions d'enregistrements, notamment une analyse approfondie du volume, de la durée, des étapes et des personnes associées aux opérations.

Gestion du pilotage des modifications

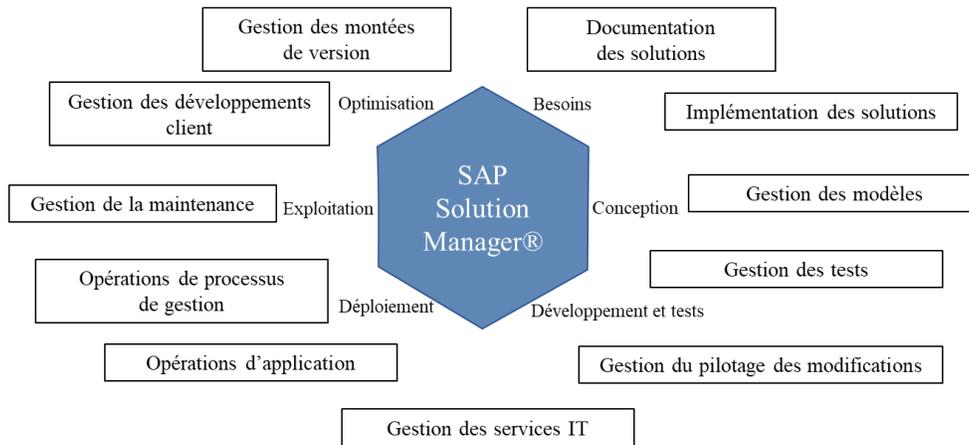
93. Dans le cadre de l'adoption de nouvelles pratiques visant à améliorer la gestion du développement d'Umoja, un outil SAP de suivi intégré, ChaRM (Change Management Request), a été mis en place en vue de faciliter le traitement d'ensemble des demandes de modifications dans un environnement technique complexe. Le suivi

intégré des demandes de modifications au moyen de ChaRM répond également à une recommandation importante des auditeurs externes. Avec cet outil, les entités clientes savent mieux où en sont leurs demandes de modifications et l'équipe du projet peut affiner son plan de travail.

94. ChaRM fait partie de SAP Solution Manager, solution dont l'emploi est recommandé pour gérer des environnements SAP complexes. La mise en service de Solution Manager s'est révélée complexe et chronophage ; il a également fallu apprendre à se servir de la nouvelle solution et changer la manière dont l'équipe du projet et les équipes opérationnelles élargies avaient l'habitude de travailler puisque cette solution a remplacé divers outils qu'elles connaissaient bien. Le nouvelle solution permet de mieux gérer le programme de suivi des améliorations et facilite le transfert de fonctions majeures assumées jusqu'à présent par l'équipe Umoja.

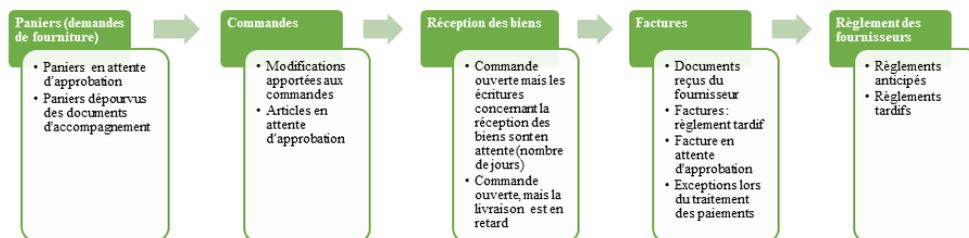
95. La figure VI montre les nombreux outils disponibles dans Solution Manager, qui présentent de nombreux avantages pour les développeurs de logiciels, les testeurs et les formateurs. Ces outils offrent plus de cohérence, puisque l'exécution des scripts de test et le suivi des problèmes se font dans le même système, tandis que les modules Solution Documentation (documentation des solutions) et Business Process Operations (opérations de processus de gestion) peuvent améliorer considérablement l'établissement et la mise à jour des supports de formation et le suivi des améliorations.

Figure VI
SAP Solution Manager



96. Le module Solution Documentation permet de suivre tous les processus métier regroupés dans Umoja. Avec Solution Manager, il est possible d'analyser les processus métier à des fins d'amélioration. La figure VII illustre ce propos.

Figure VII
SAP Solution Manager : depuis les demandes d'achat jusqu'au paiement



97. Avec Solution Manager, les utilisateurs suivent les processus sous l'angle d'indicateurs clefs de performance : ils se fondent sur des indicateurs de performance clefs standard ou adaptés et sont alertés en cas d'écart. Toutefois, pour qu'Umoja puisse suivre tous les processus métier de manière appropriée, il convient de revoir la plupart d'entre eux et de les transférer dans Solution Manager. Cela sera l'occasion de chercher à améliorer la valeur opérationnelle en simplifiant et en automatisant davantage les processus.

M. Analyse décisionnelle

98. Tirant parti des changements organisationnels découlant de la réforme du pilier Gestion, le Département de l'appui opérationnel, le Bureau de l'informatique et des communications et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité se sont dotés d'un nouveau modèle de gouvernance de façon à pouvoir cerner les besoins et établir, valider et certifier des modèles de données réutilisables. Ces modèles certifiés seront mis à la disposition des utilisateurs dans toute l'Organisation sous le nom de « UNBI Certified Layer ».

99. Depuis mai 2019, c'est la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité qui collecte et hiérarchise les besoins en matière d'analyse décisionnelle et de communication de l'information et définit les cahiers des charges. Elle collabore avec les référents processus pour regrouper et traiter les demandes avant de les transmettre à l'équipe Umoja pour mise en œuvre. Cette nouvelle manière de faire va dans le sens de la recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes dans son sixième rapport annuel, à savoir que l'Administration établisse un plan de configuration de l'outil d'analyse décisionnelle de sorte que les rapports fréquemment utilisés soient versés dans la collection de rapports standard (A/72/157, par. 42).

100. Une mise à niveau majeure du matériel et du logiciel sous-jacent (HANA) permet désormais à l'Organisation de disposer de données reflétant la situation en temps réel dont elle peut se servir à des fins de suivi. De nouveaux modèles de données sont également disponibles, ce qui a facilité la création d'outils essentiels, tels qu'un tableau de bord des flux de trésorerie qui aidera à faire des prévisions et à mieux surveiller la situation. Plateforme sur laquelle reposent la communication et l'analyse de l'information, HANA regroupe les données provenant de différents systèmes dans l'espace UNBI Certified Layer, donnant ainsi accès aux utilisateurs à des données provenant d'Umoja ou d'ailleurs qui leur procurent une vue d'ensemble. Il est envisagé que les données essentielles provenant de systèmes tels qu'Inspira (ePerformance, recrutement et formation) et d'entités n'utilisant pas Umoja (par exemple, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) alimentent HANA de façon à enrichir les modèles de données existants et à offrir un plus grand nombre de possibilités pour la communication de l'information. Les entités clientes seront ainsi en mesure de tirer parti des informations provenant d'Umoja ou d'ailleurs de manière plus souple pour répondre à leurs besoins stratégiques et opérationnels.

101. Umoja-Extension 2 donne accès à de nouveaux types de données, qui sont en cours de modélisation et seront versés dans l'espace UNBI Certified Layer. Le tableau de bord programmatique est l'une des principales solutions exploitant les données issues de ces modèles de données. Des composantes graphiques avancées traitent les données regroupées dans les tableaux de bord afin de les présenter d'une manière visuellement plus parlante pour faciliter la gestion des programmes. Ces nouveautés

répondent à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, à savoir que l'Administration tire parti des perfectionnements apportés à l'outil d'analyse décisionnelle pour enrichir les rapports de sorte que ceux-ci combinent des données provenant de différents piliers fonctionnels et de différentes applications (A/74/153, par. 112). Ces rapports enrichis iront dans le sens de la transparence et permettront de publier des données financières et des données sur les résultats, en fonction des besoins.

102. Le Comité des commissaires aux comptes a également noté, dans son dernier rapport, que la mise à niveau de SAP HANA et l'intégration de SAP Business Warehouse et SAP HANA avaient été menées à bien et permettraient d'extraire des données de différents modules ou applications SAP et de les transférer dans HANA, puis de les combiner au moyen des couches sémantiques pour créer des modèles analytiques dans chaque pilier fonctionnel et entre les différents piliers en fonction des besoins opérationnels. Les tableaux de bord de gestion lancés début 2019 sont autant d'exemples des possibilités qui sont offertes. Parallèlement, les nouveaux modules d'Umoja, comme l'application de pilotage stratégique, font également usage des fonctions intégrées de communication de l'information pour faciliter l'accès aux informations intéressant tel ou tel domaine fonctionnel. L'enrichissement des couches sémantiques en tandem avec le déploiement des solutions Umoja-Extension 2 répond également à la recommandation formulée par le Comité des commissaires aux comptes dans son septième rapport annuel (A/73/169, par. 150).

IV. Gestion du changement

103. Avec Umoja-Extension 2, l'optique de la stratégie de gestion du changement a changé : il ne s'agit plus de mettre l'accent sur les changements apportés aux processus métier et sur la formation à des tâches administratives, mais de se servir des données pour faciliter le pilotage stratégique des programmes et la prise de décisions. Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 portent sur la planification, l'exécution, le suivi et la communication de l'information et s'adressent à des utilisateurs internes et externes qui bien souvent ne connaissent que le portail libre-service réservé au personnel. Par ailleurs, Umoja-Extension 2 exploite de multiples technologies qui reposent sur diverses expériences utilisateur. En raison du potentiel de transformation d'Umoja-Extension 2, il faut obtenir une plus forte mobilisation de la part des entités clientes.

104. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité est au centre de la stratégie de transformation opérationnelle du Secrétaire général, et ses fonctions sont étroitement liées à Umoja-Extension 2. Une coopération étroite a été instaurée avec la Division depuis le début de 2019 et celle-ci coordonnera de plus en plus la gestion du changement ainsi que plusieurs fonctions relevant des entités clientes.

105. Pour faciliter l'élaboration des processus et des structures nécessaires à l'application des politiques, le Département de l'appui opérationnel et son groupe consultatif mondial pour l'amélioration des processus s'attacheront à donner les moyens aux unités opérationnelles d'être les artisans d'une culture de l'amélioration continue et de l'innovation.

A. Mobilisation des entités clientes

106. Les enseignements ont été tirés des déploiements antérieurs et des équipes opérationnelles élargies ont été créées de sorte que les utilisateurs s'approprient plus rapidement les solutions Umoja-Extension 2. Ce modèle d'intervention fondé sur des

équipes opérationnelles élargies permet d'associer les utilisateurs fonctionnels, à un stade précoce, à la collecte des besoins et à la conception de la solution, puis aux phases de test et de formation de chaque déploiement. Les équipes opérationnelles élargies apportent également leur concours au stade de l'appui intensif et à celui qui suit la mise en exploitation. Cette mobilisation précoce et soutenue est essentielle pour continuer à inciter les utilisateurs à s'approprier le système. À mesure qu'Umoja-Extension 2 continue de se stabiliser et d'évoluer, on s'attend à ce que des membres des équipes opérationnelles élargies deviennent les champions du changement et les spécialistes globaux des processus et pilotent les changements et les améliorations à apporter dans leur domaine fonctionnel.

107. Il sera tenu compte dans les plans de gestion du changement des différents groupes de parties prenantes et groupes d'utilisateurs cibles, de façon à procéder aux adaptations voulues en fonction du projet et du déploiement. Umoja étant une initiative majeure de transformation, l'équipe Umoja, en étroite collaboration avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, les équipes opérationnelles élargies, les référents processus et le Département de l'appui opérationnel, devra renforcer le réseau d'agents du changement par domaine thématique ou groupe régional pour aider les entités clientes à accepter les changements. Les agents du changement animeront des réseaux informels et diffuseront de la sorte leurs connaissances auprès de leurs collègues, mais les hauts fonctionnaires devront aussi devenir des ambassadeurs du changement et manifester clairement leur appui en faveur des solutions Umoja qui sous-tendent le programme de réforme du Secrétaire général.

B. Communication

108. L'équipe de communication a rajeuni la stratégie d'image visuelle d'Umoja pour les six projets composant Umoja-Extension 2, comme illustré par la figure VIII. En outre, des messages clefs ont été élaborés pour faire connaître les avantages de chacune des solutions Umoja-Extension 2 et l'importance que revêtait Umoja en tant que levier de transformation des activités opérationnelles de l'Organisation.

Figure VIII
Stratégie d'image d'Umoja-Extension 2



109. Différents supports de communication – affiches, bannières, dépliants d'information – reposant sur la nouvelle stratégie d'image ont été établis pour mieux faire connaître les solutions composant Umoja-Extension 2 et ont été utilisés dans une vaste campagne de communication ciblant les utilisateurs finaux et les entités clientes. De plus, sur la base du calendrier de déploiement, l'équipe de communication a collaboré avec les entités clientes et les équipes techniques pour établir et publier des articles et des messages visant à soutenir le déploiement des solutions UE2, se servant pour ce faire de différentes plateformes de communication.

110. L'équipe de communication d'Umoja continue de suivre de près l'évolution du projet et d'intervenir là où elle peut contribuer à la réussite des déploiements d'Umoja.

C. Formation

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

Elle a également prié le Secrétaire général de fournir plus d'informations sur le rapport coût-efficacité et l'efficacité de la stratégie de formation révisée et de la nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne.

112. Le portail d'apprentissage en ligne, iLearn Umoja, a été lancé en septembre 2018 et met fortement l'accent sur l'auto-apprentissage continu ; la formation se décline en modules aisément accessibles et indépendants les uns des autres, en supports de formation tels que des séquences vidéo de courte durée et en un manuel d'utilisation. Cette approche permet aux membres du personnel de se former au moment où ils ont effectivement besoin de travailler avec Umoja, et la question de la disponibilité des formateurs ou des fonds réservés aux voyages ne pose plus. Au 31 juillet 2019, le portail regroupait 59 cours portant sur 6 domaines thématiques liés à Umoja Extension-2 et l'on comptait 1 602 inscriptions.

113. Au cours de la période du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019, on dénombrait 21 658 inscriptions aux cours portant sur Umoja-Fondation, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2. Au total, 90 % des inscrits se tournaient vers les cours en ligne, contre 74 % pour la période couverte par le dixième rapport, ce qui illustre la progression de l'auto-apprentissage.

114. Au paragraphe 17 de la section XVII de sa résolution [73/279 A](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'adopter des indicateurs de succès qualitatifs et quantitatifs qui permettent d'évaluer l'utilité de la formation reçue. Depuis mai 2019, les utilisateurs d'iLearn sont invités à évaluer la formation qu'ils ont suivie en répondant à un questionnaire en deux parties composé de questions à choix multiple et de questions ouvertes (celles-ci étant facultatives), le tout ne leur prenant pas plus de deux minutes. Au 31 juillet 2019, 702 participants avaient répondu au questionnaire : 79 % d'entre eux estimaient que le cours qu'ils avaient suivi répondait aux objectifs d'apprentissage énoncés, 73 % jugeaient que le cours enseignait véritablement de nouvelles compétences et de nouveaux concepts et 78 % recommanderaient iLearn Umoja à leurs collègues.

115. Dans le cadre de la réforme de la gestion en janvier 2019, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle a été créé au Bureau des opérations d'appui du Département de l'appui opérationnel. Le Service aide les clients à renforcer et à améliorer les capacités dont ils ont besoin pour faire converger ressources, respect du principe de responsabilité, exécution des programmes et priorités. Comme indiqué dans le dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré ([A/73/389](#), sect. V.C, par. 100), les supports de formation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 seront progressivement convertis et transférés sur le portail iLearn Umoja. Le Service chapeaute la refonte de ces supports en cours d'auto-apprentissage et d'apprentissage mixte, en commençant par ceux portant sur les modules consacrés aux ressources humaines. La transition se fera de manière échelonnée et, une fois achevée, permettra d'intégrer pleinement la formation à Umoja dans les besoins plus larges de renforcement des capacités d'appui opérationnel. Le nombre d'inscrits sur le portail iLearn Umoja ira donc en augmentant, tandis que les cours dispensés par des formateurs iront en diminuant. Cette approche est conforme à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, à savoir qu'il convient de regrouper tous les supports de formation sur une seule et même plateforme ([A/74/153](#), par. 115). En outre, les cours continueront de porter à la fois sur les politiques et sur les processus : il s'agit par-là de mieux faire comprendre au personnel quelles sont ses responsabilités et d'accélérer l'intégration des nouveaux fonctionnaires au moyen d'activités de formation et de renforcement des capacités formant un tout.

V. Avantages offerts par Umoja

116. En avril 2008, le Secrétaire général a signalé que le principal avantage d'un progiciel de gestion intégré tenait à la possibilité de simplifier et d'améliorer l'ensemble des opérations en reconfigurant les processus, en mettant en commun les données et en adoptant les meilleures normes et pratiques ([A/62/510/Rev.1](#), par. 18). Au paragraphe 2 de la section II de sa résolution [63/262](#), l'Assemblée générale a souligné que l'adoption du progiciel de gestion intégré avait pour objet de permettre de gérer toutes les ressources financières, humaines et matérielles au moyen d'un système intégré commun à toute l'Organisation, y compris les missions de maintien de la paix et autres missions. L'idée était qu'avec un progiciel de gestion intégré, l'ONU disposerait d'outils de décision plus fiables et pourrait repenser et perfectionner plus aisément l'ensemble de sa stratégie opérationnelle.

117. Les avantages escomptés ont été recensés au début du projet et incorporés dans le plan de conception et de développement de chaque processus. Les référents processus métier ont été choisis pour chaque processus à une phase précoce du projet et les utilisateurs fonctionnels ont été associés étroitement aux phases de développement et de mise en service, ce qui a permis de veiller à ce que le produit final réponde aux attentes et serve les objectifs des parties prenantes, garantissant ainsi la concrétisation des avantages escomptés.

118. Umoja est un progiciel intégré à la pointe de la technique, doté de fonctionnalités évoluées qui offrent des avantages opérationnels (amélioration de la productivité), des avantages relatifs à la gestion (amélioration de la gestion des ressources, de la prise de décisions et de la performance), des avantages stratégiques (planification et gestion des programmes), des avantages touchant l'infrastructure informatique (souplesse et capacités accrues) et des avantages organisationnels (appui au changement organisationnel, autonomisation et définition d'une vision commune). Véritable moteur de la transformation des modes opératoires, il donne les moyens à l'Organisation de mener à bien ses réformes, ainsi que cela a été le cas avec la restructuration qui a été opérée avec souplesse au début de 2019 pour faciliter la réforme des piliers Paix et sécurité, Gestion et Développement.

119. L'amélioration, l'harmonisation et la normalisation des processus financiers et administratifs et des processus de gestion et l'accès en temps réel à des informations globales et détaillées ont également permis de déléguer davantage les pouvoirs et favorisé l'esprit d'initiative dans l'ensemble de l'Organisation, facilitant ainsi la décentralisation de la prise de décisions.

120. Dans son sixième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes a souligné qu'Umoja restait un outil essentiel de la réforme et de la modernisation des rouages administratifs et pouvait apporter des avantages considérables à l'Organisation et aux États Membres ([A/72/157](#)). Dans son neuvième rapport annuel sur le progiciel de gestion intégré, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a à nouveau fait observer qu'Umoja-Extension 2 englobait des fonctions parmi les plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, l'établissement du budget et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et que le fait qu'elles étaient insuffisamment prises en charge par les systèmes utilisés précédemment avait été l'un des principaux facteurs ayant motivé la décision de passer à un progiciel de gestion intégré ([A/72/7/Add.31](#), par. 20).

121. Les solutions Umoja-Extension 2 déployées à ce jour ont aidé à transformer, rationaliser et automatiser les processus et à améliorer la communication de l'information, facilitant ainsi la modernisation des rouages administratifs. Avec leur mise en service, l'Organisation a franchi une étape majeure et se rapproche de son

objectif initial, à savoir améliorer la prise de décisions et affiner sa stratégie opérationnelle.

122. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré, le Comité des commissaires aux comptes a accueilli favorablement les efforts faits par les référents processus pour recenser les processus métier et établir une base permettant de déterminer le nombre d'avantages concrétisés d'une année sur l'autre (A/73/169, par. 30). Selon lui, l'Organisation pouvait améliorer la documentation et la préservation de la mémoire institutionnelle relatives à la concrétisation des avantages ; il a également noté que les ressources nécessaires à ces activités de suivi n'étaient pas affectées de façon homogène. Par ailleurs, il n'existait pas de plan précisément défini pour aider le Secrétariat à rassembler en toute transparence des informations sur les avantages qualitatifs et quantitatifs qu'Umoja avait permis d'obtenir.

123. Dans son septième rapport annuel, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que : a) l'Administration élabore un plan de concrétisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja, en mettant l'accent sur les améliorations liées aux processus métier sous-tendus par le progiciel et sur le suivi de ces processus afin de mieux tirer parti des avantages obtenus ; b) l'Administration conserve les documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs ; c) l'Administration assigne le rôle de référent processus principal pour la concrétisation des avantages à une division ou à une unité de coordination qui serait chargée : i) d'assurer le suivi du processus de concrétisation ; ii) de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions ; iii) d'exercer un contrôle (A/73/169, par. 38).

124. L'Organisation a commencé à élaborer un plan de concrétisation des avantages d'Umoja en 2018 en tenant compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes dont il a été question au paragraphe 123. Elle s'est également tournée vers le fournisseur du progiciel, SAP, pour qu'il lui fasse part de la tactique suivie par ses différents clients pour obtenir les avantages escomptés et atteindre les objectifs fixés en matière de transformation. Le plan de concrétisation des avantages comprend les mesures de gestion nécessaires à son exécution tout au long du processus de valorisation. Les grandes étapes à franchir pour chaque avantage sont fixées de sorte que tous les avantages escomptés soient définis en détail et gérés activement. Les principales activités à mener pour définir, planifier, suivre, mesurer et évaluer les avantages sont également décrites dans le plan.

125. Le dispositif de gestion des avantages récemment publié dans le cadre de l'initiative Unis pour la réforme fixe la norme à suivre par l'Organisation pour ses systèmes de gestion des avantages. La structure servant dans le projet Umoja à recenser, définir, planifier, suivre et concrétiser les avantages tout au long du cycle de développement et d'amélioration, qui est brièvement décrite ci-dessus et exposée dans le plan de concrétisation, est conforme à ce dispositif. Les processus de valorisation décrits dans le plan sont également conformes au dispositif. Le dispositif enrichit cette structure et y ajoute de la valeur en dotant l'Organisation d'un protocole normalisé de gestion des avantages et en rendant le processus plus rigoureux de sorte que les avantages puissent être suivis, décrits et évalués d'une manière cohérente et conforme aux objectifs stratégiques de la réforme de l'ONU. L'occasion est donnée à l'équipe Umoja d'examiner rapidement le plan de concrétisation des avantages, de l'améliorer, de le rendre conforme au nouveau dispositif et d'en confier l'exécution à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, conformément à la recommandation faite par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport le plus récent, recommandation selon laquelle la division chargée de l'exécution devrait entamer les travaux visant à mesurer la concrétisation

des avantages liés à toutes les phases du projet qui ont déjà été achevées (A/74/153, par. 121).

Coût complet d'Umoja

126. Au paragraphe 23 de la section XVII de sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a pris note des mesures prises par le Secrétaire général pour estimer les coûts indirects et le coût complet d'Umoja et prié le Secrétaire général de continuer d'affiner les estimations relatives au coût complet du projet. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les coûts indirects soient revus en veillant à ce que tous les référents processus appliquent les mêmes coûts standard et en choisissant les données qui serviront de référence aux fins de l'apport de perfectionnements (A/74/153, par. 144). Il a également recommandé que les frais de formation pour la période 2019-2030 soient pris en considération dans le coût complet, ainsi qu'une estimation globale des frais de maintenance jusqu'en 2030 afin de pouvoir présenter une vue d'ensemble du coût complet à l'Assemblée.

127. Les estimations du coût complet d'Umoja ont été mises à jour autant que faire se pouvait, comme indiqué dans le tableau 2, compte tenu des observations les plus récentes du Comité des commissaires aux comptes.

Tableau 2

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

(En dollars des États-Unis)

<i>Catégories de coût</i>	<i>Période</i>	<i>Montant</i>
Coûts directs (Umoja) ^a	2008-2020	566 385 611
Coûts indirects ^b	2013-2019	144 150 496
	2020-2030 ^c	38 693 696
Frais de formation ^d	2013-2019	83 195 065
	2020-2030	4 221 044
Frais de maintenance	2016-2019	79 349 102
	2020-2030	513 771 016
Total	2008-2030	1 429 766 030

^a Y compris les ressources proposées dans le présent rapport pour 2020.

^b Dont 11 079 300 dollars pour Umoja-Extension 2 et 2 434 700 dollars pour les améliorations apportées entre août 2018 et juillet 2019.

^c Estimé à 10 millions de dollars pour la mise en service d'Umoja-Extension 2 en 2020, compte tenu des données d'expérience de 2019. Le montant des améliorations à apporter à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 est estimé être égal à celui de 2019 et devrait ensuite s'amenuiser progressivement. Des améliorations seront apportées à Umoja-Extension 2 à partir de 2021, mais les estimations risquent de beaucoup varier, faute de précédents fiables.

^d Y compris 1 621 147 dollars pour les voyages concernant la formation pendant la période 2014-2019.

VI. Prise en main d'Umoja

128. Pour continuer à tirer parti des avantages d'Umoja, il convient de disposer d'un modèle de fonctionnement qui permette de gérer et de mettre en service diverses améliorations et de modifier les modes opératoires. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire (A/74/153, par. 156). Les aspects

relatifs à l'infrastructure et à la sécurité, y compris les budgets et la gestion des marchés, ont déjà été transférés au Bureau de l'informatique et des communications, et il faut maintenant s'intéresser aux fonctions ayant trait aux clients décrites ci-après, qui revêtiront toute leur importance lorsque tous les modules seront entrés en service et auront été stabilisés.

Gestion des demandes émanant des entités clientes

129. Il faudra continuer à adapter Umoja pour répondre aux besoins des entités clientes et suivre l'évolution technologique. À mesure que l'Organisation évoluera pour s'acquitter de son mandat et mettre en œuvre les réformes, il faudra adapter le progiciel pour qu'il facilite la mise en œuvre des changements découlant de la simplification des politiques, de la réorganisation des processus métier et de l'amélioration des instructions générales, en fonction des priorités fixées par l'organe directeur. Au stade de la planification, il faudra analyser les processus, les données et les incidences techniques et prendre en considération les ressources à mobiliser et les mesures à prendre.

130. Le Comité de pilotage d'Umoja et les référents processus définissent les orientations et les priorités conformément au modèle de gouvernance actuel. Compte étant tenu de la priorité absolue donnée à Umoja-Extension 2 par l'Assemblée générale, la gestion des demandes sera dirigée par le Comité des clients des services de gestion pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. Une fois Umoja-Extension 2 entièrement déployé et stabilisé, le Comité chapeautera l'ensemble de la gestion des demandes. Les entités clientes analyseront l'incidence des changements, en coordination avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel.

Analyse et description des besoins opérationnels

131. Une fois les priorités fixées et le plan de mise en œuvre établi, il convient de définir les besoins opérationnels et de consigner les résultats de l'analyse de l'incidence des changements. Il y a lieu de confier la collecte et la description des besoins opérationnels à une équipe centralisée qui assurera la coordination avec les experts fonctionnels choisis dans tous les domaines fonctionnels et tiendra compte de l'interdépendance des changements approuvés.

132. Les équipes de référents processus sont chargées d'établir et de coordonner les documents décrivant les besoins opérationnels, en étroite collaboration avec les équipes fonctionnelles Umoja concernées. Ce modèle sera conservé.

Amélioration et normalisation des processus

133. Compte tenu des nouveaux besoins opérationnels et des besoins révisés, il convient de revoir et d'adapter les processus métier pour les rendre plus efficaces et les normaliser et ainsi tirer le meilleur parti des avantages offerts par Umoja.

134. Les équipes de référents processus et les experts fonctionnels sont chargés de l'analyse, de la conception et de la mise en œuvre de l'harmonisation des processus dans leur domaine fonctionnel. Le Département de l'appui opérationnel et son groupe consultatif chargé de l'amélioration des processus commenceront progressivement à coordonner les travaux : ils s'intéresseront d'abord aux améliorations à apporter aux processus liés à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au début de 2020 avant de passer aux processus liés à Umoja-Extension 2 une fois que ceux-ci seront stabilisés.

Conception et architecture des fonctionnalités

135. La conception des fonctionnalités doit tenir compte des besoins opérationnels, des changements à apporter aux processus et des effets sur la gestion des données afin que les modules répondent au mieux aux attentes des clients.

136. Les équipes d'experts fonctionnels d'Umoja s'acquittent de ces tâches en collaboration avec les experts fonctionnels des services clients et continueront de le faire à l'avenir.

Conception, développement et architecture des solutions techniques

137. Tous les aspects de la conception et du développement techniques doivent être confiés à une équipe d'experts techniques, qui se fonde sur les besoins opérationnels, la conception des processus et la conception des fonctionnalités qui ont été approuvés, suit les meilleures pratiques en matière de développement de solutions et utilise des technologies appropriées.

138. Les experts techniques d'Umoja se chargent de ces aspects et continueront de le faire. Lorsque c'est une équipe autre que l'équipe Umoja qui dispose du savoir-faire technique relatif à tel ou tel produit ou technologie, ce qui est le cas pour Siebel, Indico ou gMeets, c'est elle qui assure la maintenance du produit concerné.

Tests et formation

139. Les enseignements tirés du déploiement d'Umoja au fil des ans montrent à quel point il importe que les entités clientes s'approprient les activités de test et de formation et vérifient ainsi que la solution mise en service répond à leurs besoins et à quel point il faut que les experts fonctionnels soient associés aux activités à un stade précoce pour gérer les changements et convaincre les utilisateurs de passer à cette nouvelle solution. Les entités clientes doivent aussi diriger les aspects liés à la formation Umoja, étant donné qu'il leur appartient de veiller à ce que les supports de formation soient à jour et adaptés à leurs besoins.

140. Les équipes de référents processus et les experts fonctionnels qui sont chargés de l'établissement de la documentation sur les besoins opérationnels et de la conception des processus devraient procéder aux tests pour s'assurer, avant la mise en exploitation, que la solution qui a été développée répond aux besoins opérationnels. Le Département de l'appui opérationnel commencera progressivement à coordonner les travaux, en commençant par les processus liés à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au début de 2020 avant de passer aux processus liés à Umoja-Extension 2 une fois que ceux-ci seront stabilisés.

Déploiement

141. Les différentes composantes d'Umoja étant fortement intégrées, il convient de bien planifier et mettre en œuvre les déploiements des nouvelles fonctionnalités et améliorations. L'expérience a montré que si le projet n'était pas planifié et exécuté avec soin et avec une grande rigueur méthodologique, sur la base des pratiques de référence que l'Organisation a adaptées à ses besoins, les activités seraient perturbées et les coûts de stabilisation après déploiement augmenteraient. Il faut donc que les déploiements continuent d'être centralisés afin de garantir une approche coordonnée de la gestion du changement et de veiller à la convergence avec les activités de développement et de réalisation.

142. L'équipe Umoja s'acquitte de cette fonction en étroite coordination avec les équipes de référents processus. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et le Département de l'appui opérationnel commenceront

progressivement à coordonner les déploiements, en étroite coordination avec les équipes de référents processus, en commençant par les déploiements liés à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 au début de 2020 avant de passer à ceux liés à Umoja-Extension 2 d'ici à la fin 2020.

Services d'assistance

143. Enfin, il convient de continuer à renforcer les services d'assistance pour régler les problèmes ou répondre aux questions des utilisateurs et maintenir ainsi le système dans un état stable. Les services d'assistance sont également chargés de déceler et d'analyser les questions ou les problèmes les plus fréquents et de proposer des améliorations aux processus métier ou au système pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs.

144. Le modèle d'assistance utilisé avec Umoja comporte trois niveaux. Le niveau 1 correspond aux services d'assistance informatique locaux ou centralisés qui sont chargés de répondre aux questions de base et de régler les problèmes les plus courants. Les services d'assistance de niveau 2, composés de spécialistes des processus Umoja et du Centre d'appui Umoja, traitent les questions ou les problèmes que les services d'assistance de niveau 1 leur soumettent. Si les problèmes tiennent à la configuration logicielle ou au développement technique, ils sont transmis à l'équipe Umoja, qui assure les services de niveau 3. Aucun changement ne sera apporté aux services mis en place pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, mais le personnel des services d'assistance proposés pour les modules d'Umoja-Extension 2, en particulier les services de niveau 2, devra connaître les domaines de fond, tels que la planification stratégique, la budgétisation et la gestion des programmes, la mobilisation de ressources, la gestion des partenaires d'exécution et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et être étoffé en 2020 à mesure que l'utilisation des différents modules se répandra.

145. L'équipe Umoja a coordonné les fonctions énumérées ci-dessus en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles élargies, les experts fonctionnels et les équipes de référents processus. Depuis le début de 2019, avec la création du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, les fonctionnalités propres aux entités clientes et ayant trait aux améliorations apportées à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont commencé à être transférées à celui des deux départements qui était le mieux placé pour les prendre en charge, tandis que le Département de l'appui opérationnel continue à diriger le déploiement de la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Tant que la transition n'est pas achevée et que la situation n'est pas stabilisée, l'équipe Umoja continuera de coordonner les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 énumérées plus haut, en raison notamment des interdépendances majeures existant entre les projets composant Umoja-Extension 2 et de leur incidence individuelle et collective sur les modules financiers essentiels d'Umoja.

146. Comme prévu dans le modèle de fonctionnement final, il convient de créer une équipe centrale composée d'experts dans les domaines des politiques, des processus, des données et des systèmes dans tous les domaines fonctionnels couverts par Umoja. Cette équipe se concentrera sur les améliorations à apporter pour qu'Umoja continue d'apporter de la valeur et d'aider les entités clientes à revoir leurs opérations et à améliorer leur modèle de fonctionnement. Elle s'occupera également de la gestion du changement, qui est l'un des facteurs au cœur de la transformation des modes opératoires, et veillera à ce qu'Umoja continue d'être adapté aux objectifs visés. À un niveau plus stratégique, le Comité des clients des services de gestion veillera à ce que les besoins et les priorités opérationnels soient transmis à l'équipe Umoja.

147. Les enseignements tirés du déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ainsi que les recommandations des experts externes qui ont été chargés en 2018 d'examiner l'état de préparation de l'Organisation confirment que le transfert des différentes fonctions à des fins de prise en main ne se fait pas du jour au lendemain si l'on veut assurer une transition en douceur. Il convient aussi de prévoir un personnel et un financement suffisants pour les différentes fonctionnalités si l'on veut garantir la viabilité à long terme. Par exemple, les premiers modules d'Umoja ont été pris en main par divers groupes fonctionnels, mais certains d'entre eux ne sont toujours pas suffisamment financés, ce qui a une incidence sur les opérations quotidiennes et entraîne des retards.

148. Le passage de relais pour les solutions Umoja-Extension 2 exigera une planification plus poussée et une période de transition plus longue, car les fonctionnalités sont plus larges, plus techniques et stratégiques et davantage axées sur les programmes et touchent des groupes d'utilisateurs internes et externes encore novices dans l'utilisation du progiciel. Des équipes opérationnelles élargies ont participé aux premières étapes des travaux consacrés aux divers projets composant Umoja-Extension 2, facilitant ainsi l'adoption précoce du système par les utilisateurs et la gestion du changement, mais cela n'est pas suffisant, situation qui s'explique par le manque de ressources et les nombreuses activités auxquelles les divers groupes-conseils doivent se consacrer.

Financement

149. Comme indiqué plus haut, pour que les avantages escomptés se concrétisent, il faudra prévoir des ressources et des moyens financiers suffisants aux fins de la stabilisation des différentes fonctionnalités. En avril 2008, le Secrétaire général a proposé que le progiciel de gestion intégré ne soit pas financé au moyen du seul budget ordinaire, puisqu'il englobait toutes les activités administratives de l'Organisation. La formule de financement envisagée reposait sur les principales sources de financement, à savoir le budget ordinaire (15 %), le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (62 %) et les ressources extrabudgétaires (23 %), sur la base de la répartition des prévisions de ressources pour 2008-2009. Au paragraphe 23 de la section II de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a approuvé cette formule de partage des coûts.

150. En raison de la diversité des coûts à prendre en considération pour que le progiciel soit stabilisé et des facteurs divergents à prendre en compte pour certains de ces coûts, il faudrait transformer la formule de partage des coûts en une formule hybride pondérée tenant compte du budget, des dépenses et du nombre d'utilisateurs, qui entrerait en vigueur au début de l'exercice budgétaire 2021. La méthode et la justification seront présentées dans le projet de budget-programme pour 2021 et il sera tenu compte des incidences financières de l'abonnement au nouveau logiciel hébergé dans le cloud.

VII. Gestion des risques

151. Au paragraphe 21 de la section XVII de sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de continuer à tenir pleinement compte des enseignements tirés des précédentes étapes de la mise en service du progiciel lors de la préparation des étapes suivantes, afin que celles-ci se déroulent plus aisément et n'exigent pas de lourdes mesures de stabilisation qui entraîneraient de nouveaux retards, une augmentation des coûts et d'autres risques. Dans son huitième rapport annuel (A/74/153, par. 50), le Comité des commissaires aux comptes a également

recommandé que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja et applique des stratégies d'atténuation appropriées.

152. Les solutions Umoja-Extension 2 continuent d'être déployées de manière échelonnée, ce qui permet de mener des activités de gestion du changement et laisse le temps aux services clients de se préparer ; cette démarche tire parti des enseignements tirés des déploiements antérieurs et a été validée par un cabinet-conseil indépendant en 2018. Elle répond également à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, à savoir qu'une solution soit apportée en temps voulu aux lacunes concernant l'état de préparation opérationnelle (A/74/153, par. 52).

153. Comme indiqué plus haut, Umoja-Extension 2, les diverses mises à niveau de l'infrastructure technique et le lancement d'Umoja Mobile ont considérablement accru la complexité technique du progiciel. Pour atténuer ces risques, l'équipe Umoja a continué d'étoffer les connaissances et d'assurer la formation multidisciplinaire du personnel clef ; elle a également eu recours, en fonction des besoins, aux services spécialisés du fournisseur du progiciel et testé de nouvelles expériences utilisateur de manière échelonnée avec des entités regroupant des utilisateurs très divers.

154. L'infrastructure matérielle d'Umoja étant arrivée en fin de vie, il a fallu remplacer des centaines de serveurs. Les mises à niveau matérielles et logicielles ont été méticuleusement planifiées et coordonnées avec de multiples équipes techniques de façon à remplacer le matériel avant qu'il ne devienne obsolète.

155. En raison de la mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, les équipes de référents processus sont sollicitées à l'extrême et tiraillées entre l'appui qu'elles apportent aux fonctionnalités existantes, le tri des demandes d'assistance et l'aide qu'elles fournissent aux déploiements d'Umoja-Extension 2. La priorité donnée à des initiatives opérationnelles qui n'étaient pas prévues dans le cahier des charges initial continue de retarder certains déploiements d'Umoja-Extension 2, en particulier lorsque les entités clientes doivent apporter leur concours à l'équipe technique aux fins de la mise en œuvre de nouvelles politiques ou procédures ou de la validation des composantes. L'équipe Umoja continue de collaborer étroitement avec les entités clientes afin d'examiner les priorités et l'incidence que celles-ci ont sur le cahier des charges et les échéances. Il faudra également intensifier la gestion du changement de manière concertée à mesure que de nouveaux utilisateurs se joignent aux utilisateurs traditionnels.

VIII. Ressources nécessaires pour 2020

156. Le montant du budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2019 s'élève à 543 741 600 dollars, dont 104 764 800 dollars pour 2018-2019. Les dépenses à imputer au montant du budget approuvé pour 2019 (55 136 400 dollars) devraient atteindre 42 402 410 dollars, ce qui laisse un solde inutilisé de 12 733 990 dollars, qui peut être reporté sur 2020. On trouvera des informations sur le budget dans le tableau 3.

Tableau 3
Ressources nécessaires pour 2019 et 2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé pour 2019	Dépenses engagées en 2019 (au 1 ^{er} octobre 2019)	Dépenses prévues pour 2019 (au 31 décembre 2019)	Solde inutilisé prévu pour 2019 (solde pouvant être reporté)	Montant des ressources proposées pour 2020	Montant supplémentaire pour 2020 (hors solde inutilisé de 2019)
Postes	12 500,0	6 955,6	10 992,4	1 507,6	12 426,2	10 918,6
Autres dépenses de personnel	8 472,0	4 338,9	6 502,2	1 969,8	3 607,9	1 638,1
Consultants	800,0	122,0	317,0	483,0	404,7	(78,3)
Voyages du personnel	725,0	414,9	575,0	150,0	452,4	302,4
Services contractuels	30 205,0	12 887,4	21 934,5	8 270,5	16 381,9	8 111,4
Frais généraux de fonctionnement	2 184,4	1 463,7	1 924,4	260,0	1 951,6	1 691,6
Fournitures et accessoires	100,0	91,6	111,6	(11,6)	112,1	123,7
Mobilier et matériel	150,0	31,7	45,3	104,7	41,2	(63,5)
Subventions et contributions	–	100,6	–	–	–	–
Total	55 136,4	26 406,5	42 402,4	12 734,0	35 378,0	22 644,0

157. Le solde inutilisé à la fin de 2019, estimé à 12,7 millions de dollars, s'explique par la réduction des coûts amorcée en 2017 avec la réorganisation des postes et l'ajustement du portefeuille de vacataires en vue de réduire le nombre de fournisseurs et les taux horaires, la décision de former le personnel et d'éviter le recours à un intégrateur de systèmes pour les composantes d'Umoja-Extension 2, les remises importantes consenties pour le nouveau logiciel qui sera hébergé dans le cloud et le report de certaines dépenses en raison des retards pris pour l'achat du logiciel Integrated Business Planning, y compris pour ce qui est des services spécialisés relatifs à ce logiciel.

158. On trouvera dans les paragraphes qui suivent des explications concernant le montant de 35,4 millions de dollars demandé pour 2020.

Postes et autres dépenses de personnel

159. À la section XVII de sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a demandé à nouveau au Secrétaire général de renforcer les capacités et de consolider le savoir-faire interne nécessaire à l'exploitation du progiciel de gestion intégré, ce qui permettrait de conserver les connaissances acquises au sein de l'Organisation et d'être moins tributaire des services de consultants. Depuis 2016, des formations spécialisées ont été organisées à l'intention du personnel du projet afin que l'Organisation dispose des capacités institutionnelles voulues pour l'exploitation d'Umoja. Entre la mi-2016 et la fin de 2019, les membres du personnel du projet ont suivi près de 960 séances de formation technique (ateliers sur site, apprentissage en ligne, cours dirigés par des animateurs et cours virtuels), d'un coût estimé à 3,4 millions de dollars, et ont eu accès pour ce faire à des supports adaptés à différents besoins et propres à différentes composantes. L'accent mis sur la formation a permis de se passer des services d'un intégrateur de systèmes pour les solutions Umoja-Extension 2 et de réduire les coûts associés au transfert de connaissances par les fournisseurs.

160. De plus, l'équipe chargée du projet n'a cessé d'adapter ses ressources depuis 2016 de façon à disposer du savoir-faire voulu et d'une structure hiérarchique adaptée, ce qui a entraîné la suppression de 45 emplois [4 D-1, 11 P-5, 19 P-4, 4 P-3

et 7 G(AC)] et l'ajout de 27 emplois de classes relativement moins élevées [2 P-4, 11 P-3, 6 P-2 et 8 G(1°C)] au profit d'une structure plus équilibrée dotée de capacités évolutives de nature à faciliter durablement l'exploitation d'Umoja.

161. Le montant estimatif de 12 426 200 dollars demandé pour 2020 couvrira les traitements et les dépenses communes de personnel afférentes à 72 postes [1 SSG, 1 D-2, 3 D-1, 10 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 9 G(1°C) et 5 G(AC)]. La structure présentée à l'annexe IV, identique à celle qui a été parachevée en 2019 après trois ans d'efforts, permettra de donner suite à la demande de l'Assemblée générale, à savoir doter l'équipe de capacités suffisantes pour faciliter durablement l'exploitation du progiciel et diriger les activités à mener jusqu'à ce qu'Umoja soit complètement stabilisé.

162. Au 1^{er} octobre 2019, 60 postes étaient pourvus, 2 étaient réservés à des fonctionnaires en détachement et le recrutement était en cours pour 9 autres. Aucune ressource n'est demandée pour le poste de sous-secrétaire général(e), dont les fonctions sont exercées par le Contrôleur depuis février 2019.

163. En 2020, le montant des autres dépenses de personnel s'élèvera à 3 607 900 dollars et permettra de financer 23 emplois de temporaire. Le nombre exact et la classe de ces emplois seront ajustés au cours de l'année en fonction de l'évolution des besoins et du savoir-faire disponible. Les prévisions tiennent compte de la suppression de 13 emplois de temporaire, qui interviendra avant la fin de 2019 et qui correspond à une réduction des ressources du projet.

Consultants et experts, et services contractuels

164. Étant donné que l'environnement technique est devenu plus complexe et qu'il n'est plus fait appel aux services d'un intégrateur de systèmes (fournisseur spécialisé), des consultants dotés d'un savoir-faire spécialisé et des fournisseurs offrant des services contractuels sont venus prêter main forte à l'équipe Umoja. Un montant de 404 700 dollars est demandé pour financer les services de quatre consultants à temps plein, dont deux développeurs Siebel basés avec l'équipe du Bureau de l'informatique et des communications à Bangkok. À la fin de 2019, il sera mis un terme au contrat conclu avec 6 des 10 consultants auxquels l'équipe Umoja a eu recours en 2019, celle-ci pouvant se charger des fonctions qu'ils assumaient.

165. Les prévisions de dépenses relatives aux services contractuels, d'un montant de 16 381 900 dollars, couvrent toute une série de produits et de services spécialisés. Elles comprennent un montant de 557 000 dollars pour une petite équipe mise à la disposition du projet Umoja par l'ancien intégrateur de systèmes, qui s'occupe de régler les problèmes de fonctionnement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Un montant de 1 700 000 dollars couvrira le coût d'un service d'assistance haut de gamme offert par le fournisseur du progiciel, SAP, et permettant de résoudre les problèmes relatifs à Umoja, notamment les problèmes de performance. Un montant de 1 500 000 dollars servira à acheter de nouvelles licences afin de faire face à l'augmentation du nombre d'utilisateurs qui se serviront des nombreuses composantes d'Umoja-Extension 2. L'équipe Umoja a repris les rênes de la majeure partie des activités de développement liées à Umoja-Extension 2 et est tributaire de deux fournisseurs qui mettent à sa disposition des développeurs expérimentés, pour un coût de 7 734 900 dollars ; ces développeurs sont chapeautés par les experts techniques de l'équipe Umoja. L'équipe aura également besoin d'un montant de 4 140 000 dollars pour faire appel à des spécialistes SAP qui s'occuperont du développement du logiciel Integrated Business Planning, logiciel hébergé dans le cloud, y compris de l'intégration avec la solution Umoja implantée sur site. Ce sont environ 35 personnes qui apporteront leur concours à l'équipe Umoja au premier

semestre 2020, nombre qui sera ensuite ramené à environ 25 vers la fin de l'année. En 2015/16, elles étaient environ 110 et la moyenne s'est établie à 44 en 2019.

166. Un montant estimatif de 750 000 dollars est prévu au titre des services contractuels pour 2020 ; il servira à financer des programmes de formation technique aux produits SAP, qui aideront le personnel essentiel de l'équipe à renforcer ses connaissances techniques. Comme l'Organisation ne recourt plus à un intégrateur de systèmes, lequel fournit généralement du personnel au fait des tâches à accomplir, il est essentiel de veiller au renforcement des connaissances pour que le progiciel puisse évoluer sans heurt. Parce que la technologie évolue rapidement et que le fournisseur ne cessera d'apporter des changements à ses produits, il est indispensable que le personnel essentiel de l'équipe affûte ses connaissances et son savoir-faire.

Voyages et formation du personnel du projet

167. Comme indiqué plus haut, Umoja-Extension 2 regroupe de très nombreuses fonctionnalités et fait intervenir de très nombreux utilisateurs internes et externes, ainsi que l'illustre la figure V. La gestion du changement, un appui intensif sur place, la formation des formateurs et les réunions d'information à l'intention de groupes extérieurs, entre autres, entraînent des déplacements pour les experts fonctionnels, voire pour les experts technico-fonctionnels. Ces activités sont essentielles si l'on veut que les utilisateurs s'approprient le progiciel et si l'on veut atténuer les problèmes qui surviendront après la mise en service.

168. Le montant de 452 400 dollars qui est demandé pour 2020 se décompose comme suit : 113 200 dollars pour les voyages des spécialistes des processus et 339 200 dollars pour les voyages des membres du personnel du projet appelés à suivre ou à donner une formation SAP spécialisée.

Frais généraux de fonctionnement

169. Le montant demandé pour 2020 au titre des frais généraux de fonctionnement s'élève à 1 951 600 dollars et servira à financer les coûts locatifs (1 590 000 dollars, à raison de 15 900 dollars par personne par groupe de 100 personnes), les accords sur les niveaux de services de maintenance informatique, comptes et ports réseau compris (167 500 dollars), et les frais de communication (194 100 dollars), y compris ceux liés aux réseaux privés virtuels et à Citrix.

Fournitures et accessoires, et mobilier et matériel

170. Le montant demandé au titre des fournitures de bureau et des accessoires, 112 100 dollars, comprend le coût des supports de communication, tels qu'affiches et brochures, qui sont des éléments essentiels de la gestion du changement. Le montant de 41 200 dollars demandé au titre du mobilier et du matériel servira à remplacer 28 ordinateurs portables, l'équipe de développement ayant besoin d'ordinateurs fiables et puissants. Il servira également à financer l'achat de matériel de visioconférence dont l'équipe Umoja a besoin pour organiser les nombreux ateliers et réunions qui font partie intégrante de ses travaux et dialoguer avec les clients.

171. On trouvera dans le tableau 4 des informations sur les crédits approuvés jusqu'à la fin de 2019, les ressources demandées pour 2020 et le montant cumulatif du budget jusqu'à la fin de 2020.

Tableau 4
Montant cumulé des ressources (2008-2020)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant approuvé pour 2008-2019</i>	<i>Montant proposé pour 2020</i>	<i>Montant total des ressources (2008-2020)</i>
Postes	127 722,9	10 918,6	138 641,5
Autres dépenses de personnel	64 897,1	1 638,1	66 535,2
Consultants	3 553,5	(78,3)	3 475,2
Voyages du personnel	7 810,8	302,4	8 113,2
Services contractuels	264 402,4	8 111,4	272 513,8
Frais généraux de fonctionnement	27 044,8	1 691,6	28 736,4
Fournitures et accessoires	984,8	123,7	1 108,5
Mobilier et matériel	47 325,3	(63,5)	47 261,8
Total	543 741,6	22 644,0	566 385,6

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

A. Financement des prévisions de dépenses pour 2020

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

173. Le Secrétaire général demande que l'Assemblée générale approuve le montant des ressources nécessaires pour mener à bien les activités prévues en 2020. Les dépenses seraient financées suivant les modalités de partage des coûts qui ont été approuvées, comme indiqué dans le tableau 5.

Tableau 5
Récapitulatif des prévisions de dépenses pour 2020, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>2008-2019</i>	<i>2008-2020</i>	<i>Ressources demandées pour 2020</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	81 372,7	84 769,3	3 396,6	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	337 257,3	351 296,6	14 039,3	62
Ressources extrabudgétaires	125 111,6	130 319,7	5 208,1	23
Total	543 741,6	566 385,6	22 644,0	100

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

174. L'Assemblée générale est invitée à :

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

b) approuver un montant de 22 644 000 au titre des prévisions de dépenses afférentes au projet pour 2020 ;

Budget-programme

c) approuver un montant de 3 396 600 dollars au titre de la composante 1 (Progiciel de gestion intégré) du sous-chapitre 29A du budget-programme pour 2020 (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), correspondant à la part imputée au budget ordinaire du coût du projet Umoja pour 2020 ;

d) réviser le montant prévu au projet de budget-programme pour 2020 en réduisant de 1 069 100 dollars le montant demandé au sous-chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

e) prendre note du fait qu'un montant de 14 039 300 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 2020 au 30 juin 2021 ;

Ressources extrabudgétaires

f) prendre note du fait qu'un montant de 5 208 100 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour l'exercice budgétaire 2020.

Annexe I

Déploiement d'Umoja en 2018 et 2019, par trimestre

2018

<p>T1 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE – PHASE 3 Indemnité pour frais d'études</p> <p>DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION – Passage à Umoja Personnel des Centres d'information des Nations Unies en Amérique latine et en Asie administré par le PNUD</p> <p>GESTION DES CONFÉRENCES ET DES MANIFESTATIONS One-Stop Shop – Siège</p>	<p>T2 DÉPARTEMENT DE LA SÛRETÉ ET DE LA SÉCURITÉ – <i>Passage à Umoja</i> Administrateurs administrés par le PNUD</p> <p>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</p>	<p>T3 MODERNISATION DE L'INFRASTRUCTURE Mise à niveau de HANA – modernisation de l'infrastructure utilisée avec HANA pour la rendre compatible avec les besoins d'Umoja-Extension 2</p> <p>DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION – <i>Passage à Umoja</i> Personnel des Centres d'information des Nations Unies en Afrique, en Asie centrale et au Moyen-Orient administré par le PNUD</p> <p>GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET MISE À NIVEAU DU PORTAIL</p> <p>GESTION DES BIENS IMMOBILIERS Siège, bureaux hors Siège et commissions régionales</p> <p>COLLECTE DE FONDS ET GESTION DES RELATIONS AVEC LES DONATEURS Gestion des relations avec les donateurs – groupe 1</p>	<p>T4 GESTION DES CONFÉRENCES ET DES MANIFESTATIONS Gestion des participants aux réunions</p> <p>PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Application de pilotage stratégique (lancement des composantes consacrées à la budgétisation axée sur les résultats pour les opérations de maintien de la paix et au cadre annuel de gestion axé sur les résultats pour le budget ordinaire)</p> <p>Module de budgétisation pour les opérations de maintien de la paix (16 formulaires)</p> <p>GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION Module d'attribution des subventions, gestion des partenaires d'exécution (candidatures, accords, paiements) – version 1 et groupe 1</p>
--	--	---	---

2019

<p>T1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Module de budgétisation pour les entités financées au moyen du budget ordinaire</p> <p>Module de gestion des portefeuilles et des projets – version 1 (entités pilotes)</p> <p>Module d'actualisation des coûts – version 1</p> <p>GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT Gestion des transports – version 1</p> <p>GESTION DU PERSONNEL EN TENUE Besoins des unités et améliorations du système eCOE – version 1</p> <p>MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME Réforme du pilier Gestion, réforme du pilier Paix et sécurité et réforme du pilier Développement</p> <p>MISES À NIVEAU DE L'INFRASTRUCTURE Mise à niveau d'HANA et améliorations</p>	<p>T2 PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Application de pilotage stratégique pour les entités financées au moyen du budget ordinaire</p> <p>Application de pilotage stratégique pour les opérations de maintien de la paix</p>	<p>T3 PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Application de suivi de la performance pour les opérations de maintien de la paix Module de budgétisation pour les opérations de maintien de la paix</p> <p>GESTION DU PERSONNEL EN TENUE Mémoires d'accord, réclamations, calculs et paiement des demandes de remboursement concernant le matériel majeur et les demandes non liées aux rapports d'inspection, communication de l'information relative aux effectifs et paiement – version 2</p> <p>UMOJA MOBILE Demandes de congés, approbation des congés et états de paie – version 1 : groupe 1</p> <p>GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION Version 1.1 et outils d'analyse décisionnelle</p> <p>MISES À NIVEAU DE L'INFRASTRUCTURE Passage à une nouvelle infrastructure Mise à niveau des bases de données Oracle</p>	<p>T4 PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Tableau de suivi de la performance pour certaines missions de maintien de la paix</p> <p>Module d'actualisation des coûts – version 2</p> <p>GESTION DES CONFÉRENCES ET DES MANIFESTATIONS Transfert de l'infrastructure Indico de Genève à Brindisi</p> <p>GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION Version 1.2 et groupe 2</p> <p>UMOJA MOBILE Version 1 : groupe 2</p> <p>GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT Gestion des transports – version 2</p> <p>MISES À NIVEAU DE L'INFRASTRUCTURE Renforcement de la disponibilité des systèmes essentiels</p>
--	--	--	--

Annexe II

Déploiement d'Umoja en 2020, par trimestre

2020

<p>T1</p> <p>PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Suivi de la performance des entités financées au moyen du budget ordinaire</p> <p>PORTAIL DES CONTRIBUTIONS États des contributions (États Membres)</p> <p>UMOJA MOBILE Groupe 3</p>	<p>T2</p> <p>PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Application de pilotage stratégique et tableau de bord – améliorations</p> <p>Module de gestion des portefeuilles et des projets – version 2</p> <p>GESTION DS CONFÉRENCES ET DES MANIFESTATIONS Mise à niveau d'Indico 2.0</p>	<p>T3</p> <p>GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT Planification de la demande et planification des filières d'approvisionnement</p> <p>GESTION DU PERSONNEL EN TENUE Groupe de travail de 2020 sur le matériel appartenant aux contingents</p> <p>UMOJA MOBILE Mise à niveau du portail ESS – version 1</p>	<p>T4</p> <p>PLANIFICATION STRATÉGIQUE, ÉLABORATION DU BUDGET ET GESTION DE LA PERFORMANCE Application de pilotage stratégique et tableau de bord – améliorations</p> <p>GESTION DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION Améliorations – version 2</p> <p>UMOJA MOBILE Mise à niveau du portail ESS – version 2</p>
--	--	--	--

Annexe III

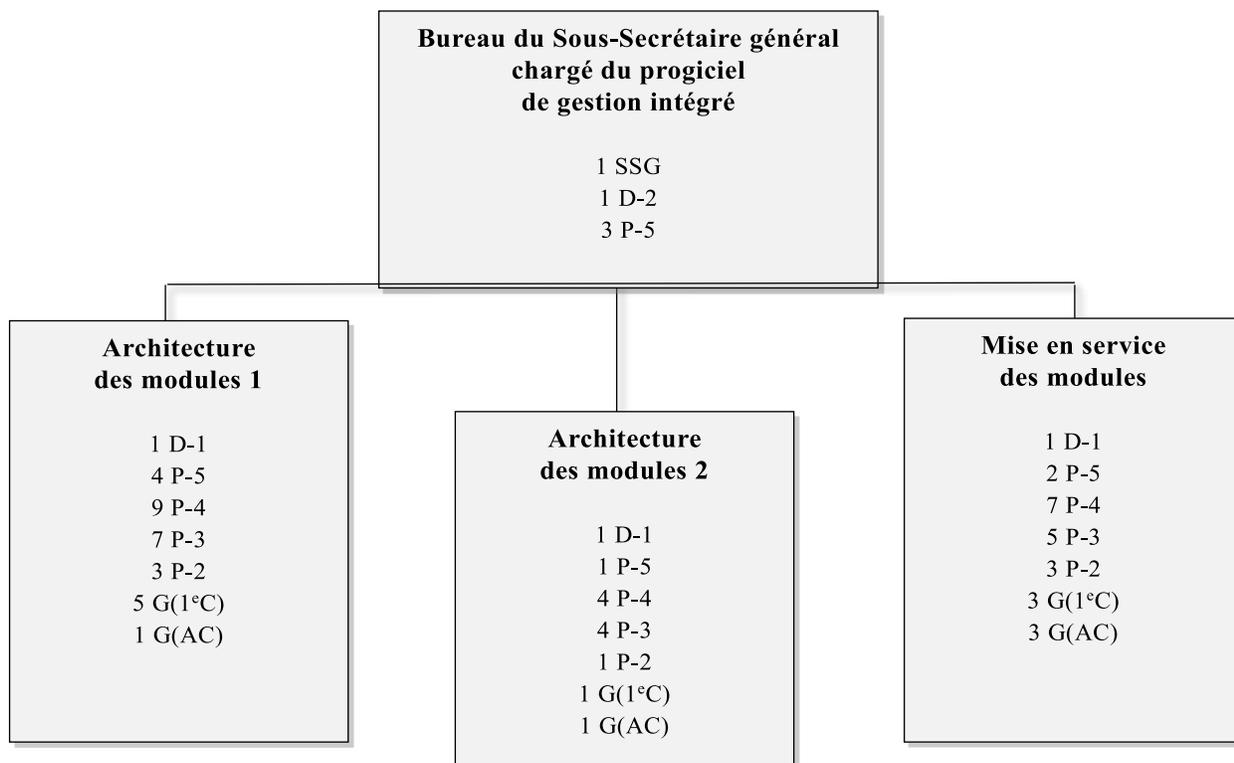
Dépenses engagées par phase (au 1^{er} octobre 2019)

(En dollars des États-Unis)

<i>Période</i>	<i>Phase</i>	<i>Dépenses de personnel</i>	<i>Dépenses autres que les dépenses de personnel</i>
2008-2009	Activités de lancement	3 974 084	274 017
2008-2015	Conception des processus	31 468 527	76 495 544
2008-2019	Matériel (infrastructure)	2 655 881	33 176 143
2010-2019	Licences de logiciels et maintenance (infrastructure)		57 166 475
2012-2015	Umoja-Démarrage	12 178 343	51 274 054
2012-2019	Umoja-Intégration	68 543 251	46 966 265
2014-2019	Améliorations et appui à l'exploitation	38 750 160	36 319 360
2016-2019	Umoja-Extension 2	20 032 446	35 684 354
Total		177 602 692	337 356 212

Annexe IV

Organigramme et répartition des postes pour 2020



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