



Assemblée générale

Distr. générale
12 novembre 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 134 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme

pour l'exercice biennal 2016-2017

Septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Vingtième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le septième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/70/369 et Corr.1), présenté en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré (Umoja). Le Comité était également saisi du quatrième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/70/158), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. Lors de son examen de ces rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Directeur du projet Umoja et d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont donné des renseignements et des éclaircissements avant de lui présenter des réponses écrites le 12 novembre 2015. Il a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

3. Le présent rapport est à lire à la lumière d'autres rapports du Secrétaire général et du Comité consultatif sur la question dont l'Assemblée générale est actuellement saisie, qui renferment eux aussi des informations sur la mise en service d'Umoja : a) rapport du Secrétaire général sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323); b) rapport y relatif du Comité consultatif (A/70/436); c) rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la



stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/70/364 et Corr.1).

État d'avancement du projet

4. Aux paragraphes 17 à 27 du septième rapport d'étape, le Secrétaire général offre un aperçu des résultats obtenus pour la période considérée, allant de juillet 2014 à août 2015. Il y indique que le plan directeur du projet Umoja a été exécuté selon le calendrier et les fonctionnalités fixés dans le sixième rapport d'étape¹ : a) mise en service du module de gestion des biens immobiliers dans toutes les entités du Secrétariat menée à bien en novembre 2014; b) conception, mise au point et essai des changements prioritaires résultant des enseignements tirés de l'opération pilote d'intégration (Umoja-Intégration)² effectuée à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; c) mise en service d'Umoja dans les entités du groupe 3³ en juin 2014; d) consolidation du dispositif d'appui institutionnel mis en œuvre à l'échelle du système afin de résoudre les incidents et de répondre aux demandes des utilisateurs concernant les aspects à la fois techniques et pratiques; e) développement et mise en service du tableau de bord à l'usage des responsables en vue de compléter les outils d'analyse de l'information extraite d'Umoja. De plus, le projet visant à achever la mise en service d'Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) dans l'ensemble du Secrétariat d'ici la fin de 2015 reste bien engagé. Umoja-Intégration a été mis en service dans les entités du groupe 4⁴ le 9 novembre 2015, alors que le Comité consultatif achevait son examen et mettait la dernière main au présent rapport.

5. Le Comité consultatif note qu'Umoja-Intégration a été mis en service dans les entités du groupe 3 en juin 2015 et que son déploiement dans les entités du groupe 4 est en cours, comme prévu dans le calendrier présenté dans le sixième rapport d'étape. Il se félicite que cette étape des plus importantes dans la mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré au sein de l'Organisation ait été franchie.

6. Le Secrétaire général indique que le déploiement d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 3 a mobilisé toutes les énergies pour la réalisation d'activités visant l'état de préparation de l'Organisation ainsi que la gestion du changement (préparation et nettoyage des données, harmonisation du modèle opérationnel et résolution des problèmes connexes, campagnes de communication et formation, y compris la mise en place de l'Académie Umoja). Les efforts et les ressources qu'il a

¹ À l'origine, Umoja devait entrer en service à la fin 2013, le projet devant commencer par une phase pilote comme proposée par le Secrétaire général et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/243. Des prévisions de dépenses ventilées par années figurent à l'annexe III du rapport du Comité consultatif sur le sixième rapport d'étape (A/69/418).

² Il s'agit de la mise en service simultanée d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1.

³ Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

⁴ Organes du Secrétariat sis à Genève, New York et Vienne, Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et Tribunal pénal international pour le Rwanda, et mise en service des modules d'Umoja-Extension 1 relatifs à la gestion des ressources humaines et aux voyages du personnel recruté sur le plan international dans les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales.

fallu consacrer à l'appui prolongé au groupe 3 après la mise en service du progiciel et à l'intensification des préparatifs de déploiement dans le groupe 4 ont été supérieurs aux prévisions. En conséquence, la conception d'Umoja-Extension 2 et les préparatifs du déploiement dans les entités du groupe 5⁵, qui auraient dû s'achever en 2015 selon le calendrier établi, ont dû être reportés à 2016. Le Secrétaire général précise que les activités additionnelles non planifiées qu'il a fallu entreprendre ont eu des effets sur la planification du projet et les coûts projetés (voir A/70/369 et Corr.1, par. 81).

7. Le Secrétaire général indique par ailleurs que l'équipe du projet Umoja aura d'ici à la fin de décembre 2015 une vision plus claire du soutien à apporter aux entités du groupe 4 ainsi que des besoins requis en matière de développement, et qu'elle se trouvera alors en meilleure position pour estimer plus précisément les ressources nécessaires pour 2016 et 2017, eu égard aux incidences des activités sur la planification et à leur coût, en particulier au titre d'Umoja-Extension 2. Il fait part de son intention de présenter à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016, le montant révisé des ressources nécessaires pour 2016 et 2017, compte tenu des incidences financières et des incidences sur la planification des activités non planifiées entreprises en 2015 en rapport avec l'appui aux entités du groupe 3 et la consolidation des préparatifs pour le déploiement dans le groupe 4 ainsi qu'avec d'autres facteurs critiques qui continuent de poser problème. Il compte aussi présenter un plan révisé pour les prochaines étapes de la mise en œuvre de la solution Umoja, assorti de prévisions de dépenses.

8. Bien que la mise en service d'Umoja-Intégration ait été couronnée de succès, le Comité consultatif redoute que les problèmes non négligeables rencontrés à cette occasion dans les entités des groupes 3 et 4 n'aient des effets sur la planification du projet et les coûts estimés.

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

9. Dans son quatrième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/70/158), le Comité des commissaires aux comptes précise que ce rapport fait suite à des audits réalisés entre avril 2014 et avril 2015 et qu'il porte sur la gestion du projet, la stratégie de mise en service d'Umoja et l'état de préparation de l'Organisation, les dispositifs d'appui, les risques qui pèsent sur le calendrier de mise en service actuel, et la gestion des coûts et des avantages d'Umoja. Il n'aborde pas le déploiement d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 3 en juin 2015.

10. Les commissaires notent qu'Umoja est passé de la phase de développement à celle d'exploitation et ils se félicitent des réalisations notables obtenues. Ils présentent leurs observations sur les enseignements tirés des différentes phases de mise en service, notant qu'elles n'ont pas été sans difficulté.

⁵ Fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 destinées au personnel des opérations de maintien de la paix recruté sur le plan national.

11. **Le Comité consultatif félicite le Comité des commissaires aux comptes pour la qualité et l'exhaustivité de son rapport. Cette évaluation indépendante rend plus aisé l'examen, par le Comité consultatif, de la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies.** Les observations du Comité consultatif sur les constatations du Comité des commissaires aux comptes figurent dans les sections pertinentes du présent rapport.

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

A. Gestion, gouvernance et contrôle du projet

12. Aux paragraphes 2 à 13 de son septième rapport d'étape, le Secrétaire général rend compte des questions touchant la gouvernance et le contrôle du projet, ainsi que des mesures prises pour consolider la gestion, l'adhésion au projet et la responsabilité. Il indique que l'on a fait en sorte que les chefs des unités administratives prennent une part plus active à la mise en œuvre d'Umoja et s'approprient davantage le plan de préparation afin d'adopter le modèle opérationnel commun et de le faire progresser. C'est ainsi qu'un tableau de bord a été mis en place, qui permet toutes les deux semaines de mesurer les progrès accomplis par toutes les entités et qu'une procédure stricte de remontée hiérarchique doit être appliquée si le projet ne progresse pas comme prévu, le Secrétaire général pouvant lui-même être appelé à intervenir, si besoin est. De plus, afin de contrôler les progrès accomplis dans les préparatifs du lancement, les entités doivent franchir huit « paliers qualitatifs » successifs. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que chacune de ces huit étapes comportait des objectifs ainsi que des indicateurs de succès relatifs à l'achèvement des tâches connexes, et désignait les responsables de la réalisation de ces tâches. Toutes les entités du groupe 4 avaient franchi les huit paliers qualitatifs.

13. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes examine les principaux éléments de la gestion, notamment la planification du projet, le dispositif de gouvernance et la gestion des problèmes et des risques qui touchent le projet. Il constate que la gestion du projet Umoja s'est améliorée de façon constante.

14. **Le Comité consultatif se félicite de l'amélioration de la gestion du projet dont le Comité des commissaires aux comptes fait état. Il compte que le Secrétaire général veillera scrupuleusement à ce que les modalités de gouvernance, de contrôle, de responsabilisation et de gestion, facteurs essentiels au regard de la réalisation des objectifs du projet, continuent d'être rigoureuses et efficaces (voir également les paragraphes 39 et 40 ci-dessous).**

B. Mise en service d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 4

15. Comme il ressort de la figure I du rapport du Secrétaire général, la mise en service d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 4 concerne les services du Siège, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour

l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique pour l'Europe, les tribunaux pénaux internationaux et les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan international). Le Secrétaire général indique que cette mise en service a une portée sans précédent puisqu'elle touche presque 2 fois plus d'utilisateurs et plus de 10 fois plus d'entités que celle de juin 2015 (déploiement pour le groupe 3), le nettoyage et l'enrichissement des données figurant au nombre des facteurs les plus critiques au regard de l'état de préparation des entités. Il rend compte des mesures prises pour relever ce défi, notamment la consolidation de la gestion, de la planification et du contrôle du projet (voir les paragraphes 12 à 14 ci-dessus) et la constitution de groupes de déploiement. Il précise que l'on s'est inspiré des enseignements tirés de l'expérience afin d'améliorer la méthode à suivre pour mettre en service Umoja en novembre 2015 dans les entités du groupe 4, notamment pour ce qui est de l'accompagnement du changement, de la formation et de la préparation des données (voir A/70/369 et Corr.1, par. 28 à 31).

16. Le Secrétaire général indique, aux paragraphes 42 à 47 de son rapport, que des groupes de déploiement ont été constitués au Siège, à Genève et à Vienne et que d'autres groupes ont été institués par le Département de l'appui aux missions pour ses opérations, l'objet étant de coordonner les activités préparatoires et de prêter un appui jusqu'à ce que le progiciel soit stabilisé. Il précise que les activités du coordonnateur de haut niveau du déploiement d'Umoja, ayant rang de sous-secrétaire général et nommé à plein temps pour diriger le groupe de déploiement du Siège (voir A/69/418, par. 71 à 74), ont été intégrées au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. En réponse à ses questions, le Comité a été informé qu'en août 2015, alors que la date de mise en service d'Umoja dans les entités du groupe 4 s'approchait, le Secrétaire général adjoint à la gestion a, en sa qualité de référent processus, assumé la responsabilité de la mise en place du progiciel à New York. C'est à ce titre qu'il a pris le contrôle des activités du groupe de déploiement du Siège, les attributions relatives à la coordination du déploiement étant transférées au Directeur du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, qui a assumé ces fonctions en sus des responsabilités attachées à son poste (D-2). De plus, le groupe de déploiement du Siège demeurera en fonctions non seulement lors de la mise en service, mais aussi pendant la période de stabilisation.

17. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat demeurerait résolu à appliquer intégralement la résolution 67/246, dans laquelle l'Assemblée générale souscrivait aux conclusions et recommandations qu'il avait formulées dans son rapport (A/67/565, par. 75), y compris celle tendant à ce que tout changement par rapport au modèle actuel soit approuvé par l'Assemblée générale. Le Comité rappelle également qu'il avait été informé que les mesures temporaires adoptées dans le cadre de la coordination de la mise en service d'Umoja seraient supprimées après les périodes de déploiement et de stabilisation du progiciel (voir A/70/7, par. VIII.24, et A/70/436, par. 37).

18. Le Secrétaire général indique que l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja a poursuivi ses activités au cours de la période considérée et qu'un examen a été lancé, au début de septembre 2015, pour faire le bilan de l'expérience acquise par les entités du groupe 3 dans lesquelles Umoja-Intégration a été déployé (voir A/70/369 et Corr.1, par. 37 à 40). **Le Comité consultatif compte qu'un examen de la mise en service du progiciel dans les**

entités du groupe 4 aura lieu en temps opportun et que les conclusions de ces deux examens seront exposées dans le prochain rapport d'étape.

C. Amélioration continue

19. Le Secrétaire général déclare que des améliorations doivent être apportées en permanence afin d'exploiter pleinement toutes les possibilités qu'offre la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et d'adopter les meilleures pratiques en usage en entreprise. Il déclare également qu'eu égard à la recommandation du Comité des Commissaires aux comptes « d'évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja » (voir A/70/158, recommandation 19 g) et par. 91 à 94), l'Organisation étudie la possibilité de développer une capacité renforcée de réaménagement des processus de manière à favoriser l'introduction en continu d'améliorations du modèle opérationnel tendant à exploiter pleinement les possibilités qu'offre le progiciel de gestion intégré (voir A/70/369 et Corr.1, par. 75 à 77).

20. À cet égard, le Comité des commissaires aux comptes indique que le Département de l'appui aux missions a déjà commencé à améliorer divers processus et à moderniser ses infrastructures. De plus, il a d'ores et déjà réaménagé les modalités selon lesquelles 39 processus métier seraient traités dans le cadre d'Umoja (voir A/70/158, par. 92).

21. Étant donné qu'Umoja est un système commun à l'ensemble du Secrétariat, le Comité consultatif est d'avis que l'amélioration continue, le réaménagement des processus et autres changements de cet ordre doivent être effectués de façon centralisée et coordonnée, et non par des entités du Secrétariat en fonction de leurs besoins individuels (voir les paragraphes 39 et 40 ci-après). Il recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de lui présenter, dans son prochain rapport sur les prévisions budgétaires révisées, une synthèse des améliorations de processus réalisées et prévues par le Département de l'appui aux missions, ainsi qu'une liste détaillée des nouveaux besoins essentiels et des demandes des départements utilisateurs (voir A/70/369 et Corr.1, par. 49 a), voir aussi le paragraphe 22 ci-après), assortie des prévisions de dépenses y afférentes, dûment justifiées.

D. Umoja-Extension 2

22. Le Secrétaire général traite d'Umoja-Extension 2 aux paragraphes 48 à 51 de son rapport. Il explique que le champ d'application d'Umoja-Extension 2 englobe les fonctionnalités se rapportant principalement à la gestion de la chaîne logistique, à l'établissement des budgets, à la gestion des programmes, des conférences et des manifestations et à la planification des effectifs. Mais comme il a été indiqué au paragraphe 6 ci-dessus, la conception d'Umoja-Extension 2 ne sera pas terminée comme prévue à la fin 2015, en raison de la charge de travail supérieure aux prévisions concernant les activités préalables et consécutives à la mise en service d'Umoja-Intégration dans les entités des groupes 3 et 4. En outre, selon le Secrétaire général, l'Organisation et ses besoins ont évolué et de nouveaux facteurs

devront être pris en compte pour déterminer précisément le contenu fonctionnel du module et les prochaines étapes de la mise en service d'Umoja. Il a l'intention de réévaluer les fonctionnalités d'Extension 2 afin de prendre en compte les éléments suivants : a) les nouveaux besoins essentiels, notamment les demandes d'amélioration proposées par les départements sur la base de leur expérience de l'utilisation d'Umoja-Intégration; b) les nouvelles tâches qui découleront des changements à apporter aux avantages du personnel en application des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI); c) les autres projets stratégiques, comme ceux qui consistent à achever le déploiement des fonctionnalités d'Umoja relatives à la chaîne logistique dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, améliorer l'interaction entre Umoja et le système employé par les bureaux extérieurs du Programme des Nations Unies pour le développement, ou mettre en service les versions mises à jour des différents logiciels (applications et produits ou SAP) du progiciel de gestion intégré.

23. S'agissant des observations du Secrétaire général ci-dessus, le Comité consultatif fait valoir que les fonctionnalités d'Umoja relatives à la chaîne logistique font déjà partie du champ d'application d'Umoja-Extension 2 et ne relèvent donc pas des besoins nouveaux (voir aussi le paragraphe 26 ci-dessous). À cet égard, il rappelle que, dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies [voir A/70/323, par. 11 d)], le Secrétaire général a indiqué qu'une nouvelle stratégie de gestion de la chaîne logistique, dont l'élaboration se poursuivait alors, était mise à l'épreuve en vue de son application dans les missions, serait intégrée dans le dispositif mondial de prestation de services centralisée et mise à profit pour la conception d'Umoja-Extension 2. **Le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de fournir davantage de précisions à ce sujet dans son prochain rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Il devrait également fournir des précisions, dans son prochain rapport sur les estimations budgétaires révisées, sur la manière dont la stratégie de gestion susmentionnée, mise à l'épreuve dans les missions, sera harmonisée avec les fonctionnalités relatives à la chaîne logistique qui doivent être conçues, créées et testées pour Umoja-Extension 2, et indiquer comment elle y sera intégrée. En outre, le Secrétaire général devrait donner l'assurance qu'aucune activité entreprise à cette fin n'est redondante ou que les travaux menés à cet égard ne se recoupent pas.**

24. Par ailleurs, le Comité consultatif fait observer que les ajustements qui pourraient s'avérer nécessaires suite aux recommandations et décisions de la CFPI (voir A/70/30) n'étaient pas prévus dans le champ d'application que l'Assemblée générale avait approuvé pour Umoja dans sa résolution 67/246. Il a certes conscience du fait que, si l'Assemblée approuvait le régime de prestations proposé par la CFPI, sa mise en œuvre exigerait un remaniement d'Umoja étant donné son envergure et la multitude de ses dispositions. **Le Comité consultatif estime cependant que ce genre de modifications fait partie des besoins opérationnels normaux de l'Organisation et qu'elles devraient donc être effectuées dans le cadre de la maintenance ordinaire d'Umoja-Intégration plutôt qu'au titre des coûts directs du projet Umoja, qui devraient en principe se limiter à la**

conception, à la mise au point, aux essais et au déploiement des fonctionnalités initiales.

25. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 67/246, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général d'exécuter intégralement sans plus tarder le plan révisé de mise en œuvre d'Umoja qu'il a proposé dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), et donné son approbation pour que l'ensemble du projet soit achevé en décembre 2018 au plus tard, compte tenu des observations et recommandations figurant au paragraphe 53 du rapport du Comité consultatif (A/67/565).

26. Au paragraphe 53 dudit rapport (A/67/565), le Comité consultatif a déclaré être convaincu qu'il était dans l'intérêt de l'Organisation d'exécuter tous les travaux prévus dans le cahier des charges du projet relatif à Umoja. Il a fait observer qu'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 portaient principalement sur les fonctions transactionnelles et les fonctions liées à la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui étaient auparavant assurées par le Système intégré de gestion (SIG), Galileo et d'autres systèmes autonomes, mais qu'Umoja-Extension 2 portait sur certaines fonctions plus stratégiques, telles que la planification et la programmation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'établissement du budget, et que la mauvaise prise en charge de ces fonctions par les systèmes existants avait été une des principales raisons pour lesquelles il avait été décidé de passer à un progiciel de gestion intégré. Il a déconseillé l'adoption d'une solution qui reviendrait à remplacer le SIG au prix fort tout en perpétuant les lacunes des systèmes informatiques alors utilisés, lesquels étaient obsolètes et ne communiquaient pas les uns avec les autres. On trouve, à l'annexe IV du rapport susmentionné, un récapitulatif des domaines d'exploitation par phase, indiquant que les 321 processus à mettre en place par étapes comprenaient alors : a) Umoja-Démarrage, soit 122 processus dans les domaines des finances, des ressources, des achats, des biens, du matériel et de la gestion des stocks, à l'appui de l'automatisation nécessaire dans le cadre de l'adoption des normes IPSAS; b) Umoja-Extension 1, soit 66 processus dans les domaines des ressources humaines et de la gestion des voyages; c) Umoja-Extension 2, soit 133 processus dans les domaines de l'établissement du budget, la gestion de la chaîne logistique, la gestion des indemnités, la gestion des programmes, la gestion du personnel, ainsi que la gestion des conférences et des manifestations.

27. **Le Comité consultatif réitère les vues qu'il a formulées au paragraphe 53 de son précédent rapport (A/67/565). Comme il l'a déjà expliqué, la mise en œuvre du projet dans son intégralité, conformément à l'approbation donnée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246 (sect. III, par. 25), est nécessaire pour protéger les investissements déjà consentis par les États Membres dans le cadre du projet et pour valoriser pleinement les avantages attendus. En conséquence, le Comité recommande que l'Assemblée demande au Secrétaire général de lui présenter pour examen, dans son prochain rapport sur les prévisions budgétaires, des propositions aux fins de la mise en œuvre du projet Umoja dans son intégralité. Il souligne que c'est à l'Assemblée qu'il appartient de décider de la marche à suivre pour la mise en œuvre d'Umoja-Extension 2 et que le Secrétaire général doit veiller à lui communiquer des informations aussi complètes, détaillées et transparentes que possible pour qu'elle puisse examiner la question dans les meilleures conditions.**

E. Valorisation des avantages

28. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que la haute direction et lui-même restent résolus à retirer du projet, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs cumulés compris entre 140 et 220 millions de dollars. Ces avantages découleront de l'harmonisation des processus métier, de la redéfinition des rôles et responsabilités des fonctionnaires et d'une réduction de la répétition inutile d'activités, que permettra la mise en service du système. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes fait observer que, comme le Secrétariat n'a pas encore arrêté de valeur de référence définitive qui permettrait de mesurer les avantages concrètement obtenus, il demeure possible de mettre à jour l'analyse de rentabilité qui avait été présentée dans le premier rapport d'étape (A/64/380). Le Secrétaire général indique qu'une équipe a été constituée pour déterminer de quelle manière il serait possible d'atteindre les objectifs de valorisation des avantages et pour élaborer des plans à cette fin. Le Comité consultatif est d'avis qu'il convient de demander au Secrétaire général d'actualiser, dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de rentabilité, les avantages escomptés en tenant compte des taux actuels, car les estimations avaient été calculées en 2009, soit il y a plus de six ans. Il rappelle que des retards considérables ont été accumulés dans l'établissement des plans de concrétisation des avantages qui avaient été demandés par l'Assemblée générale (voir résolutions 67/246 et 69/274 A de l'Assemblée). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller à éviter tout retard supplémentaire dans l'établissement desdits plans et de rendre compte des progrès accomplis à cet égard dans son prochain rapport d'étape.**

29. À ce sujet, le Comité consultatif fait observer que les avantages qualitatifs et quantitatifs escomptés, chiffrés entre 140 et 220 millions de dollars, ont été calculés à partir de l'hypothèse qu'Umoja-Extension 2 serait intégralement mis en œuvre d'ici à la fin 2018. Ayant demandé des précisions sur ce point, le Comité a été informé que les avantages d'un montant total de 140 à 220 millions de dollars devraient être retirés d'ici à 2019 et qu'une fois obtenus, leur incidence sur le budget resterait permanente du fait de l'exploitation continue d'Umoja. Il a également été informé que, d'après une enquête menée par des spécialistes du secteur auprès de 1 600 organisations ayant choisi ou mis en service des progiciels de gestion intégré au cours des quatre dernières années, le retour sur investissement, après mise en œuvre intégrale et stabilisation, pour les projets menés à terme était obtenu à l'issue d'une période allant de 2,6 à 3,2 ans et d'une durée moyenne de 2,9 ans. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Directeur général de lui indiquer, dans son prochain rapport d'étape, une échéance estimative du retour sur investissement à escompter de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré à l'ONU, en tenant compte de toutes les dépenses liées au projet. Il convient également de lui demander d'examiner les différentes méthodes permettant de mesurer les retours sur investissement dans les systèmes informatiques et autres initiatives de réforme des pratiques et de lui en rendre compte.**

30. **Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale invite le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, à recueillir des renseignements sur tout exercice que des organismes des Nations Unies**

auraient entrepris pour mesurer la durée d'obtention des retours sur investissement relatifs à la mise en service de progiciels de gestion intégré ou à d'autres initiatives de modernisation informatique ou de réforme des pratiques, et de lui présenter ces informations dans son prochain rapport.

31. Le Comité consultatif a demandé des précisions quant au lien entre les avantages qu'Umoja permettra de retirer et ceux qu'on pourrait escompter de l'introduction du dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'ONU (voir A/70/323 et A/70/436). Il a été informé que, tandis qu'Umoja permettait de normaliser et d'automatiser les processus métier, le dispositif de prestation de services centralisés permettrait de regrouper, selon que de besoin, des structures administratives fragmentées dans des lieux d'affectation et entre eux et que les avantages escomptés de ce dispositif feraient fond sur Umoja et viendraient compléter ses avantages, en particulier grâce à la centralisation de certaines fonctions administratives dans des centres de services communs, qui permettrait d'éliminer des frais généraux superflus liés à la redondance des tâches. Le Comité a également été informé que, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le prochain rapport sur le dispositif de prestation de services centralisés, que le Secrétaire général doit présenter à l'Assemblée à sa soixante et onzième session, comprendra des propositions de refonte et une étude de faisabilité [voir A/70/323, par. 48 c)]. En outre, le Comité a été informé qu'il serait possible de ventiler par éléments distincts les avantages escomptés du dispositif de prestation de services centralisés et les avantages d'Umoja.

32. Ayant demandé des renseignements à titre d'exemple, le Comité consultatif a reçu des informations sur les avantages concrets qui avaient été retirés, à ce jour, de la mise en œuvre d'Umoja (recensés à l'annexe du présent rapport).

F. Coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja

33. On trouve aux paragraphes 59 et 60 du rapport du Secrétaire général des renseignements sur les coûts d'exploitation, de maintenance et d'appui liés à Umoja. Le Secrétaire général indique que le Secrétariat continue de faire tout ce qui est en son pouvoir pour exécuter les activités préparatoires de la mise en service d'Umoja (collecte, nettoyage et enrichissement des données de base et des données comptables) dans les limites des crédits approuvés (par l'Assemblée générale) pour chaque département. Toutefois, le système intégré de gestion ne permet pas un suivi des dépenses par activité, et on ne peut donc estimer de manière globale le montant de ces coûts.

34. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 69/274 A (sect. IV, par. 16), l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de donner, dans le prochain rapport d'étape, des renseignements détaillés sur les coûts indirects de la mise en service d'Umoja et d'établir des procédures claires pour la collecte et la centralisation de ces informations, et demandé à nouveau que les dépenses correspondantes soient imputées sur les crédits approuvés pour chaque département. **Quelles que soient les limites du système intégré de gestion et d'autres anciens systèmes, le Comité consultatif estime que davantage d'efforts auraient dû être consentis pour l'enregistrement et le suivi de ces activités, notamment pour présenter des informations telles que le degré de participation et le temps consacré aux diverses catégories d'activité, d'autant qu'Umoja est en service**

dans les opérations de maintien de la paix depuis 2013. De l'avis du Comité, ce manque d'informations et de transparence quant au coût total du projet est une lacune flagrante dans la gestion du projet.

35. Le Comité consultatif recommande une nouvelle fois à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, lors des prochaines phases de mise en œuvre du projet Umoja, de tenir un compte détaillé des coûts indirects des activités préparatoires que doivent supporter les bureaux, départements et autres services utilisateurs et des coûts qui relèvent du budget du projet Umoja, et de lui communiquer des données d'une transparence totale sur ces dépenses dans les rapports d'étape qu'il consacre à Umoja.

G. Plan d'intégration d'Umoja

36. Le Secrétaire général indique que parallèlement à la dissolution progressive de l'équipe Umoja, le plan d'intégration d'Umoja suppose que celle-ci transfère progressivement les connaissances et responsabilités qu'elle maîtrise aux acteurs correspondants du Secrétariat que sont : a) les référents processus, pour ce qui est de perfectionner les compétences d'experts maîtrisant parfaitement la solution Umoja et se trouvant dans leurs bureaux et dans certains pôles de services et départements et bureaux du Secrétariat, et de spécialistes locaux qui se chargeront de l'appui sur place; b) le Directeur général de l'informatique et des communications; et c) le Bureau de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la formation. Le Secrétaire général indique que les discussions initiales avec le Bureau ont eu lieu et qu'une évaluation détaillée est en cours, qui devrait être achevée à la fin de 2015 (A/70/369, par. 61 à 74).

37. Dans son rapport précédent, le Comité consultatif a noté qu'en vertu du plan d'intégration, le Directeur général de l'informatique et des communications assumerait en janvier 2017 au plus tard la gestion et l'exécution des activités liées aux technologies de l'information et des communications, notamment : a) l'appui au système et la fourniture des moyens nécessaires à la gestion, à la maintenance et à l'amélioration de l'environnement d'exploitation d'Umoja; b) la conception et la mise à l'essai annuelles de programmes de travail visant l'intégration de nouvelles fonctions, notamment le lancement d'Umoja-Extension 2; et c) le déploiement régulier de nouvelles fonctionnalités, notamment de maintenance, au Secrétariat. Le Secrétaire général indique que toutes les fonctions à transférer au Directeur général de l'informatique et des communications ont été identifiées et qu'une analyse exhaustive visant à mettre au point un dispositif d'appui à l'intégration et à déterminer le coût total de la prise en main, en cours actuellement, sera présentée dans le prochain rapport d'étape.

Phase de transition

38. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a noté que, selon les plans existants de mise en œuvre par étapes des fonctionnalités d'Umoja et du plan d'intégration d'Umoja, le transfert des responsabilités au Directeur général de l'informatique et des communications et à son personnel est prévu pour janvier 2017, soit trois ans à compter du premier déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix en 2013. Dans l'intervalle, l'équipe du projet Umoja continuera de gérer les mises en service et devra fournir un appui technique

aux fins de l'exploitation du système. Le Comité des commissaires aux comptes a souligné qu'il fallait planifier la transition : Umoja-Démarrage ayant été déployé depuis plus d'un an, des tâches opérationnelles doivent déjà être envisagées, notamment des mises à jour du progiciel de gestion intégré. Dans son rapport, le Comité a émis l'avis que les plans de transition devraient être en place avant la mise en service d'Umoja-Intégration dans les entités des groupes 3 et 4. Il a également souligné qu'il importait de transférer les connaissances et des ressources et de faire acquérir au Bureau de l'informatique et des communications une solide connaissance d'Umoja (voir A/70/158, par. 70 à 74).

39. Le Comité consultatif estime comme le Comité des commissaires aux comptes qu'il faut des plans de transition, maintenant qu'Umoja est passée de la phase de projet à celle de l'exploitation, menant en parallèle les nouvelles mises en service et la mise en place de nouvelles fonctionnalités. **À cet égard, le Comité consultatif estime qu'en attendant le transfert des responsabilités au Directeur général de l'informatique et des communications, il faut pendant la période de transition une plus grande clarté dans la gouvernance, la gestion et les modalités opérationnelles de maintenance, de mise à niveau et d'amélioration continue de la solution Umoja-Intégration déjà déployée. Le Comité recommande donc que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de formuler et d'officialiser, dans le cadre des activités d'intégration, les modalités de gouvernance et de gestion de la solution Umoja-Intégration (voir par. 14 ci-dessus).**

40. **À cet égard, le Comité consultatif estime également essentiel que la maintenance et la mise à jour de la solution Umoja-Intégration se fasse de manière centralisée et bien coordonnée à l'échelle du Secrétariat et que des mécanismes de contrôle efficaces soient en place pour éviter que des groupes ou des équipes ad hoc ne soient créés dans les départements pour l'appui, la maintenance, la mise à jour ou l'amélioration de la solution Umoja-Intégration. Le Comité recommande qu'à l'avenir, toutes les propositions majeures concernant la maintenance, la mise à jour et les améliorations d'Umoja soient soumises ensemble à l'Assemblée générale pour examen dans le cadre des rapports d'étape, après examen centralisé (voir par. 21 ci-dessus). Le Comité recommande également à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui rendre compte de l'évolution de la question dans son rapport à venir sur les prévisions révisées.**

H. Effectifs du projet

41. Dans son rapport précédent (A/69/385, par. 75 à 79), le Secrétaire général a proposé : a) de réduire progressivement l'équipe du projet Umoja à la fin de 2015, de 90 à 74 postes, correspondant pour la plupart à des fonctions d'administration et d'appui; b) de réduire encore l'équipe au début de 2017, de 74 à 50 postes, en réaffectant à des services fonctionnels 24 postes, de spécialistes des processus pour la plupart; et c) de financer les 50 postes de temporaire restants au moyen du budget d'Umoja jusqu'à la fin de 2017, après quoi, conformément à la décision de l'Assemblée générale, ils seraient supprimés.

42. Le rapport du Secrétaire général présente un état des postes vacants au 31 juillet 2015, montrant qu'à cette date, 77 des 90 postes étaient pourvus, 5 postes vacants étaient « gelés » en prévision de la réduction des effectifs du projet et le

recrutement était en cours à divers stades pour les autres postes vacants. Le Secrétaire général donne également des informations sur la gestion des principaux risques concernant les effectifs de l'équipe du projet, à savoir : a) que des membres essentiels de l'équipe Umoja et des bureaux des référents processus risquent de quitter le projet pour des postes non liés à Umoja; et b) que dans de nombreux cas, le recrutement n'a pas abouti parce que les candidats craignaient que la réduction des effectifs du projet ne menace leur sécurité d'emploi s'ils abandonnaient leur poste actuel pour un poste du projet. Dans le même temps, le Secrétaire général indique que les enseignements tirés des mises en services antérieures font ressortir qu'il faut accroître considérablement le nombre de spécialistes des processus certifiés pour que l'Organisation dispose de solides connaissances et compétences et des moyens d'apporter l'appui voulu aux utilisateurs.

43. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'un des principaux obstacles et risques concernait la disponibilité de personnel doté des compétences adéquates pour mener les travaux prévus, et qu'il fallait un plan d'action pour conserver au sein de l'Organisation les connaissances acquises. Non seulement l'organisation ne dispose pas encore d'une masse critique de personnel doté des compétences adéquates mais, comme on l'a vu plus haut, elle perd également chaque jour du personnel qualifié. Pour assurer la pérennité des compétences de l'équipe Umoja, nécessaire à l'appui au projet et à son expansion, il faut retenir et placer ce personnel hautement qualifié au sein de l'Organisation. Le Comité a également été informé que le Secrétariat considérait opportun de reporter la réduction des effectifs de l'équipe du projet Umoja, compte tenu des moyens et compétences nécessaires à l'exécution des activités prévues pour l'exercice biennal 2016-2017.

44. **Le Comité consultatif est profondément préoccupé par les informations qui lui ont été communiquées concernant la perte de personnel qualifié, étant donné qu'un déficit dans ce domaine constitue l'un des risques les plus élevés pour le bon déroulement du projet. Le Comité consultatif insiste depuis longtemps sur le fait qu'il faut renforcer les capacités de l'Organisation d'appuyer ses activités de base et de répondre à ses besoins, et transférer le savoir-faire des consultants au personnel affecté au programme et au projet pour préparer l'institutionnalisation de l'appui à Umoja. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'élaborer à titre prioritaire un plan d'action détaillé pour que les connaissances acquises restent au sein de l'Organisation, et de lui présenter ses propositions dans son rapport à venir sur les prévisions révisées.**

45. **Le Comité consultatif considère en outre qu'il faut retenir le personnel qualifié au sein de l'équipe de projet et éviter dans la mesure du possible que d'autres départs ne surviennent. Étant donné que le temps presse, le Comité recommande à l'Assemblée générale d'autoriser le Secrétaire général, à titre exceptionnel et temporaire, à reporter la réduction des effectifs de l'équipe du projet Umoja, en attendant qu'elle puisse examiner le rapport du Secrétaire général sur les prévisions révisées et le plan d'action susmentionné (voir par. 4 ci-dessus).**

I. Montant révisé des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015

46. Dans son sixième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que le montant estimatif des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2014-2015 est de 129 386 000 dollars. Sur la base des montants effectivement dépensés depuis lors et des prévisions actualisées pour 2015, le montant total des dépenses directes du projet pour l'exercice biennal 2014-2015 demeure inchangé à 129 386 000 dollars. Toutefois, comme indiqué plus haut, alors que les ressources nécessaires pour l'exercice 2014-2015 n'ont pas changé, les activités supplémentaires imprévues qu'il a fallu mener pour mettre en œuvre et appuyer la solution Umoja-Intégration dans les entités des groupes 3 et 4 ont entraîné des retards dans les activités prévues en 2014-2015 concernant le groupe 5 (personnel recruté sur le plan national dans les opérations de maintien de la paix) et Umoja-Extension 2. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général inclura dans son rapport à venir sur les prévisions révisées des informations détaillées sur ces activités supplémentaires imprévues qu'il a fallu mener en 2015.**

J. Montant estimatif des dépenses à prévoir pour l'exercice biennal 2016-2017

47. Dans l'attente de l'examen de son rapport sur les prévisions révisées, le Secrétaire général indique dans son sixième rapport d'étape que les prévisions budgétaires révisées pour l'exercice biennal 2016-2017 restent inchangées à 54 291 700 dollars.

IV. Conclusions et recommandations

48. **Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 101 du septième rapport d'étape. Sous réserve des observations et recommandations qu'il formule dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :**

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

Budget-programme

b) D'approuver au chapitre 29A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 un crédit de 8 143 700 dollars, qui représente la part des coûts du projet Umoja imputée au budget ordinaire;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

c) De noter que l'Assemblée générale, dans sa résolution 69/308, a approuvé au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 un montant de 31 306 700 dollars, dont 22 891 500 dollars pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2015 et 8 415 200 dollars pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin

2016; et qu'un crédit supplémentaire de 25 245 700 dollars sera demandé au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour les exercices financiers : i) du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017 (16 830 400 dollars); et ii) du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018 (8 415 300 dollars)⁶;

Ressources extrabudgétaires

d) De noter que pour l'exercice 2016-2017, des dépenses d'un montant de 12 487 100 dollars seront financées au moyen de ressources extrabudgétaires;

e) De noter que le montant révisé des crédits demandés pour l'exercice biennal 2016-2017 lui sera présenté pour examen à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, en 2016.

⁶ En ce qui concerne l'alinéa c) du paragraphe 101, (A/70/369/Corr.2), le Comité consultatif a été informé que le montant de 8 415 300 dollars à prendre en compte dans l'exercice budgétaire 2017/18 tient compte des dépenses prévues pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2017.

Annexe

Avantages concrets découlant de la mise en service d'Umoja (tels que signalés en novembre 2015)

1. Umoja permet d'harmoniser et de simplifier des solutions disparates et des applications redondantes. Après des décennies de cloisonnements fonctionnels et organisationnels, diverses entités commencent à collaborer plus étroitement, étant donné qu'Umoja est un système pleinement intégré à l'échelle de l'Organisation qui requiert des pratiques communes. Grâce à Umoja, on a commencé à gagner en efficacité et en transparence et à prendre des décisions plus éclairées.

2. Au cœur de cette révolution, il y a la mise en service d'un progiciel de gestion intégré extrêmement novateur qui permet d'administrer de façon harmonisée et rationnelle les fonctions fondamentales de l'Organisation : la gestion financière et budgétaire, la gestion des ressources humaines, la gestion du personnel, la gestion organisationnelle, la gestion des voyages, la gestion des états de paie, des programmes et des projets, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des achats et de la logistique et les services centraux d'appui.

3. D'ici la fin de l'année 2015, Umoja remplacera un grand nombre d'anciens systèmes dont l'entretien était coûteux, y compris huit versions différentes du Système intégré de gestion (SIG), des programmes de logiciels sur mesure utilisés pour gérer les achats, la comptabilité, les états de paie et les opérations logistiques, sans compter un nombre incalculable de tableurs et de procédures administratives fondées sur des documents papier ayant cours dans l'ensemble du Secrétariat.

4. Dans le progiciel de gestion intégré, les données sont traitées instantanément au lieu d'être déplacées dans de multiples systèmes et interfaces, ce qui réduit au minimum le temps de traitement. Tous les utilisateurs du Secrétariat qui ont accès aux modules fonctionnels, quels que soient l'endroit où ils se trouvent et leur domaine de travail, peuvent accéder à une base de données commune qui est toujours à jour et qui n'est pas affectée par les problèmes touchant les serveurs locaux.

5. La mise en service d'Umoja fera gagner en efficacité et en transparence et permettra de mieux répondre aux besoins, tout en améliorant le moral du personnel.

6. Parmi les avantages susmentionnés, on peut notamment citer :

a) **La gestion des données de base.** La mise en service d'Umoja a notamment débouché sur la mise en place d'un mécanisme de gestion des données de base à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat, outil qui permet l'amélioration de la gouvernance des données et de la gestion des actifs, une standardisation du matériel et des services, l'augmentation des remises liées au volume et la réduction des frais d'administration liées à la gestion et au rapprochement de multiples bases de données relatives aux fournisseurs, aux partenaires, aux ressources humaines, aux matériaux et aux services;

b) **Mobilité des ressources humaines.** Dans les lieux d'affectation où il a déjà été mis en service, Umoja a éliminé d'importants goulots d'étranglement ainsi que des procédures archaïques (groupe 3). Ainsi, les mouvements de personnel d'un lieu d'affectation à un autre dans le SIG compliquaient invariablement le versement des salaires à cause des problèmes que posait le transfert des données relatives au

personnel entre les lieux d'affectation. Dans le même temps, l'administration des états de temps de travail et présences (y compris des congés) nécessitait un temps de travail considérable : il fallait suivre les données à l'aide de formulaires papier, puis les saisir dans le SIG, afin que les fonctionnaires puissent finalement vérifier les données par écrit. S'agissant du personnel des missions, les feuilles de congés étaient adressées aux sièges respectifs afin que les données soient saisies dans le SIG, procédure complexe et longue;

c) **Avantages dans le domaine des ressources humaines.** Système très souple, Umoja permet d'effectuer des transactions à partir de tout site mondial jugé approprié et compétitif et rend possible des regroupements dans des centres de prestation de services centralisée. En outre, la mise en service d'Umoja a donné à tous les bureaux l'occasion de procéder à un nettoyage de leurs données relatives au personnel. Parmi les autres avantages concrets dans ce domaine, on peut notamment citer :

- **Un suivi plus aisé des soldes de jours de congé.** Grâce au portail « libre service – personnel », les fonctionnaires peuvent désormais vérifier en temps réel leur solde de jours de congés, ce qui leur permet de planifier plus facilement leurs congés;
- **Une meilleure intégration des systèmes de gestion des ressources humaines.** Auparavant, du fait que le SIG se déclinait en huit versions, il était malaisé de fusionner les données et de les transférer d'un système à un autre;
- **Désormais, il n'est plus nécessaire de transférer les informations relatives au personnel,** étant donné qu'avec Umoja, toutes les informations sont centralisées. Il existe également une interface entre Umoja et Inspira qui synchronise les codes d'emploi et les références utilisés pour le recrutement;
- **Avec la procédure de déclaration sur l'honneur, qui s'effectue par l'intermédiaire des portails « libre service – encadrement » et « libre service – personnel », les fonctionnaires et les cadres assument désormais plus de responsabilités.** Cela a l'avantage de réduire le travail que doit fournir le Bureau de la gestion des ressources humaines pour saisir les données, ce qui lui permet de mieux se consacrer à son rôle de surveillance;
- **Une simplification des flux de travail entre les spécialistes des ressources humaines et leurs assistants. Une automatisation plus poussée de l'exécution des formalités d'entrée en fonctions grâce aux diverses interfaces.** Il est possible de transférer des données à partir de certaines de ces interfaces, comme Earth Med et Inspira, sans avoir à effectuer d'autres opérations;

d) **Des données financières exactes en temps réel.** Avant la mise en service d'Umoja, les bureaux extérieurs recevaient des liquidités sur une base trimestrielle, raison pour laquelle les responsables avaient du mal à gérer les flux de trésorerie de façon efficace et prudente. Umoja permet d'établir en temps réel des rapports financiers consolidés;

e) **Avantages concernant les voyages.** Umoja a réduit les délais de traitement des demandes de remboursement au titre des voyages, des expéditions et des dépenses connexes. Grâce au regroupement des données relatives aux voyages concernant l'ensemble du Secrétariat dans une seule et même base de données,

l'ONU a renforcé sa capacité de négocier des accords institutionnels plus intéressants avec les prestataires de services et les compagnies aériennes. Cette mesure permet en outre une gestion plus ciblée des ressources relatives aux voyages, y compris des rapports y relatifs;

Le module Voyages d'Umoja introduit la notion de portail en libre service, sur lequel les personnes amenées à voyager peuvent présenter leurs demandes d'autorisation de voyage directement dans le système, contrairement à l'ancienne pratique qui consistait à présenter les demandes au moyen de formulaires papier, qui étaient ensuite saisis informatiquement par le personnel administratif;

Grâce à Umoja, la procédure d'autorisation des voyages, qui nécessitait auparavant entre 8 et 12 validations (en fonction du lieu d'affectation), a été simplifiée et n'en compte plus désormais que 3 : i) la présentation de la demande par le fonctionnaire amené à voyager; ii) la validation de l'agent chargé d'autoriser le voyage et l'expédition (anciennement appelé agent certificateur); iii) la validation du bureau chargé de traiter les demandes d'autorisation de voyage. La rationalisation des procédures d'autorisation permettra d'éliminer les doublons, de réduire le risque d'erreur et de renforcer l'application du principe de responsabilité;

Les fonctionnaires de l'ONU amenés à voyager bénéficient d'une totale transparence concernant le statut de leurs demandes d'autorisation de voyage et d'expédition et de remboursement des frais connexes, ainsi que concernant la façon dont le remboursement des frais est effectué, et pourront à tout moment accéder à l'historique complet de leurs voyages;

f) **Avantages dans le domaine de l'immobilier.** Avec la mise en service du module de gestion des biens immobiliers d'Umoja, toutes les données se rapportant au domaine immobilier sont enregistrées et gérées dans un seul et même module, ce qui permet de renforcer la transparence et l'intégration des diverses fonctions. Ses modules de gestion des biens immobiliers et de gestion des immobilisations étant liés, Umoja permet désormais d'enregistrer l'ensemble des informations relatives aux améliorations apportées au parc immobilier et à la dépréciation des biens immobiliers et des infrastructures d'une façon conforme aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), ce qui facilite la tenue à jour des procédures relatives à l'examen stratégique des biens immobiliers. Le module de gestion des biens immobiliers d'Umoja permet aussi d'avoir une vision globale de l'ensemble des contrats de location et facilite la rationalisation des procédures d'administration de ces derniers;

g) **Avantages dans le domaine des achats.** Umoja offre un module unique proposant un système de catalogues de contrats à partir duquel les utilisateurs peuvent sélectionner des articles et des services, alors que, précédemment, on avait diverses formules de systèmes d'achats effectués localement qui nécessitaient la saisie manuelle des données par chaque bureau d'achat. Comme il a déjà été noté, la passation de commandes est désormais plus exacte et plus efficace. Ces catalogues, définis à l'avance à l'échelle mondiale, sont identiques pour tous les lieux d'affectation et permettent de visualiser de façon plus exacte les modalités de livraison et les coûts totaux. De cette façon, Umoja permet déjà une plus grande exactitude dans les passations de commandes, ainsi qu'une plus grande transparence en ce qui concerne les règles à respecter, et fournit également des informations sur

les ressources consacrées par l'Organisation à tel ou tel fournisseur ou à tel ou tel produit de base. Umoja permet en outre d'unifier la base de données relative aux fournisseurs, ce qui permet un meilleur contrôle;

Ces avantages sont déjà perceptibles à l'heure actuelle mais, en vue de tirer parti des avantages et des gains d'efficacité à long terme qu'offre un système unifié qui permet de gérer les procédures d'approvisionnement indépendamment des frontières géographiques et organisationnelles, l'Organisation doit analyser et adapter ses pratiques de fonctionnement en vue de repenser en profondeur ses modalités de prestation de services;

h) **Avantages dans le domaine de la gestion du matériel et des biens.** Dans Umoja, l'ensemble des éléments de matériel et des biens sont enregistrés et leur liste est tenue à jour dans un seul et même système, ce qui améliore la transparence et la normalisation et aide à respecter les règles en matière de communication de l'information fixées dans le cadre des normes IPSAS et à optimiser la gestion des biens.