



Assemblée générale

Distr. générale
5 octobre 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Points 138 et 150 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2022

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

Dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport a été établi en application des résolutions [64/243](#) et [75/253](#) A, dans lesquelles l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré, Umoja, et de l'évolution de la Division du progiciel de gestion intégré, de création récente. Ce rapport final sur l'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré, Umoja, fait le point sur toutes les activités exécutées depuis le dernier rapport ([A/75/386](#)).

La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, a été achevée en 2020. Le projet Umoja a atteint ses objectifs et la phase de projet a pris fin le 31 décembre 2020. La Division du progiciel de gestion intégré a entamé ses activités le 1^{er} janvier 2021. Les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement sont en cours d'exploration dans le cadre du programme d'amélioration continue, qui est axé sur les résultats.

Umoja compte actuellement 43 319 utilisateurs et dessert 476 sites. Avec sa mise à la disposition du personnel recruté sur le plan national des bureaux des coordonnateurs résidents ainsi que du personnel du Département de la sûreté et de la sécurité, le système a désormais une portée élargie.

Le présent rapport fait état notamment des progrès réalisés en regard des principaux objectifs de prise en main. Il comprend également les demandes de ressources pour 2022 pour les fonctions intégrées. Des mises à jour sur la valorisation des avantages et le coût total de possession sont également incluses. Des informations actualisées sur l'état de l'application de toutes les recommandations en suspens du



Comité des commissaires aux comptes, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253](#) A, sont aussi incluses.

L'Assemblée générale est invitée à : prendre note du rapport final sur l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré et des informations actualisées sur la Division du progiciel de gestion intégré ; approuver les crédits demandés au titre des activités d'appui de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022 ; réviser en conséquence le montant prévu au projet de budget-programme pour 2022 ; noter le montant des ressources nécessaires à inclure dans les besoins ultérieurs du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'année financière allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 et de celles qui seront financées par des ressources extrabudgétaires ; approuver le nouveau modèle de financement de la Division du progiciel de gestion intégré, des coûts de maintenance connexes et des activités d'appui pour 2023 et au-delà.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Mise à jour sur les progrès accomplis depuis la publication du douzième rapport d'étape sur le projet relatif au progiciel de gestion intégré	4
A. Vue d'ensemble : une solution axée sur les résultats	4
B. Achèvement de la mise en service d'Umoja-Extension 2	4
C. Infrastructure	13
D. Application des recommandations des organes de contrôle	14
E. Gestion des risques	16
F. Formation	16
III. Division du progiciel de gestion intégré	17
A. Modèle de gouvernance	17
B. Améliorations continues	20
C. Outils d'analytique	23
D. Coût complet d'Umoja	25
E. Concrétisation des avantages	25
IV. Ressources nécessaires pour 2022	27
V. Récapitulatif des ressources nécessaires et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	35
A. Total des ressources nécessaires pour 2022	35
B. Financement des ressources nécessaires pour 2022 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré	36
C. Financement des prévisions de dépenses au titre de la Division du progiciel de gestion intégré, des coûts de maintenance connexes du Bureau de l'informatique et des communications et des activités d'appui à compter de 2023	36
D. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	37
 Annexes	
I. Organigramme de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022	39
II. Justification des postes prévus dans la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022	40
III. Justification des ressources demandées au titre des activités d'appui pour 2022	48

I. Introduction

1. La présent rapport a été 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 relatif au progiciel de gestion intégré, Umoja. Il s'agit de la mise à jour finale, qui porte sur la phase de projet d'Umoja et sur les neuf premiers mois de fonctionnement de la Division du progiciel de gestion intégré depuis la publication du douzième rapport d'étape (A/75/386) et la résolution 75/253 A de l'Assemblée générale.

II. Mise à jour sur les progrès accomplis depuis la publication du douzième rapport d'étape sur le projet relatif au progiciel de gestion intégré

A. Vue d'ensemble : une solution axée sur les résultats

2. Le système Umoja s'est avéré essentiel pour permettre au Secrétariat de maintenir la continuité de ses activités pendant l'actuelle pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Tout en assurant la continuité des activités, et après avoir achevé le déploiement d'Umoja-Extension 2, la Division du progiciel de gestion intégré, en collaboration avec ses partenaires du côté des entités clientes, a recentré son action sur l'amélioration continue.

3. La mise à niveau de l'informatique décisionnelle d'Umoja (tirant profit des technologies les plus récentes) est la première étape d'une transition progressive qui s'échelonne sur plusieurs années et regroupera, dans un environnement cloud à l'échelle de l'organisation, l'informatique décisionnelle, l'analytique prédictive et renforcée et des outils de planification. Parmi les avantages de ces améliorations, citons la visualisation avancée des données, la possibilité d'accéder aux outils d'analytique sur des appareils mobiles, l'accès aux données en direct ainsi qu'à l'analyse géospatiale et à des outils de traitement du langage naturel et d'analyse conversationnelle.

4. Dans son dixième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/76/131), le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'Umoja restait un outil essentiel de modernisation et de réforme de l'administration de l'Organisation. Il y a salué les efforts faits par l'Administration pour mettre en service de nombreux modules dans un environnement technique difficile, alors que les ressources dont disposent l'Organisation sont sollicitées de toutes parts. Il a également noté que le projet a été exécuté dans le respect du budget approuvé pour l'année 2020.

5. Le Comité a également noté que le projet Umoja a fourni à l'Organisation, à ses parties prenantes et à son personnel, tout au long de la pandémie, un soutien et des fonctionnalités essentiels, ainsi que les données et les rapports nécessaires pour soutenir l'action de l'Organisation. Accessible au niveau mondial, Umoja a facilité la mise en œuvre opportune d'une multitude de mesures administratives liées à la pandémie de COVID-19 et a ainsi permis à l'Organisation de fonctionner sans interruption.

B. Achèvement de la mise en service d'Umoja-Extension 2

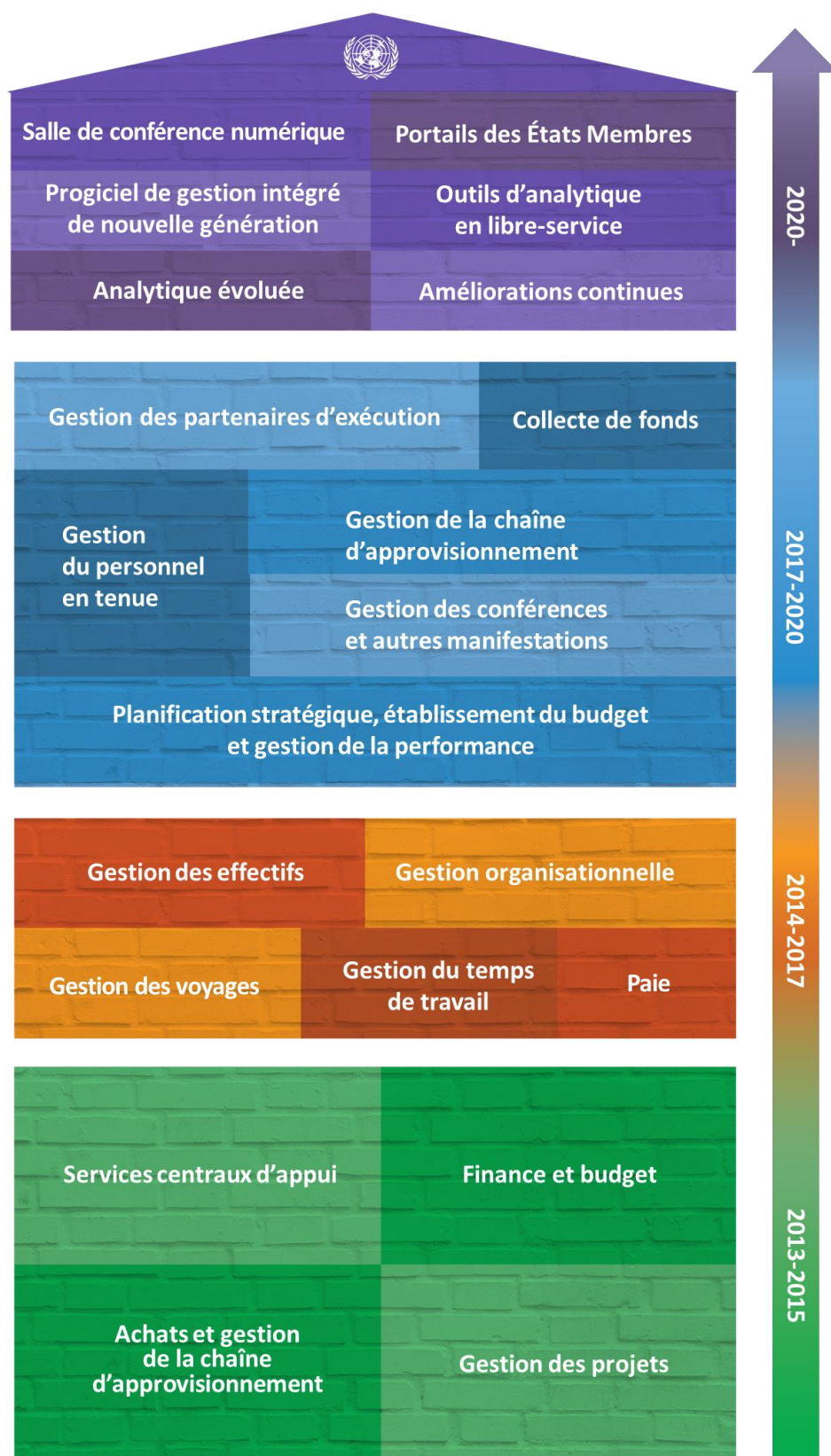
6. Umoja, qui est basé sur un progiciel de gestion intégré de la société SAP, a été déployé en trois phases : Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-

Extension 2. Umoja-Démarrage comportait 122 processus ayant trait aux services centraux de soutien, aux finances et au budget, à la gestion des achats et à la gestion de la relation fournisseurs et des projets. Cette phase initiale comprenait également les processus nécessaires pour soutenir l'automatisation en vue de l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Umoja-Extension 1 comprenait 66 processus relatifs à la gestion des effectifs, à la gestion organisationnelle, à la gestion des voyages, à la gestion du temps de travail et à la paie. Umoja-Extension 2 regroupait 133 processus, dont la complexité et la portée ont nécessité un nouveau découpage en six grands sous-projets afin de garantir leur mise en œuvre en temps voulu. La figure I résume les processus et les fonctions d'Umoja.

7. Umoja-Extension 2 était un projet de grande envergure, regroupant de nombreuses fonctions nouvelles et complexes dans des modules interdépendants et devant être utilisé par des catégories additionnelles d'utilisateurs. Ce volet faisait appel à un ensemble singulier de technologies de SAP destinées à compléter les modules SAP existants, de façon à créer des combinaisons qui n'étaient jusqu'alors exploitées par aucun client de SAP : l'ONU est ainsi dotée d'une solution allant au-delà d'un progiciel de gestion intégré traditionnel.

8. Toutes les fonctionnalités prévues dans les sous-projets d'Umoja-Extension 2 ont été déployées. L'achèvement du déploiement d'Umoja-Extension 2 a été confirmé par le Comité des commissaires aux comptes dans son dixième rapport, dans lequel il est indiqué que « cette phase, qui concernait les fonctions et opérations plus stratégiques, s'est déroulée à la fin de 2020 dans les entités qui avaient été choisies à cette fin ». Au cours de la conception et du déploiement, on a recensé des possibilités d'intégration et d'amélioration supplémentaires, qui ne faisaient pas partie des 321 processus initiaux et qui sont considérées comme des processus d'amélioration continue par la Division du progiciel de gestion intégré.

Figure I
Processus et fonctions d'Umoja



Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance

9. La solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance a été déployée dans toutes les entités du Secrétariat en 2020, en application du mandat d'Umoja-Extension 2 et d'autres mandats du projet.

10. Une amélioration importante a été apportée à cette solution au quatrième trimestre de 2020 : l'intégration de la planification, de la gestion et de la communication de l'information. La nouvelle fonctionnalité intégrée offre une capacité holistique de bout en bout, faisant appel à plusieurs modules nouveaux et existants d'Umoja-Extension 2 et permettant de gérer le cycle de vie des projets du début à la fin, toutes sources de financement confondues. Le personnel et les cadres ont ainsi acquis la capacité de planifier, gérer, contrôler et suivre les projets, en utilisant une méthodologie axée sur les résultats, qui exploite des données qualitatives et quantitatives et établit des liens entre les projets, les programmes et les stratégies pluriannuelles, telles que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Cette solution permet aux gestionnaires de programme de planifier les besoins en ressources et de suivre et de gérer de manière dynamique l'exécution des programmes, y compris les risques associés, et de produire des résultats plus efficacement, tout en aidant les gestionnaires à rendre compte de la gestion des ressources de l'Organisation. Cette amélioration va dans le sens des réformes de gestion, qui visent à accroître la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources, des programmes et des projets dans l'ensemble du Secrétariat. La figure II présente un cadre logique pour un projet d'intégration de la planification, de la gestion et de la communication d'informations.

11. Suite à l'introduction de la solution d'intégration de la planification, de la gestion et de la communication de l'information, un programme complexe a été mis au point pour convertir automatiquement les projets définis dans le système de projet Umoja en projets où la planification, la gestion et la communication de l'information sont intégrés. Environ 3 000 projets ont ainsi été convertis, ce qui a permis d'établir une masse critique immédiate de données intégrées relatives à la planification, à la gestion et à la communication de l'information. De ces projets, dont les modules sont reliés entre eux, on extraira des données très utiles pour la mise au point d'outils d'analytique et de communication d'information et de tableaux de bord, qui est en cours.

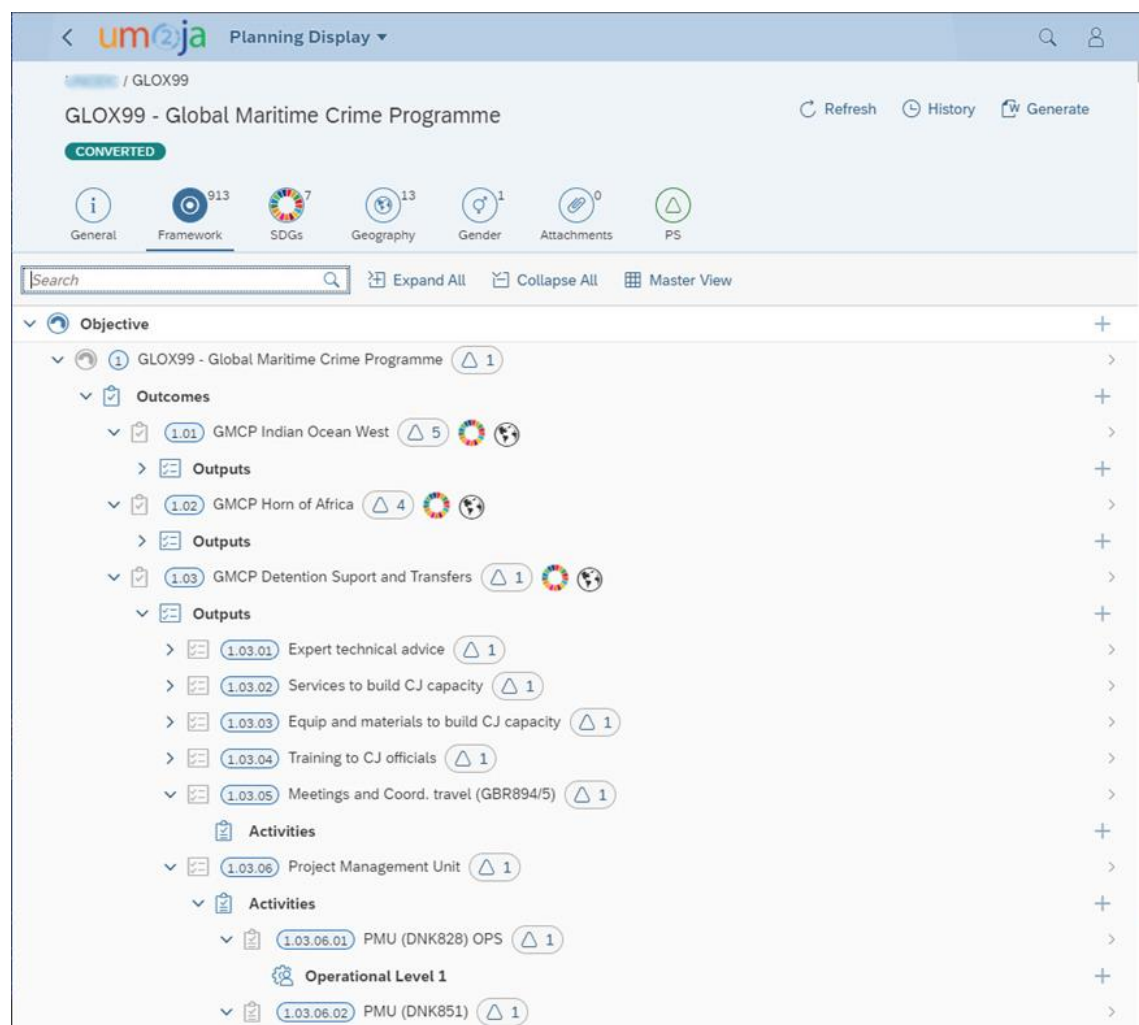
12. Des mises à jour du groupe d'applications de gestion stratégique ont été déployées en février 2021 pour tenir compte des modifications prescrites au cadre de résultats annuels pour le budget ordinaire. Une autre amélioration apportée permet de générer les rapports annuels sur l'exécution du budget des missions de maintien de la paix en utilisant les données de suivi produites par les applications de pilotage stratégique. La production de rapports sur l'exécution du budget est une nouvelle fonctionnalité importante qui devrait susciter un intérêt supplémentaire et stimuler l'utilisation du module Application de pilotage stratégique complet pour la planification, le suivi et la communication d'informations.

13. La solution de planification budgétaire a été améliorée de manière à permettre : d'actualiser les coûts figurant dans les simulations d'estimations révisées pour le budget ordinaire ; de préciser la composante, le bureau demandeur et le niveau hiérarchique et/ou la fonction du voyageur pour les budgets de voyage des opérations de maintien de la paix ; de faciliter le rapprochement pour les effectifs militaires et policiers grâce à un modèle de résumé ; d'automatiser le report (au cycle budgétaire de maintien de la paix suivant) des budgets de maintien de la paix approuvés, d'ajouter les contributions volontaires en nature budgétisées pour les budgets de maintien de la paix ; de mettre en place un processus d'authentification unique pour les utilisateurs de la solution.

14. D'autres améliorations continues qui seront déployées au quatrième trimestre de 2021 permettront le report automatique des budgets ordinaires approuvés au cycle du budget ordinaire suivant.

Figure II

Cadre logique pour un projet d'intégration de la planification, de la gestion et de la communication de l'information



Abbreviations : CJ = justice pénale ; GMCP = Programme mondial de lutte contre la criminalité maritime ; OPS = Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ; PMU = Groupe de la gestion des projets ; PS = système de projet ; SDG = objectifs de développement durable.

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

15. La solution de gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs est dotée de fonctionnalités permettant de gérer les programmes de collecte de fonds et les informations sur les donateurs ainsi que de repérer les possibilités de collecte de fonds.

16. Après le déploiement de la solution en septembre 2018, et compte tenu des commentaires reçus lors des séances de dialogue organisées à intervalles réguliers avec les utilisateurs par le référent processus pour la collecte de fonds, de nouvelles améliorations ont été introduites en septembre 2021 pour permettre de gérer les profils

et les préférences des donateurs. Ainsi, les responsables des collectes de fonds comprendront mieux l'évolution des priorités stratégiques des donateurs au fil du temps, au sein d'une entité unique, mais aussi dans l'ensemble du Secrétariat. En outre, les responsables des collectes de fonds auront un aperçu de la gouvernance, des structures décisionnelles et du cycle de financement de chaque entité donatrice. Cela aidera les responsables des collectes de fonds à planifier, cibler et exécuter avec soin les interactions des Nations Unies avec les donateurs, en coordination avec d'autres entités, le cas échéant.

Gestion des partenaires d'exécution

17. La solution Gestion des partenaires d'exécution englobe l'ensemble du cycle de collaboration et facilite cette dernière en mettant à la disposition des partenaires un portail et des outils leur permettant d'abord de devenir des partenaires, puis de demander les fonds dont le versement était prévu, de rendre compte des progrès accomplis et de soumettre d'autres informations liées à l'exécution. L'ONU est le premier client de SAP à déployer cette solution en parallèle du logiciel de gestion des subventions de SAP.

18. L'utilisation a augmenté depuis le 30 juin 2020, comme l'indique l'augmentation de la valeur moyenne semestrielle des accords enregistrés dans le système, qui est passée de 620 millions à 747 millions de dollars, et de la valeur semestrielle des paiements connexes, qui est passée de 420 millions à 588 millions de dollars. Suite à l'achèvement du déploiement en décembre 2019 et en réponse aux commentaires reçus des utilisateurs, des améliorations supplémentaires ont été introduites, la dernière en date étant le déploiement, en décembre 2020, d'outils d'évaluation des partenaires d'exécution. D'autres améliorations sont en cours d'élaboration et devraient être achevées d'ici la fin de 2021 : il s'agit notamment d'améliorations au suivi des rapports et des versements aux partenaires et aux formats des demandes et des accords, ainsi que de l'incorporation dans le tableau de bord intégré de planification, de gestion et de communication des informations,

19. Dans les conclusions faisant partie de son dixième rapport annuel sur la mise en service du logiciel (A/76/131, par. 50), le Comité des commissaires aux comptes a confirmé que toutes les fonctionnalités de base avaient été mises en service au 31 décembre 2020, répondant ainsi aux constats figurant dans le neuvième rapport annuel du Comité sur le même sujet (A/75/159, par. 46 à 52) ainsi que dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/75/7/Add.14, par. 15).

20. En août 2021, le Secrétariat a rejoint le portail des partenaires de l'ONU, une plateforme de sélection en ligne de partenaires potentiels. Les vérifications y sont effectuées de manière intégrée et harmonisée, ce qui évite le double emploi à la fois pour les partenaires potentiels et pour le personnel des Nations Unies. En rejoignant ce portail, le Secrétariat poursuit l'amélioration de son processus de sélection de partenaires d'exécution, dans l'esprit de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, selon lequel les informations peuvent être mises en commun entre les entités participantes du système des Nations Unies.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

21. La solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 couvre quatre grands domaines fonctionnels : la planification de la demande de biens et de services ; la recherche de fournisseurs ; la gestion des transports ; le suivi de la circulation des marchandises. Ces domaines fonctionnels, qui ont été regroupés dans deux solutions faisant partie d'Umoja-Extension 2 (gestion des transports, planification de la demande et de l'offre), élargissent la couverture de bout en bout de

la chaîne d'approvisionnement d'Umoja. Cette dernière repose sur une infrastructure intégrée qui combine des solutions sur site et des technologies nuagicielles (sur le « cloud »), faisant appel aux modules et aux processus Umoja existants.

Gestion des transports

22. La solution de gestion des transports d'Umoja-Extension 2 a été livrée en deux phases et déployé auprès de 37 entités avant la fin de 2019. Ces phases ont marqué la fin de la mise en service de la solution de gestion des transports.

23. Cette solution a depuis été mise en service dans deux autres entités : au Bureau intégré des Nations Unies en Haïti (BINUH) en novembre 2020 et à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) en février 2021.

24. Après la fin du déploiement d'Umoja-Extension 2, plusieurs améliorations continues ont été apportées pour accroître les capacités de la solution. Il s'agit notamment de fonctionnalités permettant de gérer les mouvements, à l'intérieur de la mission, des soldats et du matériel appartenant aux contingents ainsi que la rotation (en mer et dans les airs) du matériel appartenant aux contingents, et de créer des formulaires automatisés pour les appels d'offres dans le contexte des accords mondiaux de transport de marchandises.

Planification de la demande et de l'approvisionnement

25. La mise en place de la fonctionnalité de planification de la demande brute a été déployée en septembre 2020. Sa suite logique, la fonctionnalité de planification de la demande nette et de l'approvisionnement, a été mise en service au quatrième trimestre de 2020. Au total, 192 utilisateurs du groupe de validation de la solution, un groupe d'entités soutenant la conception et la mise en œuvre de la solution, ont été formés aux fonctionnalités de planification. La solution a été déployée dans huit entités ayant fait partie du groupe de validation (la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, l'Office des Nations Unies à Nairobi, le Centre de service mondial, le Bureau de l'envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie, l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et le Bureau du Coordonnateur spécial pour le processus de paix au Moyen-Orient) avant la fin de 2020.

26. Comme c'est le cas pour tous les déploiements d'Umoja, cette solution axée sur les résultats a été mise en œuvre dans le cadre d'un effort conjoint de la part de la Division du progiciel de gestion intégré et des équipes opérationnelles. Le déploiement a été dirigé par le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département des opérations, tandis que l'inventaire des exigences et la validation des concepts ont été réalisés par un groupe représentatif des entités du Secrétariat.

27. Après la livraison de la solution en 2020, les activités ont été axées sur le déploiement, et le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a joué un rôle de premier plan dans la planification et l'exécution du déploiement, tout en bénéficiant du soutien de la Division du progiciel de gestion intégré. À l'occasion du lancement du déploiement mondial, en mars 2021, la stratégie et le calendrier du déploiement mondial de la solution ont été dévoilés. La solution a été présentée sous un nouveau jour, comme un outil de planification de la chaîne d'approvisionnement. Un réseau de déploiement regroupant 44 entités a été formé, couvrant les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales ainsi que les entités ne relevant pas du maintien de la paix, les départements et les bureaux. L'ampleur du déploiement et des modifications introduites a exigé des équipes opérationnelles une planification détaillée de la formation, de la collecte de données et de la gestion du changement.

28. La stratégie de déploiement a été harmonisée avec les délais de planification de la chaîne d'approvisionnement et les cycles budgétaires. Trente et une entités financées au moyen du budget ordinaire auront établi, avant la fin 2021, leurs plans d'approvisionnement pour le cycle de planification de 2022 et 13 entités financées au moyen du budget du maintien de la paix auront établi leurs plans pour le prochain cycle budgétaire d'ici au deuxième trimestre de 2022.

29. La solution a été déployée dans 44 entités en juillet 2021, ce qui a permis de lancer les activités d'opérationnalisation et de planification de la chaîne d'approvisionnement. Un calendrier de séances et d'activités en ligne a été planifié et facilité par le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour indiquer aux entités la marche à suivre pour concevoir leurs plans initiaux de chaîne d'approvisionnement. Ces activités ont fait appel aux technologies à distance, compte tenu de la pandémie en cours et des difficultés rencontrées dans de nombreux bureaux des entités. Il s'agissait du premier déploiement mondial d'une solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement Umoja à être géré de manière entièrement virtuelle.

30. Après les dernières étapes de son déploiement en 2020, plusieurs améliorations continues ont été apportées à la solution en 2021 pour en accroître davantage les capacités.

Gestion du personnel en tenue

31. La fonctionnalité de communication de l'information sur les effectifs militaires et les unités de police constituées et de remboursement du coût des contingents a été livrée pour la fin de 2020. Conformément aux plans de projet élaborés avec les équipes opérationnelles, la fonctionnalité a été déployée auprès des utilisateurs des missions et des sièges le 18 janvier 2021. Au total, 22 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales utilisent la solution de gestion du personnel en tenue pour consigner les gains et les pertes quotidiens en matière de personnel en tenue et d'autres catégories de personnel, ainsi que pour générer les rapports de synthèse de la mission qui sont publiés pour les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Les rapports mensuels sur les effectifs des unités, qui constituent la base du traitement des demandes et des remboursements ultérieurs pour le personnel, sont traités à l'aide de la solution Gestion du personnel en tenue.

32. Pour comprendre l'importance de cette solution pour l'Organisation et ses partenaires, les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, il convient d'examiner les statistiques relatives aux opérations prises en charges par cette solution. Environ 878 demandes certifiées de remboursement au titre du personnel, d'une valeur approximative de 615 millions de dollars, ont été traitées au cours des deux premiers trimestres de 2021. Cela s'ajoute aux demandes afférentes au matériel appartenant aux contingents, aux décès et invalidités et aux lettres d'attribution et autres demandes de remboursement non fondées sur des rapports d'inspection, soit un total de 7 193 demandes certifiées représentant une valeur globale d'environ 2,50 milliards de dollars, qui ont été traitées par la solution Gestion du personnel en tenue depuis le déploiement de la solution en août 2019 et jusqu'au deuxième trimestre de 2021.

33. Une fois que le déploiement de cette solution a été mené à bien, bon nombre d'améliorations continues ont été apportées à la solution dans le cadre de plusieurs versions successives afin d'améliorer encore sa fonctionnalité. Il s'agissait notamment d'intégrations supplémentaires entre Umoja et la solution grâce au déploiement d'une interface d'avis de paiement. Cette interface transmet les informations provenant des avis de paiement générés dans Umoja et les associe automatiquement aux demandes d'indemnisation correspondantes dans la solution

Gestion du personnel en tenue, éliminant ainsi le travail manuel de mise en correspondance et de saisie de ces données.

34. La solution a également été complétée par des fonctionnalités permettant de délivrer des rapports de calcul et des lettres de versement aux missions permanentes, ainsi que par la publication d'une série de rapports analytiques qui fournissent des informations très utiles sur les activités de traitement des demandes et des remboursements et facilitent le suivi de ces opérations, notamment des rapports sur la parité des genres à l'appui de la stratégie applicable au personnel en tenue adoptée par le Département des opérations de paix.

35. Suite aux améliorations apportées aux modules déployés, l'Organisation continue d'examiner les processus liés à la constitution, à la planification et à la gestion des forces dans le but de recenser les domaines qui pourraient bénéficier d'une solution institutionnelle et faire fond sur la solution Gestion du personnel en tenue. Il s'agit par exemple de produire des informations géolocalisées, qui pourraient permettre de rendre compte des mouvements du personnel en tenue au sein d'une mission afin de faciliter la planification opérationnelle et logistique par les parties prenantes au sein de la mission et au siège.

Gestion des conférences et autres manifestations

36. Initialement, le module Umoja consacré à ces activités regroupait 16 processus métier. Comme aucun outil SAP classique n'est à même d'offrir une bonne partie des fonctionnalités spécifiques requises, la solution fait appel à quatre applications institutionnelles, qui ont été développées et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et qui forment la chaîne d'approvisionnement pour la gestion des conférences et autres manifestations : gMeets pour la gestion des réunions ; Indico.UN pour la gestion de la participation aux réunions ; gDoc 2.0 pour la production et la distribution de documents ; et eAPG pour la gestion des services d'interprètes.

37. Des analyses et des consultations sont en cours avec les équipes opérationnelles et techniques d'Inspira en vue d'intégrer la liste de réserve mondiale des collaborateurs et collaboratrices des services linguistiques avec gDoc 2.0 et eAPG. Une version de travail du nouveau module de gDoc 2.0, qui intégrera à terme cette liste de réserve, devrait pouvoir faire l'objet de tests au cours des prochains mois. La documentation sur les besoins opérationnels est en cours d'élaboration en vue de l'intégration d'un module global de gestion du personnel dans l'application eAPG, pour permettre de gérer les profils et les congés du personnel, ce qui est essentiel pour l'intégration d'Inspira et d'Umoja. Pour eAPG comme pour gDoc 2.0, l'intégration avec Umoja sera précédée de l'intégration initiale avec Inspira et devrait commencer en 2022.

38. Les nouvelles fonctionnalités de gMeets offrent aux États Membres et aux entités du Secrétariat la possibilité de réserver des salles de conférence pour des réunions virtuelles ou hybrides et de gérer des réunions faisant appel aux services d'interprétation simultanée à distance.

39. La version 2.0 d'Indico.UN (inscription aux conférences) a été mise à la disposition de tous les clients d'Indico.UN à la fin de 2020. Une infrastructure a également été mise en place pour soutenir les migrations effectuées à la demande des clients.

40. Après l'achèvement d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2020, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a lancé un plan de travail pour l'analyse des possibilités d'intégration d'applications de gestion des conférences et d'autres manifestations dans Umoja ; la mise en œuvre de ce plan s'inscrit dans le

cadre du programme de travail pour l'amélioration continue d'Umoja. La première demande, portant sur la synchronisation des codes d'événements entre Indico.UN et Umoja, a été approuvée et est en cours de réalisation.

C. Infrastructure

41. En raison du rôle essentiel d'Umoja dans les activités quotidiennes de l'ONU, la Division du progiciel de gestion intégré continue de veiller à protéger le système en mettant en place des plans d'atténuation des dangers et de reprise après sinistre. L'exercice de reprise après sinistre mené à bien en 2020 a confirmé que l'architecture et l'infrastructure des applications Umoja sont résilientes et conformes aux pratiques de continuité des opérations. Cet exercice était plus complet que les précédents exercices de reprise après sinistre d'Umoja, car il portait non seulement sur les systèmes d'Umoja-Démarrage, mais aussi sur Umoja-Extension 2 et les nouvelles solutions Umoja basées sur l'informatique en nuage (le « cloud »).

42. Au quatrième trimestre de 2020, la Division du progiciel de gestion intégré a mené à bien une importante mise à niveau des aspects techniques de la solution Gestion des identités, gouvernance, risques et conformité, et du logiciel d'orchestration des tâches « Redwood ». Ces mises à niveau techniques ont permis d'apporter des corrections aux produits et des correctifs de sécurité, et d'utiliser Umoja avec de nouvelles fonctionnalités telles que la gestion du risque institutionnel. La mise à niveau de l'application d'orchestration des tâches Redwood a été une réalisation considérable, car elle impliquait la migration en ligne de centaines de chaînes complexes de tâches par lots.

43. De même, les solutions Fiori, Orchestration de tâches et Gestionnaire de solutions ont fait l'objet de mises à jour annuelles de leurs packs d'assistance afin de garantir que ces applications critiques bénéficient des corrections produit et correctifs de sécurité les plus récents.

44. Au cours du premier trimestre de 2021, la Division du progiciel de gestion intégré a achevé la planification, la conception de la solution et la mise en place technique de la dernière technologie analytique disponible. Les équipes techniques ont récemment activé l'authentification Azure pour cette application en nuage.

45. Au cours de la période considérée, l'équipe chargée de la sécurité dans la Division du progiciel de gestion intégré, tenant compte des exigences énoncées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport ([A/75/7/Add.14](#), par. 42) et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253 A](#), a mis en place de multiples mesures visant à réduire au minimum les risques pour la sécurité du système Umoja. Parmi les mesures les plus récentes figurent l'examen d'un rapport hebdomadaire automatisé du système SAP, appelé EarlyWatch Alert, qui met en évidence tout affaiblissement potentiel des mesures de sécurité au cours de la semaine précédente, et les suites données à cet examen. À chaque mois, la Division examine également les correctifs recommandés par SAP et les met en œuvre, le cas échéant. Un examen des accès est également effectué tous les deux mois pour supprimer les identifiants de connexion de membres du personnel qui ne sont pas actifs ou qui ont quitté l'Organisation.

46. La nouvelle version du système de gestion des contenus propose plusieurs améliorations, telles que le cryptage de bout en bout, la détection de virus pour les téléchargements de documents (en aval et en amont) et les solutions à taux de disponibilité optimisés. Les efforts entrepris pour améliorer la résilience des systèmes Umoja en optimisant les opérations de sauvegarde, avec l'introduction de copies de sauvegarde mensuelles et annuelles de l'ensemble de l'environnement Umoja et la réplication de ces copies vers le site de reprise après sinistre, ont été couronnés de succès.

47. La Division du progiciel de gestion intégré, en collaboration avec la Section de la cybersécurité du Bureau de l'informatique et des communications, a continué d'appliquer des correctifs de sécurité essentiels pour protéger la couche accès d'Umoja contre les cyberattaques malveillantes. La Division a commencé à utiliser l'authentification Azure, qui fait appel à l'authentification multifacteur, ce qui accroît la sécurité de l'accès aux applications Umoja. Ce projet a démarré au début de 2021 et sera achevé à la fin de 2021. La phase 1 de la migration vers Azure a été lancée le 17 juillet 2021 ; elle réduit considérablement les risques, même dans les cas où la sécurité du mot de passe d'un utilisateur a été compromise.

48. Aux termes d'un plan d'action en matière de cybersécurité, la Division du progiciel de gestion intégré est tenue de se conformer aux normes et aux exigences en matière de cybersécurité. Les lignes directrices en matière de cybersécurité prévoient, au minimum, un examen et une auto-évaluation annuels. La Division respecte pleinement ces exigences et saisit le résultat de chaque auto-évaluation sur le site web UniteApps. La Division effectue des auto-évaluations plus fréquentes afin de garantir un niveau de conformité encore plus strict. La cybersécurité étant en permanence un sujet d'actualité, des réunions régulières sont programmées avec les équipes chargées de la cybersécurité des technologies de l'information et des communications pour discuter de questions de cybersécurité.

49. Tous les éléments pertinents du plan de cybersécurité en 10 points élaboré en 2013 ont été mis en œuvre et font l'objet d'un suivi régulier par la Division du progiciel de gestion intégré. Dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle prévue dans le plan d'action de 2019 en matière de cybersécurité, la Division veille au respect des politiques en matière de technologies de l'information et des communications tout en garantissant un risque atténué en matière de cybersécurité.

50. Parmi les autres mesures prises par la Division figurent un examen trimestriel de la séparation des tâches afin de détecter tout conflit dans les rôles attribués au personnel, un examen annuel des paramètres du système du fournisseur en collaboration avec SAP et un examen de l'accès des utilisateurs afin d'améliorer le profil de sécurité d'Umoja.

D. Application des recommandations des organes de contrôle

51. Le projet Umoja a produit 12 rapports d'étape depuis le début du projet. En revoyant le troisième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/66/381), l'Assemblée générale a, dans sa résolution 66/246, prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans. Par conséquent, à partir du quatrième rapport d'étape sur le progiciel (A/67/360), le projet Umoja a fait l'objet de neuf audits annuels.

52. La nature des audits a évolué au fil du temps, à mesure que le projet a mûri et traversé différentes phases. Cependant, une attention constante a été accordée aux domaines de la gestion du projet, de l'assurance quant à l'exécution de ce dernier, de la gouvernance du projet et de la concrétisation des avantages. Les quatre premiers audits (A/67/164, A/68/151, A/69/158 et A/70/158) ont porté sur la stratégie de déploiement, le soutien à la mise en service et les enseignements tirés des déploiements d'Umoja-démarrage dans le contexte de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, puis dans des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Dans le cinquième audit (A/71/180), en 2016, une attention particulière a été accordée à la stabilisation et aux autres fonctionnalités.

53. Dans le sixième audit, en 2017 (A/72/157), il a été fait état de l'existence de fonctionnalités d'Umoja qui dépassaient la portée initiale du projet, et pour la première fois, il a été question de la prise en main d'Umoja. À mesure qu'Umoja s'est stabilisé et que le modèle de soutien a évolué, l'accent a été mis, lors du septième audit, réalisé en 2018 (A/73/169), sur le système proprement dit. Une attention particulière a été accordée aux fonctions de contrôle des applications, à la qualité des données, à l'octroi des droits d'accès, à la séparation des tâches et à la continuité des opérations. Le huitième rapport d'audit, en 2019 (A/74/153), a marqué le début de l'évaluation du déploiement d'Umoja-Extension 2 et des dispositifs de gestion de projet, de gouvernance et de gestion des risques connexes pour Umoja-Extension 2 ainsi que de la concrétisation des avantages. Le neuvième rapport d'audit (A/75/159) était à nouveau fortement axé sur la gestion et la gouvernance de projet d'Umoja-Extension 2 et sur les risques associés au déploiement complet d'Umoja-Extension 2, prévu pour la fin de 2020. Le dixième rapport d'audit (A/76/131) a été le premier audit d'Umoja réalisé après la clôture du projet et a porté principalement sur des domaines semblables à ceux examinés dans le neuvième rapport d'audit, à savoir la gestion et la gouvernance du projet, le risque, le coût complet, la prise en main et le dispositif de validation. Le dixième audit a confirmé que le projet Umoja avait été achevé au 31 décembre 2020.

54. En outre, même si le projet Umoja en tant que tel est contrôlé chaque année par le Comité des commissaires aux comptes, il est également contrôlé indirectement dans le cadre des audits des départements, des missions, des bureaux hors siège et des commissions régionales, également réalisés par le Comité. Ces différents audits ont donné lieu, de la part du Comité, à un grand nombre de mentions et de recommandations concernant le projet Umoja.

55. Au fil de ces 10 audits, le Comité des commissaires aux comptes a formulé un total de 135 recommandations pour le projet, dont 75 ont été classées, ce qui laisse 60 recommandations non encore appliquées. Dans ses réponses au dixième audit réalisé par le Comité, l'Administration a demandé que 38 recommandations en suspens soient considérées comme ayant été pleinement appliquées, car nombre d'entre elles étaient liées au risque réel que le projet ne soit pas terminé dans les délais. Ce risque ne s'étant jamais concrétisé, l'Administration a estimé que nombre de ces recommandations devaient être classées, et le Comité a donc accepté de classer 15 d'entre elles. L'Administration travaille de manière proactive pour répondre aux 60 recommandations non encore appliquées et aux 20 nouvelles recommandations.

56. Entre 2011 et 2020, le projet Umoja a fait l'objet de 14 audits par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Le Bureau a notamment procédé à des audits sur la gestion des ressources humaines du projet Umoja, l'infrastructure technique à l'appui de l'application des normes IPSAS, le logiciel SAP lui-même, l'analyse décisionnelle, la gestion du changement et la sécurité du système Umoja. Dans le contexte de la mise en service d'Umoja, il a également été procédé à l'audit de huit entités ou départements. Ces audits ont donné lieu à 65 recommandations. Sur ce total, 60 ont été classées, ce qui en laisse cinq, qui étaient en cours d'application au 30 juin 2021.

E. Gestion des risques

57. Dans son neuvième rapport annuel d'activité (A/75/159, par. 77 et 79), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que les risques qui pesaient sur le déploiement complet d'Umoja jusqu'au 31 décembre 2020 soient examinés en permanence et que l'Administration applique sans tarder des stratégies d'atténuation adaptées. Le Comité a en outre recommandé que l'Administration mette à jour

l'inventaire des risques, une fois recensés tous les risques potentiels, afin de prévoir les mesures d'atténuation adaptées et de suivre les résultats, l'inventaire des risques devant rester le document de référence en matière de gestion des risques.

58. La Division du progiciel de gestion intégré tient un registre de tous les risques en temps opportun à l'aide de l'outil de gestion des risques, charge l'entité concernée de recenser et d'appliquer des mesures d'atténuation, et assure le suivi des risques jusqu'à ce que l'atténuation ait été menée à bien. Les risques importants sont signalés au Comité de pilotage d'Umoja. La Division signale également les risques de haut niveau dans le cadre du groupe de travail sur la gestion du risque institutionnel, pour examen par le groupe de travail sur la gestion du risque institutionnel, le cas échéant.

59. Entre le 1^{er} août 2020 et le 31 juillet 2021, neuf risques en tout ont été catégorisés au niveau du Comité de pilotage ; 56 % d'entre eux ont fait l'objet de mesures d'atténuation ou ont été classés, 33 % sont en passe d'être classés d'ici la fin 2021 et le reste continuera de faire l'objet d'un suivi et de mesures.

F. Formation

60. Au 1^{er} janvier 2021, la responsabilité de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la formation à Umoja a été transférée au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel, tandis que chaque secteur d'activité demeure responsable du contenu de sa formation respective. Chaque secteur d'activité fournit une expertise en la matière et un encadrement dans l'ensemble du Secrétariat, tandis que le Service du renforcement des capacités fournit des connaissances spécialisées et des conseils en matière de conception et d'élaboration pédagogiques, d'évaluation des besoins d'apprentissage, de cadrage et de mesure de l'efficacité et des retombées.

61. Dès qu'il a assumé la responsabilité de la formation à Umoja, le Service du renforcement des capacités a lancé le développement d'une stratégie d'apprentissage sur cinq ans, en étroite coordination avec la Division du progiciel de gestion intégré, les sous-groupes fonctionnels concernés et les partenaires de formation. Dans l'ensemble, l'objectif de cette stratégie est de soutenir et d'appuyer les besoins organisationnels d'apprentissage liés à Umoja à mesure que l'utilisation du système se généralise dans l'ensemble du Secrétariat, et de fournir des services de formation au personnel, aux représentants des États Membres et aux partenaires des Nations Unies pendant la période suivant la mise en œuvre du projet. La stratégie aidera les partenaires d'apprentissage de l'ensemble de l'Organisation à faire concorder les besoins opérationnels et les possibilités d'apprentissage et à repenser l'offre d'apprentissage Umoja au cours de la période postérieure au projet, afin d'aider les membres du personnel et les utilisateurs à acquérir des connaissances et des compétences, à améliorer leurs performances professionnelles et, à terme, à tirer le maximum du système.

62. Le nombre de personnes inscrites aux formations Umoja a continué d'augmenter. Au 31 juillet 2021, il y avait 97 cours sur Umoja-Extension 2 offerts dans neuf domaines thématiques, et 18 058 formations avaient été suivies, contre 86 cours sur Umoja-Extension 2 proposés dans sept domaines thématiques et 12 727 formations suivies au 31 juillet 2020. Durant la période allant du 1^{er} août 2020 au 31 juillet 2021, 27 135 formations ont été suivies, sur des sujets concernant Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2. Le pourcentage de formations suivies en ligne est passé de 95 à 96 % au cours de la période considérée, ce qui reflète la tendance de plus en plus marquée à délaissier la formation en présentiel avec instructeur au profit de l'apprentissage en ligne et de la formation hybride. Au-delà de l'achèvement des formations, il devient également de plus en plus important de

mesurer l'augmentation des capacités liée à la disponibilité accrue de guides pratiques, de manuels, de conseils et de soutien.

III. Division du progiciel de gestion intégré

A. Modèle de gouvernance

63. Lorsque le projet Umoja s'est conclu avec succès à la fin de 2020, il a fait l'objet d'une prise en main dans l'ensemble du Secrétariat et a été doté d'un modèle de fonctionnement durable, qui garantirait que la solution continuerait de respecter son objectif et de justifier le dossier de décision sur lequel l'Assemblée générale s'était appuyée pour donner son approbation. La présente section décrit l'état d'avancement de la stratégie de prise en main qui a été détaillée dans le douzième rapport d'étape (A/75/386).

64. En raison du vaste périmètre fonctionnel d'Umoja, il était impératif de créer un modèle de gouvernance capable de donner la bonne direction et l'appui nécessaire afin que la solution continue de suivre l'évolution des besoins des secteurs d'activité. Le modèle a également permis de s'assurer que l'empreinte technique d'Umoja était conforme aux normes et politiques en matière de technologies de l'information et des communications.

65. Conjointement, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel ont fourni, à la Division du progiciel de gestion intégré, l'encadrement nécessaire pour que la solution Umoja reste adaptée à tous les besoins de l'Organisation. La Directrice de la Division rencontre régulièrement les Secrétaires généraux adjoints de ces deux départements afin de les informer et de solliciter leur contribution et leurs conseils sur toutes les questions importantes de la Division. Elle peut également, le cas échéant, communiquer avec l'un ou l'autre des secrétaires généraux adjoints sur une base ponctuelle. Cet arrangement a permis un solide échange d'idées, un dialogue clair et authentique et la résolution efficace et rapide des problèmes.

66. Le Comité de pilotage d'Umoja, qui a assuré la direction et l'orientation stratégique du programme Umoja depuis son lancement, a continué d'appuyer la prise en main et de veiller à ce que Umoja-Extension 2 soit techniquement stable et à ce que les utilisateurs l'adoptent de façon durable. Depuis la publication du dernier rapport d'étape, le Comité de pilotage d'Umoja s'est réuni à sept reprises, notamment pour rendre compte du modèle de financement d'Umoja et de la concrétisation des avantages. Deux autres réunions auront lieu avant la fin du mandat du Comité à la fin de 2021.

67. À partir de 2022, le Comité directeur pour l'informatique et les communications, qui supervise les activités liées aux technologies de l'information et des communications dans l'ensemble du Secrétariat, sera chargé de fournir des orientations et des conseils généraux à la Division du progiciel de gestion intégré en ce qui concerne le système Umoja. Le Comité de gestion, lors de sa réunion du 15 septembre 2021, a également accepté de continuer à recevoir des mises à jour de la Division deux fois l'an.

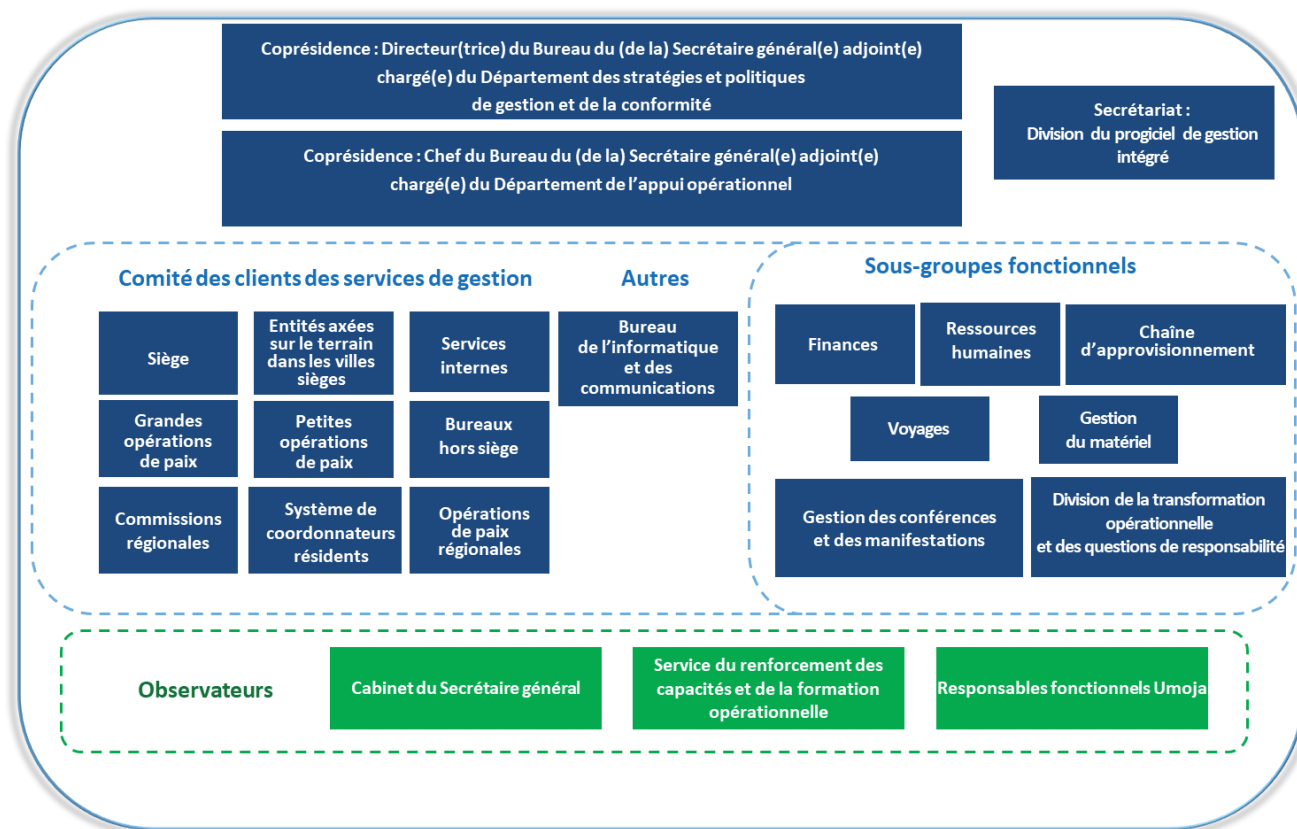
Comité des changements Umoja

68. Le Comité des changements Umoja a été créé en avril 2020. On trouve dans le douzième rapport d'étape (A/75/386) une description complète du mandat du Comité ainsi que des détails sur les sous-groupes fonctionnels. La création du Comité a marqué la transition entre la livraison et le déploiement des solutions en 2020 et les

améliorations continues à partir de 2021, les solutions d'Umoja-Extension 2 s'étant stabilisées.

69. En 2021, le mandat du Comité a été mis à jour suite à la clôture du projet Umoja, à la création de la Division du progiciel de gestion intégré et à la prise en main par les équipes opérationnelles des responsabilités qui avaient relevé de l'ancienne équipe du projet Umoja. La figure III montre la structure, la direction et la composition du Comité des changements Umoja. Le Comité est dirigé par le Bureau de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, la Division du progiciel de gestion intégré assurant le secrétariat du Comité. Le Comité est composé de représentants fonctionnels et techniques de diverses entités du Secrétariat. La composition du Comité sera revue périodiquement pour maintenir une représentation équilibrée.

Figure III
Comité des changements Umoja



70. Un nouveau sous-groupe fonctionnel a été ajouté pour la gestion des conférences et des autres manifestations. La composition des sous-groupes fonctionnels a en outre été élargie en 2021 de manière à inclure les projets Umoja-Extension 2.

71. Tous les besoins opérationnels sont consignés et suivis dans l'outil SAP Solution Manager ; ils passent par plusieurs niveaux d'approbation et de hiérarchisation dans le cadre de la procédure du Comité des changements Umoja.

72. Le Comité s'est réuni sept fois depuis sa création en 2020. Les réunions ont lieu tous les trimestres, et des sessions ponctuelles peuvent être programmées, selon les besoins.

73. Le tableau 1 montre l'état d'avancement du plan de prise en main d'Umoja, tel que décrit dans le douzième rapport d'étape (A/75/386).

Tableau 1
État d'avancement du plan de prise en main d'Umoja

Domaine	Point	Entité(s) responsable(s)	État d'avancement
<i>Mis en œuvre en avril 2020</i>			
Modèle de gouvernance	Comité des changements Umoja	Division du progiciel de gestion intégré et entité cliente	Opérationnel
	Sous-groupes fonctionnels	Entité cliente	Opérationnel
<i>Mis en œuvre en janvier 2021</i>			
Transformer un besoin en solution	Demandes de modification provenant des entités clientes	Sous-groupes fonctionnels	Opérationnel
	Conception (architecture) et construction (intégration et livraison) de la solution	Division du progiciel de gestion intégré	Opérationnel
	Tests par les clients et coordination des tests	Sous-groupes fonctionnels	Opérationnel
	Sécurité des applications	Responsabilité conjointe de la Division du progiciel de gestion intégré et du Bureau de l'informatique et des communications	Opérationnel
	Rapports et analyses : conception ainsi que modélisation, extraction, transformation et chargement des données	Responsabilité conjointe de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et des entités clientes, avec le soutien de la Division du progiciel de gestion intégré	Opérationnel
	Administration, contrôle des licences et maintenance de SAP	Principalement la Division du progiciel de gestion intégré, avec l'appui du Bureau de l'informatique et des communications, si nécessaire	Opérationnel
	Octroi des droits d'accès	Division du progiciel de gestion intégré, avec les agents de liaison pour les questions de sécurité	Opérationnel
	Formation	Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle	Opérationnel
	Gestion du changement	Sous-groupes fonctionnels	Opérationnel
	Appui à l'exploitation (du niveau 0 au niveau 3)	Responsabilité conjointe du Bureau de l'informatique et des communications et des entités clientes, sous la supervision de la Division du progiciel de gestion intégré	Opérationnel
<i>Progressivement depuis 2014</i>			
	Maintenance de l'infrastructure	Bureau de l'informatique et des communications	Opérationnel

B. Améliorations continues

74. Une des principales activités de la Division du progiciel de gestion intégré consiste à mettre en œuvre un programme de travail pour l'amélioration continue, en étroite collaboration avec les entités clientes et conformément au programme de réforme du Secrétaire général. Le déploiement des fonctionnalités d'Umoja a suscité, pour l'Organisation, de nouvelles possibilités de continuer de renforcer la transformation opérationnelle. Cela a donné aux entités clientes les moyens d'être les artisans d'une culture de l'amélioration et de l'innovation en continu, en tirant parti des fonctionnalités d'Umoja et des moyens offerts pour améliorer l'efficacité afin de répondre aux besoins.

75. Ce principe d'amélioration continue est en place depuis le déploiement des fonctionnalités d'Umoja-Démarrage, le programme de travail étant revu en fonction des demandes de modification formulées par les équipes opérationnelles. Depuis sa création, le Comité des changements Umoja a examiné 17 demandes de modification dans tous les domaines fonctionnels, qui ont été acheminées par le dispositif de gouvernance chargé des modifications. Les avantages de l'amélioration continue font l'objet d'un suivi rigoureux par le Groupe de travail sur les avantages.

76. Les 141 demandes supplémentaires qui ne remplissaient pas les conditions requises pour être soumises au Comité des changements Umoja ont été examinées par le Comité de contrôle des changements Umoja, qui a approuvé leur soumission aux sous-groupes fonctionnels.

77. Dans le domaine de la gestion du capital humain, les demandes de modification ont notamment porté sur une interface entre Umoja et Inspira dans le but d'améliorer la gestion de la base de données mondiale des numéros de code et le traitement des congés de maladie ; l'intégration du temps de travail et des présences dans le module Voyages ; une interface pour rapprocher les données des agents de voyage avec celles d'Umoja ; et une interface entre les données relatives aux ressources humaines dans Umoja et le système de délivrance des visas pour améliorer la conformité aux exigences des pays hôtes en matière de communication de l'information. La solution d'enregistrement et de délivrance de visas de l'équipe chargée des voyages, qui prendra en charge les exigences des pays hôtes en matière de communication de l'information, permettra des enregistrements plus exacts et réduira le besoin de saisie manuelle des données et de vérification des informations entre les équipes chargées des voyages et les ressources humaines. Autre amélioration favorisant l'exactitude et l'efficacité, une interface permettant d'importer les informations relatives aux billets d'avion et les données de facturation provenant du fournisseur facilitera le rapprochement des billets grâce à des informations précises et détaillées ; les demandes de versement et de remboursement seront ainsi traitées plus rapidement et plus efficacement, ce qui accroîtra l'efficacité de l'Organisation en matière de gestion du budget.

78. Un nouveau modèle de gestion des états de paie prévoira l'automatisation complète des nombreux processus de paie, ce qui réduira le risque d'erreurs, améliorera l'efficacité et permettra aux fonctionnaires chargés des états de paie de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. La nouvelle solution sera mise à l'essai pour les secteurs de la paie du Siège en 2021, puis pour d'autres secteurs de la paie en 2022.

79. L'intégration d'Umoja et d'Inspira permettra de rechercher les numéros de code des utilisateurs directement dans Inspira et d'obtenir des résultats pour toutes les correspondances possibles, grâce au même mécanisme robuste utilisé par Umoja pour la recherche mondiale. Ce mécanisme fonctionnera en temps réel, ce qui éliminera les

retards, qui par le passé allaient de 4 à 36 heures. L'intégration est en cours d'élaboration et devrait être lancée au quatrième trimestre de 2021.

80. Suite à la promulgation de l'instruction administrative [ST/AI/2020/6](#) du 24 octobre 2020, la nouvelle fonctionnalité Umoja relative à la prime de danger a été mise en service en août 2021. Cette fonctionnalité, qui harmonise le processus dans l'ensemble du Secrétariat, élimine le versement anticipé automatique de la prime de danger. Cette amélioration répond également aux préoccupations soulevées par les organes de contrôle en ce qui concerne l'administration de la prime de danger en éliminant les trop-perçus et les retards dans la notification et la perception des recouvrements.

81. En 2022, les équipes des ressources humaines entreprendront de moderniser le flux de travail relatif aux formulaires des bénéficiaires, d'apporter des améliorations continues au modèle de la prime de danger, d'améliorer la communication d'informations relatives à l'informatique décisionnelle et de mettre à jour leur modèle d'appui à l'exploitation. Il sera également procédé à un examen des activités mondiales relatives à la déclaration annuelle et aux états de présence.

82. Les applications de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance feront l'objet de nouvelles améliorations afin de répondre à un large éventail d'exigences en matière de communication de l'information sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles, et les responsabilités à l'égard de la planification, du suivi et de la communication de l'information seront clairement attribuées. Certaines stratégies sectorielles, comme la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, exigent que l'ensemble du Secrétariat rende des comptes aux organes directeurs, tandis que dans d'autres cas, un groupe d'entités sélectionnées sera invité à rendre compte de la contribution apportée par leur programmation, notamment au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) et à la Stratégie antiterroriste mondiale des Nations Unies. Dans les deux cas, les gestionnaires responsables de l'exécution des mandats seront en mesure de porter des jugements fondés sur des données factuelles concernant les contributions de leur programme ou projet aux diverses priorités de l'Organisation, et de les consigner comme des attributs dans les catégories de la planification et de la communication de l'information. En outre, la solution permettra de mettre en place des flux de travail personnalisés, qui garantiront notamment que les responsables puissent approuver toute communication d'information de fond dans Umoja et en garder la trace. Cela permettra de synchroniser la responsabilité de l'exécution du mandat et le pouvoir de gérer les ressources, ce qui contribuera à consolider encore la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion du Secrétaire général.

83. Dans le domaine des finances, les demandes de modification se traduiront par : des gains d'efficacité au profit des retraités, qui recevront leurs paiements plus rapidement ; une meilleure intégration entre Umoja et Bloomberg, qui s'avérera avantageuse pour les États Membres et l'Organisation en automatisant les opérations d'investissement et de change ; et une réduction du traitement manuel, qui entraînera une augmentation en conséquence de la ponctualité des versements, avantageuse pour les États Membres, les membres du personnel, les fournisseurs et l'Organisation, grâce aux modifications apportées au processus d'envoi de communications électroniques aux banques pour les paiements SWIFT. Les améliorations apportées aux processus d'établissement des états financiers atténueront la complexité due aux multiples entités présentant de l'information dans Umoja, telles que les entités du volume I, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, qui ont chacun des états financiers distincts. En outre, un processus de recouvrement des coûts, basé sur les états de paie, devrait simplifier,

harmoniser et automatiser le recouvrement des coûts récurrents des services liés aux effectifs et permettre un gain de temps considérable tant pour les prestataires de services que pour les entités bénéficiaires. Ce processus devrait également offrir la possibilité d'harmoniser l'application des frais de service entre les différents prestataires de services au sein des Nations Unies.

84. Le prochain plan de travail d'amélioration continue pour le volet financier, pour 2022, tient compte des nouvelles exigences prévues en matière de comptabilité pour maintenir la conformité aux normes IPSAS. D'autres améliorations continues dans le domaine des finances sont décrites plus haut, dans la section II.B.

85. Dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des améliorations ont été déployées en vue de faciliter les opérations et d'accroître la capacité de l'Organisation à planifier, gérer et contrôler les ressources de manière rapide et exacte. L'amélioration de la fonctionnalité de dédouanement vise notamment à simplifier et à accélérer le traitement des expéditions et le dédouanement entre missions. Les améliorations apportées au traitement des lettres d'attribution ont renforcé le suivi des accords et ont considérablement amélioré le processus de passation de marchés pour les missions, en facilitant la création de documents relatifs aux achats pour les services reçus dans la mission, conformément au principe de la délégation de pouvoirs. Cette amélioration favorise également une gestion budgétaire et une communication de l'information plus rigoureuses, grâce à la précision accrue des données et à une plus grande transparence dans le suivi des dépenses.

86. D'autres améliorations continues dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion du personnel en tenue sont décrites plus haut, dans la section II.B.

87. Un module Gouvernance, risques et conformité, qui fait partie intégrante d'Umoja, sert aussi, à l'heure actuelle, à la gestion des accès d'urgence, principalement pour accorder aux utilisateurs un accès à titre exceptionnel (en mode « incendie ») à l'environnement d'exploitation d'Umoja. Ce module est doté d'une fonctionnalité supplémentaire qui est prévue pour la gestion des risques et qui a fait l'objet d'une évaluation cette année, en vue de son déploiement au troisième trimestre de 2021.

88. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a déclaré dans son rapport annuel ([A/75/293](#)) qu'il était nécessaire que le module Gouvernance, risques et conformité revête un caractère prioritaire dans le cadre de la mise en service d'Umoja, son déploiement devant permettre d'améliorer l'efficacité des deuxième et troisième lignes de maîtrise des risques. Le déploiement du progiciel de gestion intégré en conjonction avec le module standard Gouvernance, risques et conformité de SAP constitue déjà une étape clé du renforcement des capacités de l'Organisation en matière de gestion des risques ainsi qu'un élément important de la déclaration relative au contrôle interne. Le Comité a également félicité la Division du progiciel de gestion intégré d'avoir mené à bien l'étape du déploiement d'Umoja.

89. La Division du progiciel de gestion intégré et la solution Umoja ont continué de jouer un rôle déterminant pour la continuité des activités de l'Organisation pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Outre les multiples changements prévus et mis en œuvre en 2020, plusieurs autres modifications et améliorations liées à la COVID-19 ont été rapidement mises en œuvre en 2021 afin de permettre un traitement particulier des congés annuels et des congés de maladie non certifiés, ainsi que des points accumulés en vue des congés dans les foyers.

90. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, les membres du personnel recruté sur le plan national des bureaux des coordonnateurs résidents, qui relevaient du Programme des Nations Unies pour le

développement (PNUD), sont passés dans la structure du Secrétariat des Nations Unies et au système Umoja en janvier 2021. Le personnel recruté sur le plan national du Département de la sûreté et de la sécurité est aussi passé de la structure du PNUD à celle du Secrétariat en février 2021. C'est ainsi qu'au total, plus de 750 membres du personnel répartis dans plus de 200 lieux d'affectation dans 131 pays ont été ajoutés à Umoja, ce qui a considérablement élargi la portée du système. Ce déploiement de grande envergure a été réalisé en étroite collaboration avec les sous-groupes fonctionnels des finances, des ressources humaines et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

C. Outils d'analytique

91. Umoja, principal progiciel de gestion intégré pour le Secrétariat, fournit une multitude d'informations qualitatives et quantitatives sur la gestion d'une vaste gamme de ressources du Secrétariat, notamment les ressources financières, le personnel, les actifs corporels et incorporels, la société civile, les partenaires, etc. Les données produites par Umoja constituent en soi une source d'information très riche, qui peut en outre être exploitée de manière encore plus ample et approfondie, ce qui augmente encore la valeur d'Umoja pour l'Organisation. À mesure que les données deviennent plus riches et plus fiables grâce à l'adhésion des utilisateurs et à l'assurance qualité, elles deviennent aussi plus utiles pour la prise de décisions.

92. Le travail de conception et de développement du modèle de données de la Division du progiciel de gestion intégré va bien au-delà des données stockées dans le système Umoja. L'importance accordée à l'intégration, principe qui oriente une grande partie des travaux de la Division dans d'autres domaines, est pertinente également dans ce domaine-ci, puisque la Division aborde l'intégration des données en se fondant sur la Stratégie d'exploitation des données, qui est englobante. Les modèles d'informatique décisionnelle conjuguent les données extraites d'Umoja avec celles d'autres solutions institutionnelles du Secrétariat, telles qu'Inspira et iNeed, pour communiquer des informations de qualité sous divers formats. Ces données peuvent être exploitées, aussi bien par les États Membres que par les gestionnaires, pour mieux comprendre les objectifs de l'ONU et les résultats obtenus, pour comparer les résultats réels aux mandats et aux cibles, et pour permettre une prise de décision éclairée.

93. La Division du progiciel de gestion intégré, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et les sous-groupes fonctionnels dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des ressources humaines et des finances ont collaboré dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle de l'ONU pour aider à créer des modèles de données de grande qualité, ayant fait l'objet d'une certification centrale. Tout au long du projet, l'Organisation a utilisé un mécanisme de gouvernance des données géré de manière centralisée qui favorise une meilleure harmonisation entre les cadres de responsabilisation et de gestion des performances et permet aux États Membres et aux gestionnaires de disposer d'une variété de données plus large et plus facilement accessible.

94. Les outils d'analytique d'Umoja conjuguent des données internes et externes, tirées d'un éventail élargi de sources plus profondes, en faisant appel aux technologies les plus récentes. Grâce à ces technologies, la plateforme analytique sera la passerelle permettant aux États Membres d'accéder avec plus de facilité et des moyens plus intelligents à des données plus riches. Avec le temps, cette plateforme remplacera les nombreuses plateformes d'informatique décisionnelle plus anciennes qui se chevauchent dans différentes entités du Secrétariat. Les formats de rapports existants sont en cours de révision pour permettre de tirer parti à la fois des nouvelles capacités

offertes par cette technologie, ainsi que de l'accès à des ensembles de données plus riches, qui ont une plus grande couverture et qui, dans certains cas, remontent plus loin dans le temps.

95. Plus précisément, les outils d'analytique d'Umoja explorent les données de manière à en dégager des informations significatives qui peuvent être exploitées pour aider à mieux comprendre et à améliorer les performances, les stratégies et les résultats du Secrétariat. La plateforme s'appuie sur les capacités de prévision et l'analyse d'hypothèses pour améliorer la prise de décision. Les capacités d'analyse d'hypothèses aideront grandement les États Membres à analyser les budgets et les retombées d'éventuelles décisions potentielles sur le programme de travail général. Dans la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données, l'analytique est définie comme l'utilisation des données pour mieux comprendre « ce qui s'est passé », « pourquoi cela s'est passé », « ce qui pourrait se produire ensuite » et « comment réagir ».

96. La manière dont l'Organisation a pu gérer, bien mieux que par le passé, la plus récente crise de liquidités est un excellent exemple de l'utilisation des outils d'analyse d'Umoja. Les analyses produites sont généralement associées à des éléments visuels très efficaces, grâce à l'utilisation de tableaux de bord interactifs, qui sont adaptés aux besoins des entités de l'Organisation ou des États Membres et sont essentiels pour améliorer la prise de décision en fonction de données en temps réel. Umoja et la Division du progiciel de gestion intégré sont désormais en mesure d'apporter au Secrétariat un soutien nettement accru dans son rôle de facilitation des délibérations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission. Cette technologie et la manière dont les données sont obtenues permettront également aux cadres supérieurs, ainsi qu'aux utilisateurs finaux, d'améliorer les rapports qu'ils produisent ponctuellement grâce à l'accès à des outils d'analytique en libre-service.

97. Les efforts déployés pour aider les États Membres, notamment par le biais du portail de contributions Umoja et des nouvelles améliorations apportées au portail Umoja sur l'état des contributions mis à la disposition des États Membres, témoignent de la volonté de l'Organisation de favoriser la transparence et de communiquer l'information d'une manière interactive, visuelle et intuitive. Ce travail s'inscrit dans le droit fil de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données, qui préconise une transformation de l'Organisation fondée sur les données et appelle à créer des occasions privilégiées de faire progresser l'action en matière de données au niveau mondial, avec discernement, efficacité et intégrité.

98. Les États Membres peuvent aussi s'attendre à ce que Umoja Analytics propose sous peu des fonctionnalités supplémentaires dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du personnel en tenue. Ces outils d'analyse font désormais appels aux technologies les plus évoluées, qui sont aussi les plus puissantes et les plus prometteuses du point de vue opérationnel.

D. Coût complet d'Umoja

99. Comme le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a demandé dans son rapport ([A/75/7/Add.14](#)), le coût complet actualisé d'Umoja est présenté dans le tableau 2. La définition du coût complet a été élargie au cours de la période considérée de manière à tenir compte des coûts réels et prévus des activités d'appui aux clients.

Tableau 2
Coût complet d'Umoja (montant estimatif jusqu'en 2030)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de coût</i>	<i>Période</i>	<i>Montant</i>
Coûts directs (Umoja)	2008-2021	579 829,1
	2022 ^a	24 571,8
	2023-2030	196 800,0
Coût des activités d'appui	2021	2 304,0
	2022	3 219,2
	2023-2030	25 600,0
Coûts indirects	2013-2021 ^b	182 267,6
	2022-2030 ^c	37 517,9
Frais de formation	2013-2021	92 542,9
	2022-2030	22 386,2
Frais de maintenance ^d	2016-2021	130 433,8
	2022	25 435,2
	2023-2030	203 481,6
Total	2008-2030	1 526 391,3

^a Coût pour 2022 présenté dans le présent rapport.

^b Comprend 18 718 747 dollars de coûts indirects pour la période allant d'août 2020 à juillet 2021.

^c Les coûts indirects prévus représentent 15 % des coûts directs, en fonction de la diminution du nombre de déploiements et de leur ampleur.

^d Inscrits au budget du Bureau de l'informatique et des communications.

E. Concrétisation des avantages

100. Le Comité de pilotage d'Umoja a approuvé, en décembre 2020, le plan de concrétisation des avantages d'Umoja. Comme il est indiqué dans ce plan, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a assuré la coordination du suivi et du contrôle de la concrétisation des avantages d'Umoja et de la communication de l'information à ce sujet en collaboration avec les référents avantages, qui correspondent aux domaines fonctionnels et opérationnels du système. Le plus urgent était de mettre en place le dispositif de concrétisation des avantages, y compris le Groupe de travail sur les avantages, comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes dans son neuvième rapport annuel sur Umoja ([A/75/159](#), par. 149) et comme il est indiqué dans le plan de concrétisation des avantages. Le Groupe de travail sur les avantages est chargé de superviser l'avancement de la concrétisation des avantages découlant du programme d'amélioration continue d'Umoja et de la mise en œuvre des solutions Umoja-Extension 2.

101. Une approche coordonnée, reposant sur le principe de responsabilité, est essentielle à l'aboutissement de l'initiative de concrétisation des avantages. Le Groupe de travail sur les avantages a été constitué et fonctionne grâce à la participation et au soutien de ses membres, qui participent activement à l'amélioration continue d'Umoja. Plusieurs membres et experts du Groupe de travail sur les avantages font aussi partie du Comité des changements Umoja. Certains de ces membres sont des représentants des entités clientes ; il s'agit des référents avantages qui, dans les faits, participent à l'amélioration des fonctionnalités d'Umoja en

définissant et en hiérarchisant les améliorations continues et en contribuant à concrétiser les avantages attendus. D'autres membres font partie de la Division du progiciel de gestion intégré, qui exécute le programme d'améliorations continues à Umoja proposé par les membres du Groupe de travail sur les avantages. Cet ensemble d'éléments imbriqués fait appel au savoir-faire et aux connaissances des parties prenantes pour bien répertorier les améliorations nécessaires et les avantages qui y sont associés et pour y sensibiliser tous les secteurs d'activité, ce qui favorise une coopération éclairée et le développement coordonné d'Umoja.

102. En outre, le système de suivi des avantages est aligné sur le cadre de gestion des résultats « Unis pour la réforme », qui a été mis en place par le Secrétaire général pour faire en sorte que les améliorations apportées à Umoja aillent dans le sens des objectifs de l'initiative « Unis pour la réforme » qui ont été approuvés par les États Membres. Chaque demande de modification est associée à une ou plusieurs des 14 catégories d'avantages : amélioration de la transparence, coopération entre les piliers, approche globale, fonctions institutionnelles, parité femmes-hommes, simplification, capacité, cohérence et coordination, efficacité, efficience, prise d'initiative des responsables, délégation, application du principe de responsabilité, harmonisation. On trouve également dans le présent rapport une mise à jour consolidée concernant les avantages, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 75/253 A.

103. Au moment de la rédaction du présent document, le Groupe de travail sur les avantages s'était réuni cinq fois en 2021 pour convenir des responsabilités et se doter de procédures de travail. Le Groupe de travail rend compte du suivi et de la surveillance des avantages au Comité des changements Umoja et au Comité de pilotage d'Umoja dans le cadre de leurs réunions respectives.

104. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a mis à profit l'expérience de travail sur les avantages pour proposer des améliorations qui permettront de saisir des informations supplémentaires sur les avantages dans l'outil de définition des besoins (SolMan). Cette fonctionnalité rendra le processus plus efficace en permettant aux utilisateurs qui saisissent une demande de modification d'en évaluer et d'en consigner les avantages au même moment, le tout dans un seul outil. Cette amélioration permettra d'automatiser une plus grande partie de la collecte de données et de la communication de l'information sur les avantages.

105. Le Groupe de travail sur les avantages a recensé 44 améliorations qui présentent des avantages importants pour l'Organisation. Ce nombre augmentera considérablement à mesure que de nouvelles améliorations seront approuvées et que les solutions Umoja-Extension 2 seront adoptées et que leurs avantages se concrétiseront.

106. La large gamme de demandes de modification soumises témoigne de la participation active de tous les référents avantages au programme de concrétisation des avantages. De même, les avantages découlant de ces demandes de modification sont très variés, et les parties prenantes qui bénéficieront de leur exécution sont diversifiées. Il existe une corrélation positive entre les demandes de modification, l'amélioration continue et la concrétisation des avantages, car une demande de modification ne peut être soumise pour examen sans que soient résumés les avantages devant en découler. On trouvera ainsi dans la section III.B. ci-dessus le détail des avantages associés à l'amélioration continue, parmi lesquels figurent des exemples d'avantages déjà constatés et consignés par le Groupe de travail sur les avantages. Par exemple, l'amélioration de la transparence et de l'application du principe de responsabilité sont les principaux facteurs à l'origine du portail Umoja sur l'état des

contributions, qui donne aux États Membres un moyen sûr et pratique de visualiser l'état des contributions.

107. Les avantages recensés et suivis par le Groupe de travail sur les avantages font en sorte que des ressources (en matière d'information et de données) plus robustes peuvent à la fois contribuer aux activités du Secrétariat et éclairer la prise de décisions de la part des gestionnaires du Secrétariat et des États Membres. Ainsi, dans le domaine de la finance, l'interface Umoja-Bloomberg améliorera la qualité de la prise de décisions financières. Dans le domaine des ressources humaines, les améliorations apportées au traitement de la prime de danger et des congés de maladie contribuera à la tenue de dossiers plus exacts. L'amélioration de la gestion du personnel en tenue permet de disposer d'une source de données unique faisant autorité et offrant une visibilité complète, de l'étape de la communication de l'information jusqu'à celle du paiement aux États Membres. La mise à niveau du portail des États Membres en matière de ressources humaines fournira des données en temps réel aux États Membres.

108. Le Groupe de travail sur les avantages continuera de se réunir régulièrement et s'attend à bon nombre de contributions au programme provenant du portail des États Membres consacré à la gestion des ressources humaines et du personnel en tenue, des référents avantages d'Umoja-Extension 2 (à mesure que leurs solutions se stabilisent) ainsi que des outils d'analytique d'Umoja, qui couvrent de multiples domaines fonctionnels. Ces améliorations continues, dont le Groupe de travail sur les avantages assurera le suivi, auront des résultats positifs manifestes : elles doteront les gestionnaires de moyens supplémentaires en mettant à leur disposition une information plus transparente, disponible et facile d'accès, qu'elle provienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'Organisation.

IV. Ressources nécessaires pour 2022

109. La résolution 75/253 A de l'Assemblée générale a porté création de la Division du progiciel de gestion intégré le 1^{er} janvier 2021. Le budget approuvé pour la Division en 2021 est de 25 483 100 dollars. Les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2021 s'élèvent à 24,9 millions de dollars, ce qui est légèrement inférieur au budget approuvé.

110. Compte tenu du montant cumulé du financement autorisé par l'Assemblée générale pour le projet Umoja de 2008 à 2020 et du montant cumulé des dépenses autorisées pour la même période, le solde du financement non utilisé à la fin de 2020 était de 10,4 millions de dollars, comme l'indique le tableau 3.

Tableau 3

Montants cumulés du financement et des dépenses, 2008-2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé pour 2008-2020	2008-2020 (dépenses effectives)	Solde non utilisé au 31 décembre 2020 ^a
Postes	138 129,8	131 226,5	6 903,3
Autres dépenses de personnel	66 458,4	67 768,6	(1 310,2)
Consultants	3 478,9	3 751,3	(272,4)
Voyages du personnel	8 099,0	6 919,5	1 179,5
Services contractuels	272 133,6	269 664,1	2 469,5
Frais généraux de fonctionnement	28 657,1	27 117,3	1 539,8

	Budget approuvé pour 2008-2020	2008-2020 (dépenses effectives)	Solde non utilisé au 31 décembre 2020 ^a
Fournitures et accessoires	1 102,7	1 087,4	15,3
Mobilier et matériel	47 264,8	47 196,1	68,7
Aménagement des locaux	—	20,4	(20,4)
Subventions et contributions	—	101,9	(101,9)
Total	565 324,3	554 853,0	10 471,3

^a En application de la résolution 75/253 A de l'Assemblée générale, des crédits budgétaires de 3 695 400 dollars ont été réservés pour financer les activités d'appui aux clients en 2021 à partir du solde de financement non utilisé, le reste devant être restitué aux États Membres dans le cadre du rapport de 2020 sur l'exécution du budget. Les dépenses prévues pour le coût de l'appui aux clients et approuvées par l'Assemblée jusqu'à la fin de l'année 2021, à financer à partir du solde du progiciel de gestion intégré pour 2021, s'élèvent à 2 304 000 dollars.

Ressources demandées pour la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022

111. Les ressources demandées pour la Division en 2022 s'élèvent à 24 571 800 dollars. Elles sont présentées en détail dans le tableau 4 et expliquées plus avant dans les paragraphes qui suivent. Les coûts d'infrastructure et de maintenance du système Umoja continueront de relever de la compétence du Bureau de l'informatique et des communications et de figurer dans les projets de budget de ce dernier.

Tableau 4

Division du progiciel de gestion intégré : ressources demandées pour 2022^a

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Budget approuvé pour 2021	2021 (dépenses effectives au 30 septembre)	Dépenses prévues pour 2021 (jusqu'au 31 décembre)	Ressources demandées pour 2022	Écart
Postes	12 971,6	7 642,7	10 565,0	12 660,5	(311,1)
Autres dépenses de personnel	2 984,9	1 598,1	2 280,2	2 236,1	(748,8)
Consultants	367,3	—	—	132,0	(235,3)
Voyages du personnel	259,8	—	13,0	271,9	12,1
Services contractuels	7 030,0	4 541,4	10 458,0	7 500,0	470,0
Frais généraux de fonctionnement	1 735,0	1 423,8	1 494,8	1 603,7	(131,3)
Fournitures et accessoires	95,2	—	—	124,1	28,9
Mobilier et matériel	39,3	112,0	165,1	43,5	4,2
Total	25 483,1	15 318,0	24 976,1	24 571,8	(911 300,0)

^a Le financement à hauteur de 15 % des montants présentés et proposés dans le tableau 4 provient du budget ordinaire.

112. Au paragraphe 20 de la section XXI de sa résolution 72/262 A, l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 43 du rapport du Comité consultatif (A/72/7/Add.31) et a accueilli avec satisfaction les propositions du Secrétaire général sur la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet Umoja.

113. Conformément à la demande susmentionnée de l'Assemblée générale, le projet relatif au progiciel de gestion intégré et, désormais, la Division du progiciel de gestion intégré ont procédé à une redéfinition des postes et à un compte rendu de l'état

d'avancement de leurs ressources depuis la mi-2016, de façon à disposer du savoir-faire voulu et d'une structure hiérarchique adéquate pour la phase postérieure à l'exécution du projet. Le tableau 5 présente l'évolution de la répartition des postes au fil des étapes de la démarche de redéfinition des postes de 2017 à 2021. Il rend compte notamment de la suppression de 49 postes et de la création de 27 postes de niveaux relativement moins élevés, ainsi que de la redéfinition de 25 postes existants. Cette réorganisation a permis de créer la structure équilibrée nécessaire au renforcement et au maintien des capacités.

114. Le résultat de cette réorganisation, conjuguée à une réorganisation similaire des emplois de personnel temporaire (autre que pour les réunions) et du bassin de vacataires, a permis de réduire le coût global du projet, tout en achevant et en déployant l'ensemble des travaux pour Umoja-Extension 2 recourir à un intégrateur de systèmes. Il convient de souligner que ces tâches ont pu être menées à bien en renforçant la capacité interne grâce au recrutement de spécialistes du progiciel de gestion intégré SAP, tant pour les nouveaux postes que pour les postes redéfinis, comme indiqué au paragraphe 113 ci-dessus. Sur les 68 postes autorisés par l'Assemblée générale pour la Division du progiciel de gestion intégré, un total de 52 postes ont été soit nouvellement créés, soit redéfinis entre 2017 et 2021 pour adapter la base de compétences à l'évolution des besoins associés à Umoja.

115. La composition des effectifs présentée à la dernière ligne du tableau 5 est le niveau d'effectifs proposé pour maintenir le niveau d'activité actuel de la Division du progiciel de gestion intégré. L'organigramme de la Division figure dans l'annexe I du présent rapport. On trouve à l'annexe II une description détaillée du rôle de chaque poste, conformément à la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport (A/75/7/Add.14, par. 31 et 37) et approuvée par l'Assemblée générale au paragraphe 3 de la section V de sa résolution 75/253 A. Le tableau 5 détaille l'évolution du tableau d'effectifs du projet de progiciel de gestion intégré.

Tableau 5

Répartition passée, actuelle et proposée des postes au sein de l'équipe Umoja et de la Division du progiciel de gestion intégré

Période	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	G(1 ^{re} C)	G(AC)	Total
2010-2016	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90
2017	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78
2018	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72
2019-2020	1	1	3	10	20	16	7	9	5	72
À partir de 2021	—	1	3	8	20	16	7	8	5	68

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

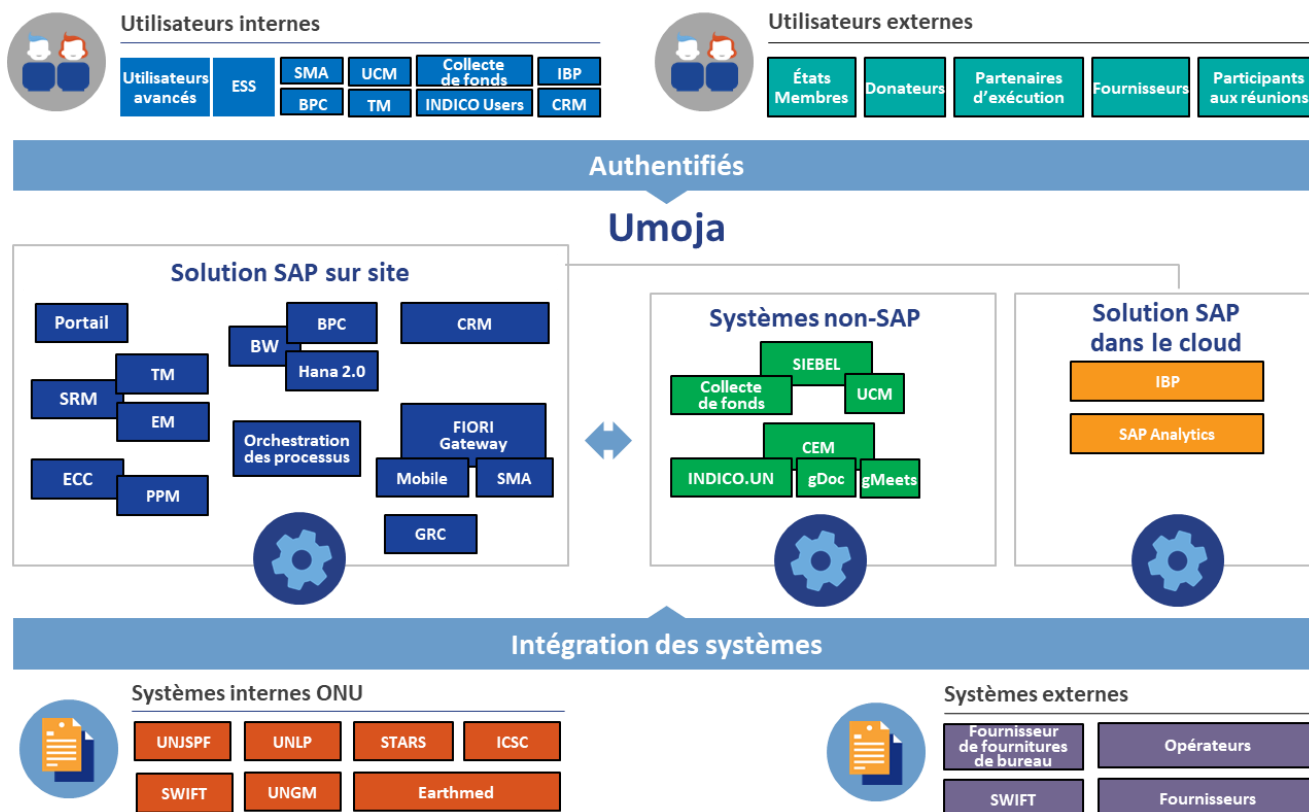
116. Outre la redéfinition des postes mise en œuvre de la mi-2016 à 2021, une formation technique SAP a été dispensée, d'abord à l'équipe du projet Umoja, puis au personnel de la Division du progiciel de gestion intégré afin de créer une capacité institutionnelle solide qui garantira l'autonomie de la solution Umoja. De la mi-2016 à septembre 2021, 1 484 formations techniques dispensées par SAP Education auront été suivies par le personnel de la Division. Il s'agit notamment de formations individuelles qui font appel aux différentes méthodes d'apprentissage proposées par SAP Education, telles que la formation en ligne, des cours hors site dirigés par des animateurs et des conférences virtuelles. En raison de la pandémie, en 2020 et 2021,

SAP a dispensé moins de la moitié de ses cours de formation. Outre les formations techniques individuelles, sept ateliers ciblés ont également été organisés par SAP pour l'équipe de la Division du progiciel de gestion intégré entre 2017 et 2020. Ces ateliers ont porté sur des aspects plus complexes de la mise en œuvre et des schémas de flux de travail. Outre les cours proprement dits, les membres du personnel de la Division ont obtenu un total de 35 certifications reconnues par SAP, et 6 autres certifications en cours devraient être achevées d'ici la fin 2021. Pour obtenir une certification délivrée par SAP, il faut achever le programme d'études correspondant. Actuellement, 17 certifications de SAP sont en cours, avec des dates d'achèvement prévues à divers moments en 2022. À la fin septembre 2021, l'investissement cumulé dans ce programme de formation technique s'élèvera à 4,27 millions de dollars, en plus du montant de 726 328 dollars consacré aux déplacements connexes depuis 2016. Il est clair que l'effort financier et la planification qu'a exigés ce programme pluriannuel de formation technique et de perfectionnement ont été déterminants pour permettre à l'Organisation de progresser dans la constitution de sa capacité autonome, en commençant par la possibilité de se passer, conformément aux demandes de l'Assemblée générale, des services d'un intégrateur de systèmes, qui sont coûteux.

117. Globalement, l'environnement Umoja a une empreinte considérable, car il regroupe un grand nombre d'applications. Il est constitué de 20 produits de base, dont 18 sont hébergés sur site et 2 dans la plateforme SAP en nuage. Au total, le système est hébergé dans plus de 135 environnements, qui nécessitent des mises à niveau régulières du système ainsi que la gestion des interdépendances entre tous les composants logiciels SAP. Le paysage Umoja a continué de prendre de l'ampleur l'année dernière, avec l'ajout d'applications sur site et dans le nuage. De nombreuses applications et de nombreux systèmes de base de données supplémentaires ont été intégrés dans ce paysage pour faciliter l'expansion et les nouveaux projets, tels que la solution de haute disponibilité Oracle, la mise à niveau HANA SPS 05 et la solution de communication de l'information SAP Analytics Cloud. Le paysage sur site d'Umoja se compose actuellement d'environ 310 serveurs dans la couche applications et d'environ 185 instances de base de données d'Oracle et de SAP HANA.

118. L'architecture d'intégration d'Umoja est présentée dans la figure IV.

Figure IV
Architecture d'intégration d'Umoja, 2021



Abréviations : BPC = business planning and consolidation (planification et consolidation) ; BW = Business Warehouse (entrepôts de données) ; CEM = conference and events management (gestion des conférences et autres manifestations) ; CRM = customer relationship management (gestion de la relation client) ; ECC = composante centrale du progiciel de gestion intégré ; EM = event management (gestion des manifestations) ; ESS = employee self-service (portail libre-service – personnel) ; GRC = governance, risk and compliance (gouvernance, risques et conformité) ; IBP = integrated budget planning (planification budgétaire intégrée) ; ICSC = CFPI (Commission de la fonction publique internationale) ; LPNU = laissez-passer des Nations Unies ; 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) ; 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 ; 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.

119. La démarche pluriannuelle de réorganisation du personnel décrite ci-dessus a été déterminante pour permettre de soutenir et de poursuivre efficacement l'expansion de l'infrastructure technique d'Umoja au cours des cinq dernières années en la rendant autonome et en la dotant d'une structure de coûts durable. Afin de maintenir la capacité de soutenir et d'améliorer la solution Umoja, comme prescrit par l'Assemblée générale, il est indispensable de continuer de financer les 68 postes de la Division du progiciel de gestion intégré.

Postes (12 660 500 dollars)

120. La structure qui en résulte, avec le maintien des 68 postes proposés pour 2022, est présentée à l'annexe I, où est également prévue une nouvelle réduction des effectifs au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) par rapport à

2021. L'organigramme présente les structures de la Division du progiciel de gestion intégré, laquelle est divisée en quatre services ; trois équipes chargées de l'architecture des solutions et une équipe chargée de la livraison de ces solutions. Le (la) directeur(trice) (D-2) encadrera les travaux de la Division, supervisera les équipes susmentionnées et coordonnera le fonctionnement d'Umoja dans toute l'Organisation vis-à-vis des systèmes internes et externes. On trouve à l'annexe II les justifications détaillées de la nécessité des différents postes proposés, conformément à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires figurant dans son rapport (A/75/7/Add.14) et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 75/253 A.

121. Le montant de 12 660 500 dollars demandé au titre des postes couvrirait les traitements et les dépenses communes de personnel afférents à 68 postes [1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 agent(e)s des services généraux (1^{re} classe) et 5 agent(e)s des services généraux (Autres classes)]. Le maintien de cette structure permettra de donner suite à la demande de l'Assemblée générale, à savoir doter l'équipe de capacités suffisantes pour faciliter durablement et de manière autonome l'exploitation du progiciel à long terme. En outre, il convient de souligner une fois de plus qu'il s'agit du nombre minimum de postes permettant à la Division de continuer à fonctionner efficacement pour appuyer la solution Umoja.

122. Au 30 septembre 2021, 57 des 68 postes étaient pourvus. À l'heure actuelle, la procédure de recrutement est en cours, à des stades divers, pour 11 postes, dont quelques-uns exigent des profils spécialisés et ont fait l'objet de plusieurs avis de vacance publiés au cours de la période considérée.

Autres dépenses de personnel (2 236 100 dollars)

123. À l'instar des postes, les emplois occupés par le personnel temporaire (autre que pour les réunions) et le personnel contractuel n'ont cessé d'être redéfinis au cours des cinq dernières années, en fonction de l'évolution des besoins et en vue de la prise en main d'Umoja et pour compléter les capacités prévues dans la structure de 68 postes.

124. Au cours de l'année 2022, les besoins estimés en postes temporaires continueront de diminuer, passant de 15 emplois de temporaire autorisés pour 2021 à seulement 10 emplois de temporaire pour 2022, répartis comme suit : 1 D-1, 3 P-5, 4 P-4, 1 P-3 et 1 agent(e) des services généraux (1^{re} classe). Le montant des ressources demandées à ce titre s'élève à 2 236 100 dollars.

Consultants (132 000 dollars)

125. Comme expliqué précédemment, 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), l'équipe est complétée par un petit nombre de consultants dotés d'un savoir-faire spécialisé concernant SAP et le recours aux fournisseurs offrant des services contractuels a progressivement été réduit.

126. Un montant de 132 000 dollars sera nécessaire pour les services continus d'un consultant à temps plein en 2022.

Services contractuels (7 500 000 dollars)

127. Les prévisions de dépenses relatives aux services contractuels pour 2022, qui s'élèvent à 7 500 000 dollars, couvriront toute une gamme de produits et de services spécialisés. Un montant de 2 200 000 dollars couvrira le coût d'un service d'assistance haut de gamme offert directement par le fournisseur du progiciel, SAP, et permettant de résoudre les problèmes relatifs à Umoja, notamment les problèmes de performance et les problèmes liés aux logiciels. L'équipe Umoja fait appel à deux

fournisseurs mettant à disposition des développeurs expérimentés qui viennent compléter ponctuellement, en fonction de l'évolution de la charge de travail, les capacités dont elle dispose pour gérer des composantes SAP spécifiques, pour un coût total de 3 700 000 dollars. Il convient de noter que les vacataires sont gérés directement par la Division du progiciel de gestion intégré. En tout, la Division fera appel à environ 16 de ces vacataires en 2022, soit une baisse par rapport aux 25 autorisés en 2021. En 2015 et 2016, le projet comptait environ 110 vacataires de ce type ; la moyenne au cours de l'année 2020 était de 32, et au moment de la rédaction du présent rapport, la Division du progiciel de gestion intégré faisait appel à 24 vacataires. Un montant total de 100 000 dollars est prévu pour financer diverses exigences contractuelles de faible valeur au cours de l'année 2022, comme par les années passées.

128. Un montant total de 1 000 000 dollars est prévu pour la mise à niveau des composants logiciels des solutions techniques, tels que le portail des États Membres et l'outil de planification de la chaîne d'approvisionnement.

129. Un montant estimatif de 500 000 dollars est prévu au titre de la catégorie des services contractuels ; il servira à financer des programmes spécialisés de formation technique aux produits SAP, qui aideront le personnel de la Division 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 de l'équipe, afin qu'elle puisse faire évoluer le progiciel sans heurt et de manière autonome. Comme la technologie évolue rapidement et que SAP 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 du personnel (271 900 dollars)

130. Comme par les années qui ont précédé la restriction des déplacements du fait de la pandémie, le personnel de la Division du progiciel de gestion intégré devra continuer de se perfectionner et de se reconvertir afin de disposer des capacités optimales nécessaires à la maintenance du progiciel. Un montant estimatif de 220 000 dollars permettra de couvrir les frais de voyage du personnel, qui devra se déplacer pour assister à une formation technique spécialisée, disponible uniquement hors site, selon un calendrier établi par SAP Education. Un montant de 51 900 dollars est prévu pour couvrir les frais des autres voyages officiels que l'équipe sera amenée à faire pour participer à certains ateliers et pour en animer d'autres, aux fins de l'amélioration continue du progiciel.

Frais généraux de fonctionnement (1 603 700 dollars)

131. Le montant estimatif de 1 603 700 dollars pour les frais généraux de fonctionnement couvrira : un loyer de 1 326 000 dollars (à raison de 17 000 dollars par personne) pour le groupe de 78 personnes prévu pour 2022 [68 postes et 10 agent(e)s de personnel temporaire (autre que pour les réunions)] ; des accords de prestation de service pour un total prévu de 177 500 dollars afin de financer les services de technologie de l'information et de maintenance informatique requis (comptes et ports réseau compris) ; un montant total prévu de 91 650 dollars pour les frais de communication, notamment pour les services de téléphonie, les réseaux privés virtuels et Citrix. En outre, un montant de 8 550 dollars est prévu pour financer les frais ponctuels pour les services de téléconférence et d'impression.

Fournitures et accessoires (124 100 dollars), mobilier et matériel (43 500 dollars)

132. Des montants estimatifs de 124 100 dollars au titre des fournitures et accessoires et de 43 500 dollars au titre du mobilier et du matériel sont nécessaires pour répondre aux besoins du personnel de la Division. Cela comprend le remplacement d'équipements (20 ordinateurs portables à haute performance) et le financement de nouveaux équipements numériques et infographiques, y compris un nouveau matériel de vidéoconférence, compte tenu de l'utilisation accrue de la vidéoconférence avec la communauté mondiale des parties prenantes, et des achats ponctuels de produits de bureau de faible valeur.

Ressources demandées au titre des activités d'appui pour 2022

133. Umoja représentant un engagement à long terme pour l'Organisation, il est important que cette dernière s'engage à fournir les ressources en conséquence pour répondre aux besoins opérationnels et pour assurer la formation continue et le développement des capacités. Afin de mettre en œuvre des changements opérationnels transformateurs, de tirer pleinement parti des avantages du système et d'en assurer la pérennité et le fonctionnement dans les années à venir, il est essentiel d'apporter un soutien opérationnel aux entités clientes et d'assurer une formation complète, de manière stable et continue, ainsi que des services experts offerts au niveau opérationnel au sein d'une équipe compétente et bien informée.

134. Réitérant ce qui précède, le Comité des commissaires aux comptes, dans son neuvième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/75/159), a souligné la nécessité qu'après le passage de relais, Umoja soit doté d'une structure d'appui solide, souple et efficace, qui permette de répondre aux besoins s'agissant de l'appui à l'exploitation, de l'amélioration continue et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités. En outre, le Secrétaire général, dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/74/478), a déclaré que l'Organisation doit veiller à ce que l'exécution optimale des tâches administratives essentielles à la réalisation des objectifs opérationnels et qui reposent sur des processus Umoja soit garantie.

135. En conséquence, comme l'indiquent les justifications figurant dans la sous-section portant sur les ressources demandées au titre des activités d'appui dans le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386), le maintien du financement des activités d'appui sera déterminant pour l'aboutissement des travaux d'amélioration continue axés sur les résultats et menés par la Division du progiciel de gestion intégré, tels que décrits dans le tableau 6. Le besoin permanent de ces ressources ne s'est pas démenti, et les responsabilités de ces intervenants sont exposées, comme dans la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport (A/75/7/Add.14) et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 75/253 A, à l'annexe III du présent rapport.

136. Au nom des équipes opérationnelles, il est demandé de renouveler, pour une année supplémentaire, les ressources qui avaient été demandées au titre des activités d'appui dans le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 75/253 A.

Tableau 6
Ressources demandées au titre des activités d'appui

	P-5	P-4	P-3	P-2	G(AC)	Total
Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle (Département de l'appui opérationnel)	–	2	2	2	1	7
Division de l'administration des ressources humaines (Département de l'appui opérationnel)	1	1	1	–	3	6
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	–	–	1	–	1	2
Service Partenaires (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	–	–	1	1
Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	1	–	–	1
Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	–	–	–	–	2	2
Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)	1	–	–	–	2	3
Total	2	3	5	2	10	22

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

137. Il est proposé que ces fonctions continuent d'être assurées en 2022 par du personnel temporaire (autre que pour les réunions), le montant des ressources demandées s'élevant à 3 219 200 dollars. La part de ces ressources destinées aux activités d'appui aux clients pour 2022 qui sera imputable au budget ordinaire (15 %) figure dans les projets de budget-programme respectifs pour 2022 du chapitre 2 [A/76/6 (Sect. 2)] du chapitre 29A [A/76/6 (Sect. 29A) et A/76/6 (Sect. 29A)/Corr.1)] et du chapitre 29B [A/76/6 (Sect. 29B)]. La part de ces ressources qui sera imputable aux budgets de maintien de la paix (62 %) sera prise en compte dans le budget du compte d'appui pour la période 2022/23.

Ressources au titre des activités d'appui aux clients pour 2023 et au-delà

138. À partir de 2023, toutes les ressources demandées au titre des activités d'appui aux clients, y compris, mais sans s'y limiter, les domaines d'activité susmentionnés, seront demandées dans le cadre des projets de budget respectifs des départements concernés, conformément à la procédure budgétaire établie.

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

A. Total des ressources nécessaires pour 2022

139. Le total des ressources nécessaires pour 2022 pour la Division du progiciel de gestion intégré du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité est de 24 571 800 dollars ; les ressources demandées sont présentées en détail dans le tableau 4.

140. Le montant total des ressources nécessaires en 2022 pour les activités d'appui menées par le Département des stratégie et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel et le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences s'élève à 3 219 200 dollars et est financé au moyen du budget ordinaire (15 %), des budgets de maintien de la paix (62 %) et des contributions volontaires (23 %).

B. Financement des ressources nécessaires pour 2022 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré

141. 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 retenue : 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. Cette formule approuvée a été appliquée tout au long du cycle d'exécution du projet Umoja. Il est proposé que ce modèle soit maintenu jusqu'à la fin de 2022.

142. Le Secrétaire général propose que l'Assemblée générale fasse financer le montant des ressources nécessaires au titre de la Division, soit 24 571 800 dollars pour 2022, en suivant les modalités de partage présentées au tableau 7.

Tableau 7

Récapitulatif des prévisions de dépenses pour 2022, par source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Ressources demandées pour 2022</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	3 685,8	15
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	15 234,5	62
Ressources extrabudgétaires	5 651,5	23
Total	24 571,8	100

C. Financement des prévisions de dépenses au titre de la Division du progiciel de gestion intégré, des coûts de maintenance connexes du Bureau de l'informatique et des communications et des activités d'appui à compter de 2023

143. Il est proposé de modifier, à compter de 2023, le modèle de financement qui avait été approuvé pour la phase de projet par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262, pour passer à la phase d'après-projet, comme indiqué dans le tableau 8. Cette proposition fait fond sur le modèle précédent, qui était basé sur les parts relatives des budgets, mais avec des modalités de partage actualisées entre les sources de financement, tenant compte des changements intervenus au cours des 12 dernières années. Les modalités de partage pourraient être revues tous les cinq ans afin de s'assurer que les proportions s'adaptent à l'évolution de la composition des budgets des Nations Unies.

Tableau 8
**Proposition d'accord de partage des coûts à partir de 2023,
 par source de financement**
 (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	26
Budget des opérations de maintien de la paix	54
Ressources extrabudgétaires	20
Total	100

144. Le financement proviendra à hauteur de 46 % du budget ordinaire et de 54 % du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Les quotes-parts des États Membres au titre du budget ordinaire ne représenteraient que 26 %, car la part extrabudgétaire de 20 % serait inscrite au chapitre 2 des recettes du budget-programme et déduites des quotes-parts du budget ordinaire. Cette modalité permettra d'accroître les réserves de liquidités qui permettront de financer les dépenses de la Division du progiciel de gestion intégré et d'autres coûts Umoja, compte tenu de l'absence du compte pluriannuel qui avait été approuvé pour la phase de projet ; cela facilitera également le recouvrement de la part extrabudgétaire sur une base mensuelle plutôt qu'en début d'année. Pour les modèles de financement faisant appel à des sources de financement multiples, le recouvrement des fonds extrabudgétaires en tant que revenu est un modèle plus efficace et est cohérent avec les autres modèles de recouvrement des coûts.

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

145. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Prendre note du dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le projet relatif au progiciel de gestion intégré ;
- b) Approuver les ressources dont la Division du progiciel de gestion intégré a besoin en 2022, soit 24 571 800 dollars ;
- c) Approuver le montant des ressources demandées au titre des activités d'appui, soit 3 219 200 dollars pour 2022 ;
- d) Approuver le modèle de financement de la Division du progiciel de gestion intégré, des coûts de maintenance connexes du Bureau de l'informatique et des communications et des activités d'appui pour 2023 et au-delà ;

Budget-programme

- e) Approuver un montant de 3 685 800 dollars au titre de la composante 1 (Progiciel de gestion intégré) du sous-programme 1 du chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), correspondant à la part imputée au budget ordinaire du coût de la Division pour 2022 ;
- f) Réviser le montant prévu au projet de budget-programme pour 2022 en réduisant de 314 200 dollars le montant demandé au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;

g) Approuver, au titre du projet de budget-programme pour 2022, les montants de 43 000 dollars au chapitre 2 (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences), de 136 600 dollars au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) et de 303 300 dollars au chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel), correspondant à la part des coûts des activités d'appui qui sera imputé sur le budget ordinaire pour 2022 ;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

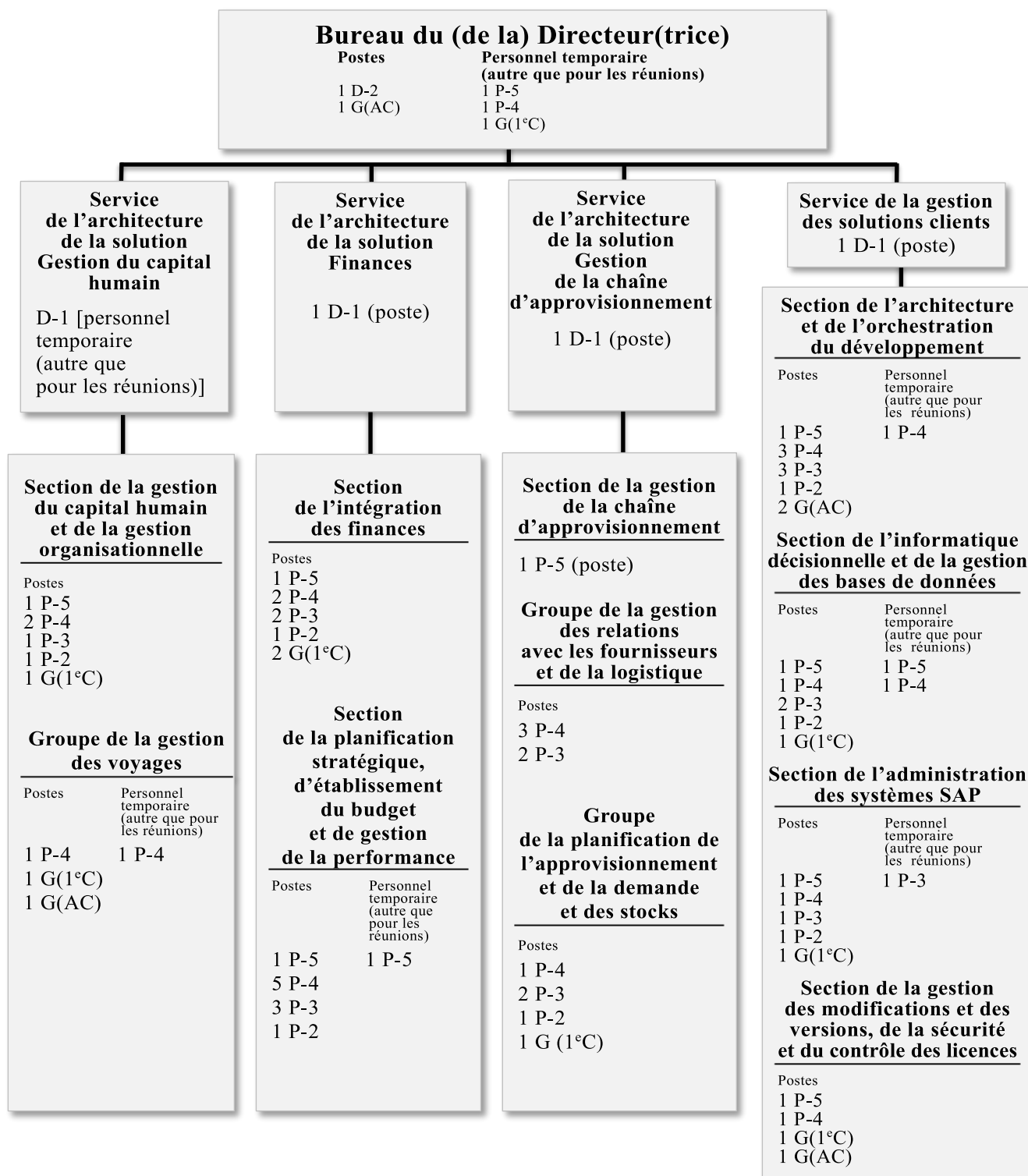
h) Prendre note du fait que des montants de 15 234 500 dollars et de 1 995 900 dollars seront demandés, respectivement, pour la Division du progiciel de gestion intégré et pour les activités d'appui dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 ;

Ressources extrabudgétaires

i) Noter que des montants de 5 651 500 dollars pour la Division du progiciel de gestion intégré et de 740 400 dollars pour les activités d'appui seront financés au moyen des ressources extrabudgétaires au cours de l'exercice 2022.

Annexe I

Organigramme de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022



Abréviations : G (1°C)= agent(e) des services généraux (1^{re} classe) ; G(AC) = agent(e) des services généraux (Autres classes) ; Personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SAP (Systems Applications and Product = nom de la société).

Annexe II

Justification des postes prévus dans la Division du progiciel de gestion intégré pour 2022

Bureau du (de la) Directeur(trice), Division du progiciel de gestion intégré

1. Le soutien au Bureau de la Directrice (D-2) est assuré par un(e) agent(e) des services généraux (Autres classes) ainsi que par deux administrateurs(trices) (1 P-5, 1 P-4) et un(e) membre du personnel temporaire (autre que pour les réunions [un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe)]. Le (la) Directeur(trice) fait rapport à la fois au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) chargé(e) du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) à l'appui opérationnel. Dans ce cadre, le (la) Directeur(trice) supervise l'élaboration des stratégies et politiques générales en participant à divers comités, en rédigeant des documents sur des questions de fond et en gérant le fonctionnement des projets ainsi que les activités qui constituent ces derniers. Le (la) Directeur(trice) veille à l'exécution dans les délais des activités programmées en assurant la coordination avec les différentes parties prenantes internes et externes du projet ainsi qu'avec d'autres entités des Nations Unies, les donateurs et d'autres organismes, selon qu'il convient. Cette personne est responsable des produits livrables et des calendriers du projet et supervise toutes les activités du projet : conception, mise en œuvre, tests et déploiement, y compris au regard de la capacité opérationnelle, basculement vers le nouveau système et accompagnement des utilisateurs après la mise en production. Elle coordonne et supervise l'établissement de rapports à présenter aux organes intergouvernementaux tels que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité du programme et de la coordination, le Conseil économique et social, l'Assemblée générale et d'autres organes de décision, selon qu'il convient. Elle fait rapport aux organes intergouvernementaux sur l'exécution des programmes et du budget ou sur des questions de fond ou des questions relatives aux programmes, en particulier celles qui sont présentées dans les rapports annuels sur le progiciel de gestion intégré, veillant à ce que les produits livrés soient de grande qualité et à ce que les rapports soient clairs et objectifs et fondés sur des données exhaustives ; l'encadrement de gestion, la formation et le perfectionnement de l'ensemble du personnel sous la supervision du (de la) Directeur(trice) relèvent également de sa compétence. Ces responsabilités sont assumées en collaboration avec les quatre membres du personnel de l'équipe de direction.

2. Dans le tableau d'effectifs de la Division du progiciel de gestion intégré figurent trois postes d'administrateur(trice) général(e) chargé(e) de la gestion des programmes (D-1), complétés par un quatrième emploi financé au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) à la classe D-1. Sous la responsabilité du (de la) Directeur(trice) de la Division du progiciel de gestion intégré, ces quatre administrateurs(trices) dirigent au quotidien la mise en œuvre du plan de travail de la Division, en veillant notamment à l'application en continu des meilleures pratiques en matière de l'architecture et de l'intégration d'Umoja. Accomplissant un rôle hybride à la fois technique et fonctionnel, ils (elles) s'assurent que les modules Umoja sont étroitement alignés sur des domaines d'activité précis afin que le nombre de subordonné(e)s par responsable et la séparation des tâches soient optimaux. Les postes D-1 de la Division sont censés à la fois se renforcer mutuellement et être interchangeables. Tou(te)s les titulaires doivent posséder le savoir-faire nécessaire pour pouvoir s'adapter rapidement aux exigences opérationnelles, y compris, mais

sans s'y limiter, celles du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Bureau de l'informatique et des communications, dans une perspective d'amélioration continue, et pouvoir être des partenaires actifs dans la planification à court, moyen et long terme du matériel et des logiciels assurant le fonctionnement du système. Sur le plan fonctionnel, la Division comportera des services d'architecture des diverses solutions et un Service de la gestion des solutions clients, tous dirigés par des administrateurs(trices) généraux(ales) chargé(e)s de la gestion des programmes (D-1), comme décrit ci-dessous ainsi que dans le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386).

3. Les tâches des administrateurs(trices) généraux(ales) chargé(e)s de la gestion des programmes sont les suivantes : diriger l'évaluation et la mise en œuvre, par la Division du progiciel de gestion intégré, de toutes les composantes de l'architecture d'Umoja et des feuilles de route technologiques connexes, y compris les analyses concordance-écart, les examens relatifs à l'intégration technique et l'évaluation des propositions d'amélioration et de mise à niveau, l'objectif étant de déterminer de manière globale leurs répercussions fonctionnelles, leurs coûts et leur efficacité. Les administrateurs(trices) généraux(ales) doivent superviser le programme d'amélioration continue, en dirigeant l'exécution spécifique du développement, de la configuration et des exigences du système afin d'assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de la solution Umoja et de veiller à ce que ces tâches soient exécutées en regard du mandat énoncé par l'Assemblée générale, de manière à réduire la personnalisation au minimum et à favoriser le plus grand respect des pratiques exemplaires relatives aux progiciels de gestion intégrés et aux produits SAP, tout en assurant une gestion optimale des licences. Ces personnes doivent aussi s'assurer que les normes en matière de sécurité sont respectées et que les contrôles sont harmonisés afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne d'Umoja, en mettant l'accent à la fois sur le respect des termes des accords de licence et sur la gestion optimale des risques et l'optimisation des coûts. Leurs responsabilités consistent également à veiller à la prestation d'un soutien efficace et à la maintenance des fonctionnalités déployées, y compris les mises à niveau, à dialoguer avec les équipes opérationnelles par le biais de cadres de gouvernance de gestion du changement pour favoriser l'exécution d'un programme de travail d'amélioration continue, et à vérifier si les feuilles de route des solutions sont adaptées au contexte et susceptibles d'être durables.

Service de l'architecture de la solution Gestion du capital humain

4. Le Service de l'architecture de la solution Gestion du capital humain est dirigé par un(e) chef de service (D-1), épaulé(e) par un(e) chef de section (P-5), qui est responsable du volet gestion du capital humain et gestion organisationnelle, et par un(e) chef de groupe (P-4), qui est responsable du volet gestion des voyages.

5. Globalement, le Service fournit l'appui à un large éventail de processus, modules et fonctionnalités dans les domaines de la gestion du capital humain et des voyages et de la gestion organisationnelle. Compte tenu de l'étendue et de la complexité des domaines fonctionnels et de leur intégration, les membres de l'équipe ont reçu une formation leur permettant d'assurer une couverture transversale et de s'occuper à la fois des aspects fonctionnels et techniques de la solution. Cela comprend les activités de configuration et de développement, y compris la conception et le codage nécessaire. Le Service assure également une grande partie de l'appui à la solution de gestion du capital humain qui a été mise au point sur mesure pour le Secrétariat afin de répondre aux besoins spécifiques de l'Organisation. Il sera également chargé de mettre en œuvre plusieurs fonctionnalités disponibles dans les versions plus récentes de la solution SAP de gestion du capital humain.

Section de la gestion du capital humain et de la gestion organisationnelle

6. La Section de la gestion du capital humain et de la gestion organisationnelle comprend un(e) chef de section (P-5), secondé(e) par deux P-4, un(e) P-3, un(e) P-2 et un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe). La Section est responsable de la direction globale des principaux modules SAP de la solution Umoja. Il s'agit notamment des modules consacrés à la gestion des ressources humaines, à la paie, à la gestion du temps et à l'administration des avantages sociaux, des portails en libre-service pour les employés et les gestionnaires, ainsi que de la solution pour les organisations à but non lucratif, qui répond aux besoins spécifiques des Nations Unies en matière des droits à prestations et qui permet la liaison avec la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. La Section est responsable des aspects techniques et fonctionnels, notamment des études de faisabilité, de la conception, du développement, de la configuration, du codage, de la mise en œuvre, des tests et des activités de développement connexes, ainsi que du soutien à l'exploitation et des améliorations continues pour tous les modules relevant de sa compétence, et de l'intégration connexe avec d'autres modules.

Groupe de la gestion des voyages

7. Le Groupe de la gestion des voyages est dirigé par un(e) chef de groupe (P-4), épaulé(e) par un(e) P-4 recruté(e) au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions), un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe) et un(e) agent(e) des services généraux (Autres classes). Le Groupe est chargé de l'appui à apporter à toutes les fonctionnalités du module voyages et de l'intégration connexe. Le Groupe est responsable des aspects techniques et fonctionnels, notamment des études de faisabilité, de la conception, du développement, de la configuration, du codage, de la mise en œuvre, des tests et des activités de développement connexes, ainsi que du soutien à l'exploitation et des améliorations continues concernant le module voyages et de l'intégration avec d'autres modules d'Umoja.

Service de l'architecture de la solution Finances

8. Le Service de l'architecture de la solution Finances est dirigé par un(e) chef de service (D-1), épaulé(e) par trois administrateurs(trices) de classe P-5, et est divisé en deux sections : la Section de l'intégration des finances, qui couvre les modules de comptabilité générale, de gestion des bénéficiaires, de gestion des donateurs, de contrôle de gestion, de banque et de trésorerie ; et la Section de la planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance, qui couvre la gestion stratégique, la planification des activités (budgétisation), la gestion des portefeuilles et des projets, le suivi et le compte rendu des performances des programmes, ainsi que la préparation et la consolidation des états financiers.

9. Le (la) chef de service (D-1) dirige l'élaboration et la mise en œuvre du plan de travail du Service de l'architecture de la solution Finances, de manière à assurer le développement et la maintenance en continu du progiciel de gestion intégré (Umoja), en tenant compte à la fois de l'adéquation fonctionnelle et technique de la solution et de l'évaluation de l'interopérabilité des modules mis en service ainsi que des aspects logiciels et systèmes connexes.

Section de l'intégration des finances

10. La Section de l'intégration des finances est dirigée par un(e) chef de section (P-5), secondé(e) par deux P-4, deux P-3, un(e) P-2 et un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe). La Section est chargée d'appuyer les modules SAP qui forment la charpente du volet financier de la solution Umoja. Il s'agit notamment des modules

de comptabilité générale, de gestion des fonds, de gestion des bénéficiaires, de gestion des donateurs, de contrôle de gestion, de gestion bancaire et de trésorerie, ainsi que de leur intégration avec les modules de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de gestion du capital humain, de gestion des relations avec les donateurs, de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance. La Section est chargée de l'appui à l'exploitation et de l'amélioration continue de tous les modules, ainsi que des études de faisabilité, de l'analyse, de la conception, du développement et de la mise en œuvre des fonctionnalités du système.

Section de la planification stratégique, de l'établissement du budget et de la gestion de la performance

11. La Section de la planification stratégique, de l'établissement du budget et de la gestion de la performance est dirigée par un(e) chef de section (P-5), épaulé(e) par un(e) P-5 membre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) ainsi que par cinq P-4, trois P-3 et un(e) P-2. La Section est chargée de soutenir l'ensemble des activités relevant de la planification stratégique, de l'établissement du budget et de la gestion de la performance. Il s'agit d'un des aspects les plus exigeants d'Umoja, car la planification stratégique, l'établissement du budget et la gestion de la performance englobent l'ensemble des fonctions de planification des programmes, de budgétisation, de gestion de la performance et de communication de l'information, pour lesquelles SAP ne dispose pas de solutions logicielles standard adaptées aux processus métier propres à l'Organisation dans ces domaines. Il s'agit également du chantier Umoja qui présente les exigences les plus personnalisées et les plus complexes dans l'ensemble de l'ONU, compte tenu du manque d'harmonisation entre les sources de financement. Aucun autre organisme du système des Nations Unies ni aucun autre client de SAP n'a une telle gamme d'exigences dans ces domaines. Le soutien assuré par la Section comprend le soutien à l'exploitation et les améliorations continues pour tous les modules, ainsi que les études de faisabilité, l'intégration dans et entre les modules, les normes en matière de données, l'analyse de la performance, la conception, le développement et la mise en œuvre des fonctionnalités du système, ainsi que tous les formulaires connexes.

Service de l'architecture de la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement

12. Le Service de l'architecture de la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement est dirigé par un(e) chef de service (D-1), épaulé(e) par un(e) chef de section (P-5), qui est chargé(e) de superviser deux unités administratives distinctes, chacune dirigée par un(e) P-4 : le Groupe de la gestion des relations avec les fournisseurs et de la logistique et le Groupe de la planification de l'approvisionnement et de la demande et des stocks. Globalement, le Service assure l'appui à un large éventail de processus, modules et fonctionnalités dans les domaines de la gestion du capital humain, du matériel et des biens et de la gestion organisationnelle.

13. Le (la) chef de service (D-1) dirige l'élaboration et la mise en œuvre du plan de travail du Service de l'architecture de la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement afin d'assurer le développement et la maintenance continus de la solution Umoja, en tenant compte à la fois de l'adéquation fonctionnelle et technique de la solution et de l'évaluation de l'interopérabilité des processus métier mis en œuvre, ainsi que des aspects logiciels et des systèmes connexes.

14. Le (la) chef de section (P-5) est responsable de la gestion, de la direction et de la coordination de l'équipe pour l'ensemble des processus et fonctionnalités de

gestion de la chaîne d'approvisionnement et de gestion du matériel et des biens. Cela comprend un large éventail de processus et de modules SAP, tels que : la gestion des acquisitions, la logistique, la maintenance des installations, l'immobilier et la prestation de services, la planification de la demande et de l'approvisionnement, les solutions de gestion des transports et des événements, ainsi que les processus et modules de gestion des biens et des stocks. La Section est responsable des aspects techniques et fonctionnels, notamment des études de faisabilité, de la conception, du développement, de la configuration, du codage, de la mise en œuvre, des tests et des activités de développement connexes, ainsi que du soutien à l'exploitation et des améliorations continues concernant le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de l'intégration avec d'autres modules d'Umoja.

Groupe de la gestion de la relation fournisseurs et de la logistique

15. Les titulaires des trois postes P-4 et des deux postes P-3 du Groupe de la gestion de la relation fournisseurs et de la logistique sont chargés du soutien fonctionnel, de la maintenance ainsi que de la mise en œuvre du programme de travail d'amélioration continue pour un large éventail de processus et de modules SAP, tels que la gestion des acquisitions, la logistique, l'entretien des installations et la fourniture de biens immobiliers et de services. Parmi leurs responsabilités figurent des fonctionnalités d'appui essentielles aux activités des entités, y compris des intégrations interfonctionnelles, dont les aspects budgétaires et financiers ; ces fonctionnalités se caractérisent par le volume élevé des transactions, du fait de leur utilisation dans toutes les entités du Secrétariat et par un vaste nombre d'utilisateurs. En plus de la gestion des incidents et du soutien apporté à la maintenance et aux mises à niveau des applications, les principales activités de cette équipe concernent la mise en œuvre du programme de travail d'amélioration continue. Le Groupe est responsable des aspects techniques et fonctionnels, notamment des études de faisabilité, de la conception, du développement, de la configuration, du codage, de la mise en œuvre, des tests et des activités de développement connexes, ainsi que du soutien à l'exploitation et des améliorations continues concernant le module Gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration connexe avec les autres modules d'Umoja.

Groupe de la planification de l'approvisionnement et de la demande et des stocks

16. Un(e) administrateur(trice) P-4, deux P-3, un(e) P-2 et un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe) sont chargés, en coordination avec les équipes opérationnelles, de l'appui fonctionnel, de la maintenance et de la mise en œuvre du programme de travail d'amélioration continue qui doit être le produit des processus de gouvernance des demandes de modification ; ils sont aussi responsables de la solution Integrated Business Planning, basée sur le cloud, concernant la planification de la demande et de l'approvisionnement et les solutions sur site de gestion des transports et des événements, ainsi que des processus et modules de gestion du matériel et des stocks. Il s'agit notamment des capacités de base en matière de gestion des biens, du matériel et des stocks, ainsi que des fonctionnalités et intégrations complexes qui normalement ne font pas partie de la mise en œuvre des progiciels de gestion intégrés dans le secteur public. En outre, ces opérations font appel à une combinaison de solutions en nuage et sur site, qui reposent sur des intégrations à l'intérieur des solutions et entre elles. En plus de la gestion des incidents et du soutien apporté à la maintenance et aux mises à niveau des applications, les principales activités de cette équipe concernent la mise en œuvre du programme de travail d'amélioration continue. Le Groupe est responsable des aspects techniques et fonctionnels, notamment des études de faisabilité, de la conception, du développement, de la configuration, du codage, de la mise en œuvre, des tests et des activités de développement connexes, ainsi que du soutien à l'exploitation et des

améliorations continues concernant le module Gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration connexe avec les autres modules d'Umoja.

Service de la gestion des solutions clients

17. Le Service de la gestion des solutions clients est dirigé par un(e) chef de service (D-1), secondé(e) par quatre administrateurs(trices) de classe P-5. Le Service est divisé en quatre sections : a) la Section de l'architecture et de l'orchestration du développement, qui couvre les travaux transversaux de développement et d'intégration ; b) la Section informatique décisionnelle et gestion des bases de données, responsable de tous les travaux d'analytique liés à la planification des ressources de l'entreprise ; c) la Section de l'administration des systèmes SAP, qui couvre tous les aspects de la gestion et de l'orientation de l'infrastructure de la base SAP, ainsi que la coordination avec le Bureau de l'informatique et des communications ; d) la Section de la gestion des modifications et des versions, de la sécurité et du contrôle des licences, qui s'occupe des aspects transversaux de la sécurité et assure le respect des termes de l'accord de licence SAP, ainsi que de l'exploitation des outils techniques de gestion du cycle de vie des applications qui servent à traiter les demandes de modification.

18. Le (la) chef de service (D-1) dirige les équipes interfonctionnelles, en assurant la cohésion des équipes sous les angles technique et fonctionnel. En plus de fournir des services essentiels aux autres équipes internes, le Service participe à des aspects plus larges du développement de l'architecture, de l'administration de systèmes et de la sécurité qui ont une incidence sur l'ensemble des utilisateurs. Le (la) chef veille également à ce qu'une analyse technique optimale soit menée et à ce que des scénarios soient élaborés pour l'installation, la maintenance et les mises à niveau efficaces des différents systèmes SAP dans toute la gamme des environnements, des applications, des logiciels et du matériel relevant de la solution Umoja.

Section de l'architecture et de l'orchestration du développement

19. La Section de l'architecture et de l'orchestration du développement est dirigée par un(e) chef de section (P-5), soutenu(e) par trois P-4, trois P-3, un(e) P-2 et deux agent(e)s des services généraux (Autres classes), ainsi que par un(e) P-4 recruté(e) au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions). La Section appuie les activités de la Division du progiciel de gestion intégré du point de vue du développement, en mettant l'accent sur les initiatives concernant les grands systèmes et nécessitant un développement et une intégration de l'architecture dans SAP ainsi que la mise en œuvre de la nouvelle expérience utilisateur, Fiori. En outre, la Section supervise l'amélioration des outils de gestion des modifications et des versions en utilisant les meilleures pratiques SAP. L'équipe de la Section doit posséder une compréhension approfondie de toutes les intégrations avec Umoja (en amont comme en aval), en tenant compte de toute intégration avec d'autres systèmes. Elle apporte un appui à la conception, au développement et à la maintenance de tous les flux fonctionnels, selon les besoins, ainsi qu'un soutien à toutes les activités d'amélioration continue et aux études d'impact des mises à niveau. Ces activités exigent une compréhension approfondie des diverses composantes, techniques et fonctionnalités du système, ainsi que des connaissances techniques avancées nécessaires pour pouvoir soutenir les personnalisations et les corrections. La Section est également responsable de l'orchestration des processus, ce qui constitue une compétence spécialisée lorsqu'il s'agit de la création d'interfaces (en amont ou en aval) avec Umoja. Elle supervise également les intégrations nuagicielles avec certains des produits faisant partie d'Umoja et basés sur le cloud. La Section soutient les

activités de développement, de maintenance, de surveillance et de dépannage de toutes les interfaces d'intégration des processus.

Section de l'informatique décisionnelle et de la gestion des bases de données

20. La Section de l'informatique décisionnelle et de la gestion des bases de données est dirigée par un(e) chef de section (P-5), secondé(e) par un(e) P-4, deux P-3, un(e) P-2 et un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe), ainsi que d'un(e) P-5 et d'un(e) P-4 recrutés au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions). La Section est responsable de la préparation des données et des analyses pour le progiciel de gestion intégré et des outils et technologies connexes. Ses efforts s'étendent bien au-delà des données Umoja ; ils sont axés principalement sur l'intégration des données, conformément à la vision globale énoncée dans la Stratégie d'exploitation des données. La Section est chargée de développer des modèles d'informatique décisionnelle certifiés par les entités clientes et combinant les données tirées d'Umoja avec d'autres solutions institutionnelles des Nations Unies, telles qu'Inspira, iNeed et la plateforme du système de gestion du personnel en tenue, afin de permettre la communication de l'information sous divers formats. La Section est également chargée de mettre en œuvre les outils d'analytique d'Umoja, qui permettent l'accès aux données en temps réel, à l'analyse augmentée et prédictive, notamment l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel, et à des capacités de planification. La Section doit aussi mettre au point le portail des États Membres, qui donnera accès aux visualisations publiées par les entités clientes et mettra à disposition des informations utiles pouvant être exploitées pour accroître la compréhension et améliorer les performances, les stratégies et les résultats et contribuer à des moyens plus complets de suivi, de communication de l'information et de prise de décision.

Section de l'administration des systèmes SAP (infrastructure)

21. La Section de l'administration des systèmes SAP est dirigée par un(e) chef de section (P-5), secondé(e) par un(e) P-4, un(e) P-3, un(e) P-2 et un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe), ainsi qu'un(e) P-3 recruté(e) au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions) ; la Section fournit un soutien transversal essentiel à tous les piliers de la Division du progiciel de gestion intégré, car elle gère l'administration de SAP Basis et supervise l'infrastructure qui constitue l'épine dorsale de l'exécution de tous les composants des applications SAP. La Section assure le bon fonctionnement de l'ensemble de l'ingénierie de l'environnement des systèmes SAP, ce qui comprend l'installation, la configuration et l'architecture technique, ainsi que l'administration, la maintenance et l'optimisation des mises à niveau. La Section assure également la coordination avec les équipes du Bureau de l'informatique et des communications concernant les opérations d'infrastructure connexes et apporte un soutien à toutes les intégrations vers et depuis les composants Umoja. Elle fournit des services spécialisés de supervision du développement, de la maintenance et de la coordination de toutes les exigences en matière d'infrastructure et d'applications pour soutenir la solution de progiciel de gestion intégré Umoja. Elle assure également l'intégration efficace des systèmes SAP avec les applications externes ou internes, qu'elles soient ou non des produits SAP, le bon fonctionnement des systèmes (en particulier la haute disponibilité), la planification et l'exécution d'exercices de reprise après sinistre et la coordination connexe. La Section assure le fonctionnement quotidien de SAP Basis afin de garantir la sauvegarde en temps voulu des systèmes Umoja critiques, la disponibilité et les « bilans de santé » des systèmes d'exploitation et autres, la programmation des tâches d'arrière-plan et le transfert des changements de configuration des applications vers l'environnement d'exploitation. Elle est chargée de l'administration de la base de données Oracle/HANA, y compris des

solutions de réplication Oracle et SAP HANA, afin de répondre aux exigences de haute disponibilité des applications et de faire en sorte que les données à la disposition des entités clientes soient conformes à la stratégie globale en matière de données. La Section veille également à ce qu'une analyse technique optimale soit menée et à ce que des scénarios soient élaborés pour l'installation, la maintenance et les mises à niveau efficaces des différents systèmes SAP dans toute la gamme des environnements, des applications, des logiciels et du matériel relevant de la solution Umoja.

Section de la gestion des modifications et des versions, de la sécurité et du contrôle des licences

22. La Section de la gestion des modifications et des versions, de la sécurité et du contrôle des licences comprend un poste P-5, un poste P-4, un poste d'agent des services généraux (1^{re} classe) et un poste d'agent des services généraux (Autres classes). Elle est responsable du logiciel SAP Solution Manager qui couvre de nombreuses fonctions telles que la gestion des modifications et des versions. Il s'agit notamment de recenser les besoins des entités clientes, de formuler des demandes de modification et de suivre ces modifications tout au long de leur cycle de vie, à savoir l'ensemble des tests et du déploiement. La Section est également responsable de tous les aspects de la sécurité, y compris la gestion de l'accès des utilisateurs à chaque module Umoja, le contrôle des licences impliquant le suivi et la gestion de l'utilisation des licences et le respect des conditions légales d'utilisation de tous les logiciels sous licence. La Section apporte un soutien au Comité de contrôle des changements d'Umoja et aux audits annuels relatifs aux licences SAP. Elle supervise tous les aspects de la sécurité interconnectée, les contrôles des licences et la gestion du cycle de vie des applications. La Section joue un rôle clé en assurant la conformité aux plans d'action en matière de cybersécurité et en veillant à ce que l'architecture de sécurité de la solution Umoja soit maintenue et mise à jour dans le respect des meilleures pratiques. La section maintient les outils d'automatisation tels que le provisionnement de l'accès des utilisateurs et assure l'efficacité et la rigueur des processus relatifs au « nettoyage » régulier des rôles sans perturber les activités.

Annexe III

Justification des ressources demandées au titre des activités d'appui pour 2022

Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle (Département de l'appui opérationnel)

1. Sept emplois de personnel temporaire (autre que pour les réunions) sont prévus pour la formation à Umoja : deux emplois P-4, deux P-3, deux P-2 et un emploi d'agent(e) des services généraux (Autres classes), qui sont essentiels pour mener à bien la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage Umoja et répondre aux besoins permanents de formation du personnel du Secrétariat et des autres utilisateurs d'Umoja. Les membres de cette équipe sont chargés de concevoir, développer, mettre à jour, gérer et soutenir les programmes d'apprentissage Umoja suivants :

a) Finances et budget, y compris la comptabilité générale, la gestion des fonds, la gestion des subventions, la planification stratégique, la budgétisation et la gestion de la performance, les programmes de certification des partenaires d'exécution des projets et de gestion des subventions ;

b) Programmes de certification en matière de ressources humaines et de voyages, y compris l'administration du personnel, la gestion organisationnelle, les avantages et les droits à prestations, la gestion du temps et la gestion des voyages ;

c) Formation à la certification Umoja en matière d'analyse décisionnelle, y compris une formation annuelle spécialisée pour le Comité des commissaires aux comptes sur les rapports d'analyse décisionnelle d'Umoja. Le financement au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) a permis au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle de recommencer à dispenser un programme de formation à l'informatique décisionnelle d'Umoja, qui sera bientôt intégré aux ateliers de formation des formateurs pour les interlocuteurs en matière d'informatique décisionnelle d'Umoja. Au cours de la période 2021-2025, les cours de formation à l'informatique décisionnelle Umoja seront repensés et mis à jour suite à l'introduction de nouveaux outils d'analyse décisionnelle pour le système Umoja.

2. En 2021, ces ressources ont été consacrées à la conception et à la mise en œuvre du nouveau programme Umoja de certification électronique des partenaires ressources humaines dans tous les domaines opérationnels des ressources humaines. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle a également élaboré le cours de formation pour le calcul des montants forfaitaires à verser au titre des frais de voyage pour une conformité accrue avec la politique de voyage de l'organisation. Ce travail comprend l'aide apportée au Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget et à la Division du progiciel de gestion intégré pour améliorer la formation offerte aux États Membres concernant les portails Umoja d'information sur les contributions et le budget. Un nouveau cours d'apprentissage interactif sur les comptes fournisseurs, qui tient compte de l'évaluation des besoins en formation, est en cours d'élaboration. Le Service a également pu mettre à jour et prendre en charge le catalogue de formation Umoja, maintenir le tableau de bord d'apprentissage Umoja pour une analyse et des rapports complets sur la formation des utilisateurs et suivre les commentaires des utilisateurs sur l'efficacité de la formation à Umoja.

Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)/Division de l'administration des ressources humaines (Département de l'appui opérationnel)

3. L'équipe mixte du Bureau des ressources humaines et de la Division de l'administration des ressources humaines comprend huit emplois financés au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) : un(e) P-5, un(e) P-4, un(e) P-3 et cinq agent(e)s des services généraux (Autres classes). Cette équipe est responsable de : la coordination centrale et de la supervision de toutes les fonctions d'Umoja relatives au soutien aux ressources humaines dans l'ensemble du Secrétariat ; la coordination des améliorations continues, y compris l'amélioration des rapports et des analyses ponctuels ; la confirmation de la concrétisation durable des avantages d'Umoja ; la coordination concernant la stratégie de formation avec le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle ; la prestations d'avis experts en la matière ; la coordination de l'application des recommandations d'audit. L'équipe sera également chargée de continuer d'harmoniser et d'automatiser les processus liés aux ressources humaines, de fournir des avis d'expert en matière de conception des solutions, de coordonner les tests et le soutien connexe, de gérer les modifications et d'apporter un appui aux clients et aux activités. Il s'agira notamment de définir des capacités nouvelles ou améliorées, de hiérarchiser les améliorations, de mettre au point des améliorations de processus, de coordonner les activités de gestion du changement et d'assurer une bonne communication avec les différentes parties prenantes du Secrétariat. En plus des éléments figurant dans le tableau 1 du rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement du plan de prise en main d'Umoja, l'équipe recensera les besoins opérationnels dans le cadre de la simplification des processus liés aux ressources humaines, rédigera des descriptifs des spécifications fonctionnelles concernant les améliorations à apporter à Umoja en matière de ressources humaines, apportera un soutien aux tests et au déploiement avec l'équipe fonctionnelle d'Umoja et définira les besoins en matière de communication de l'information sur les ressources humaines et d'analyse des données.

4. L'équipe fournira une expertise en la matière pour soutenir le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle s'agissant de dispenser les formations en ressources humaines Umoja, et apportera un appui aux tests. L'équipe continue de s'occuper des demandes d'assistance de niveau 2b du sous-groupe chargé des fonctionnalités opérationnelles d'Umoja relatives aux ressources humaines et du soutien à l'exploitation au jour le jour. Elle fournit également une expertise s'agissant de recenser les besoins concernant les rapports d'analyse décisionnelle des Nations Unies relatifs aux ressources humaines. Dans le cadre de l'appui à l'exploitation, l'équipe aidera les entités à examiner les principaux domaines visés par les procédures de contrôle interne, tels que : les rapports et les processus de « verrouillage » des états de paie afin d'éviter que le personnel soit exclu du système de paie au moment d'un avancement d'échelon ; l'allocation-logement, l'indemnité pour frais d'étude et d'autres processus clés en matière de ressources humaines dans Umoja ; la production de rapports opérationnels ponctuels sur les activités opérationnelles en cours ; les améliorations continues et le renforcement des capacités ; et elle aidera à soutenir les activités de communication des interlocuteurs dans les entités.

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences

5. Les deux emplois de temporaire (autres que pour les réunions) pour la gestion des conférences et des événements [un emploi de P-3 et un d'agent(e) des services généraux (Autres classes)] sont utilisés par l'équipe d'Indico.UN pour les activités d'appui en vue du déploiement auprès de nouveaux clients. Leurs tâches consistent notamment à : revoir la hiérarchisation des demandes de modification en étroite

consultation avec les clients d'Indico.UN et l'équipe de développement interne ; faciliter le traitement des demandes des utilisateurs finaux, de manière à offrir aux utilisateurs et aux clients une expérience optimale ; diriger la fonction d'analyse de gestion afin de soutenir l'activité en réduisant au minimum les retards dans l'approbation des exigences et en contribuant aux tests, à la formation et au soutien à l'exploitation ; contribuer des avis d'expert à l'amélioration des processus, y l'appui aux tests, la communication, la gestion des modifications, la mise à jour des supports de formation et l'appui à l'exploitation ; diriger les efforts d'intégration entre Indico.UN et d'autres systèmes pertinents tels que C-Cure pour les activités du Département de la sûreté et de la sécurité et iNeed pour le guichet libre-service.

Service Partenaires (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)

6. L'assistant(e) administratif(ve) (GS-6) fournit un soutien administratif en matière de ressources humaines à l'ensemble du personnel de la Division du progiciel de gestion intégré ainsi qu'à d'autres membres du personnel temporaire (autre que pour les réunions) dans le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité en matière de recrutement, de classement, d'entrée en fonctions, de préparation des offres, de vérification des références, de l'administration des contrats dans Umoja, des congés de maladie, du traitement des droits à prestations, des voyages autorisés, des rapports mensuels et des stagiaires.

7. Cette personne a fourni le soutien nécessaire à l'administration efficace des nominations, des congés de maladie, des droits à prestations et des voyages autorisés à environ 70 membres du personnel et a soutenu les activités de recrutement, de déplacement et d'accueil des recrues.

Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)

8. Dans le cadre de la prise en main des responsabilités liées à Umoja, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a assumé la responsabilité de coordonner le suivi, le contrôle et la communication d'informations sur la concrétisation des avantages d'Umoja et s'est vu attribuer un emploi au titre de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions) de classe P-3 pour gérer ce travail.

9. Les responsabilités consistent notamment à : mettre en œuvre le cadre de concrétisation des avantages et mettre en place le Groupe de travail sur les avantages, qui sera chargé de superviser le programme ; assurer une liaison permanente avec les entités clientes et les équipes techniques afin que des systèmes de suivi et de communication de l'information sur les avantages soient disponibles et que les avantages consignés fassent l'objet d'un suivi ; servir de ressource pour l'assurance qualité afin de garantir l'uniformité, la cohérence et l'harmonisation de l'enregistrement des avantages par les équipes opérationnelles ; assurer la fonction de secrétariat du Groupe.

Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité)

10. Trois postes dans le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget sont financés au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) : un poste de P-5 et deux postes d'agent(e) des services généraux (Autres classes). Les responsabilités de ces personnes chargées d'assurer des activités d'appui consistent notamment à améliorer les modèles de données d'Umoja afin de faciliter la certification des données aux fins de l'information financière et la prise de

décisions de gestion. Pour ce faire, l'équipe recense les exigences et apporte un soutien supplémentaire à l'analyse et la conception des modèles de données. En outre, il est procédé à des tests et à des activités d'accompagnement du changement en vue de la mise au point ultérieure de rapports de gestion et de tableaux de bord personnalisés afin de permettre aux gestionnaires de cerner et de traiter rapidement les tendances ou les anomalies dans un certain nombre de domaines financiers pour lesquels il n'existe pas de rapports ou pour lesquels les rapports existants ne répondent pas aux besoins actuels. Ce groupe sera l'équipe de gestion opérationnelle responsable de la mise à niveau du système pilote d'information budgétaire qui continuera de faciliter l'examen des propositions budgétaires du Secrétaire général par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission. L'équipe facilite également l'accès des membres du Comité consultatif et des délégué(e)s de la Cinquième commission au système pilote d'information budgétaire et contribue au Groupe de travail sur les avantages et au Comité des changements Umoja en représentant le sous-groupe chargé des fonctionnalités opérationnelles des finances.
