



Assemblée générale

Distr. générale
17 juillet 2017
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session

Point 134 de l'ordre du jour provisoire*

**Rapports financiers et états financiers vérifiés
et rapports du Comité des commissaires aux comptes**

Sixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir à l'Assemblée générale une lettre du Président du Comité des commissaires aux comptes datée du 30 juin 2017, transmettant le rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* A/72/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Progiciel de gestion intégré (Umoja) : données à retenir	4
Sixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré	5
Résumé	5
I. Généralités	10
A. Stratégie de déploiement	10
B. Observations formulées précédemment par le Comité et portée du présent rapport	11
II. Déploiement d'Umoja	12
III. Stabilisation d'Umoja	19
IV. Prise en main d'Umoja	25
V. Coûts afférents à Umoja	26
VI. Avantages découlant de la mise en service d'Umoja	27
VII. Fonctionnalités d'Umoja	29
VIII. Remerciements	31
Annexes	
I. État d'avancement de l'application des recommandations jusqu'au 31 décembre 2015	32
II. Déploiement en 2013-2016	40
III. Programme de travail Umoja pour 2016-2018	41
IV. Enquête sur le degré de satisfaction des utilisateurs d'Umoja	42

Lettre d'envoi

**Lettre datée du 30 juin 2017, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président
du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le sixième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré.

(Signé) Shashi Kant **Sharma**
Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde
Président du Comité des commissaires aux comptes
(auditeur principal)

Progiciel de gestion intégré (Umoja) : données à retenir

Coût

466,2 millions de dollars Budget approuvé jusqu'à la fin de l'année 2017

411,8 millions de dollars Dépenses au 31 décembre 2016

Calendrier du projet

Décembre 2008	Approbation de la proposition de projet par l'Assemblée générale
Novembre 2013	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix
Mars 2014	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans 17 missions politiques spéciales
Juin et novembre 2015	Déploiement d'Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
Juillet 2016	Déploiement du dispositif de prestation de services dans les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix
Novembre 2016	Déploiement dans le groupe 5
Décembre 2018	Date prévue pour l'achèvement de la mise en service

Sixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré

Résumé

1. En juillet 2006, dans sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général de remplacer les systèmes de gestion vieillissants, comme le Système intégré de gestion (SIG), par un progiciel de gestion intégré dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (Umoja). Projet complexe de grande valeur, Umoja est essentiel pour moderniser toute une série de modes opératoires et de systèmes qui revêtent une importance cruciale pour l'efficacité de l'Organisation.

2. En décembre 2011, dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes qu'il procède à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et qu'il lui fasse rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans.

3. Depuis 2012, le Comité des commissaires aux comptes a présenté une série de rapports (A/67/164, A/68/151, A/69/158, A/70/158 et A/71/180) donnant des informations sur les progrès accomplis concernant la mise en œuvre du projet Umoja. Conformément au calendrier et au budget approuvés en 2008, Umoja aurait dû être déployé avant la fin de l'année 2012 pour un coût total de 248,3 millions de dollars. Toutefois, les plans ont été sensiblement révisés à plusieurs reprises et le déploiement de l'ensemble des fonctionnalités est maintenant prévu pour 2018 au plus tôt. Le budget approuvé actuel pour le projet jusqu'à la fin 2017 est de 466,2 millions de dollars, et les dépenses totales au 31 décembre 2016 s'élèvent à 411,8 millions de dollars.

4. La mise en service des fonctionnalités d'Umoja dans l'Organisation se fait en trois temps, dans différents groupes :

a) **Umoja-Démarrage** : Les fonctionnalités d'Umoja-Démarrage (principalement liées aux opérations financières et aux achats) ont été déployées dans toutes les opérations de maintien de la paix en novembre 2013, dans les missions politiques spéciales en mars 2014 et dans les autres entités du Secrétariat, en deux temps, en juin et novembre 2015;

b) **Umoja-Extension 1** : Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 1 (principalement liées aux états de paie et à la gestion des ressources humaines, y compris les voyages) ont été mises en service dans l'ensemble des entités du Secrétariat et les opérations de maintien de la paix en deux temps, en juin et en novembre 2015. Dans la plupart des entités du Secrétariat autres que les missions de maintien de la paix, les fonctionnalités d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ont été déployées simultanément (Umoja-Intégration);

c) **Umoja-Extension 2** : Cette fonctionnalité concernera des processus métiers essentiels, tels que : l'établissement du budget, la planification des effectifs et la gestion des programmes, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la gestion des conférences et manifestations, et devrait être déployé d'ici à la fin 2018 d'après le calendrier. Une grande part des avantages financiers d'Umoja devrait résulter du déploiement d'Umoja-Extension 2.

5. Le présent rapport est le sixième présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte sur les progrès accomplis dans le déploiement d'Umoja, sa stabilisation, sa prise en main, ses coûts et avantages, ainsi que ses fonctionnalités.

Principales constatations

Déploiement d'Umoja

6. Les fonctionnalités d'Umoja-Intégration (qui regroupent celles d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1) ont été mises en service dans cinq groupes et sont utilisées par plus de 40 000 membres du personnel dans plus de 400 sites. Le déploiement dans le groupe 5 a eu lieu en novembre 2016 conformément au calendrier approuvé par le Comité de pilotage d'Umoja en juin 2016 et a fait l'objet d'un rapport à l'Assemblée générale au cours de la partie principale de sa soixante et onzième session. En 2015, le déploiement dans le groupe 5 avait été prévu pour avril 2016 mais il a été reporté à septembre 2016 pour que les activités d'appui à la stabilisation concernant les groupes 3 et 4 puissent se poursuivre. L'Administration a déclaré que le déploiement tardif dans le groupe 5 avait eu des répercussions minimales sur le calendrier de déploiement et les coûts de la dernière fonctionnalité Umoja devant être mise en œuvre, la majeure partie d'Umoja-Extension 2 étant indépendante du déploiement du groupe 5.

7. Comme indiqué dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général, l'Administration prévoit de déployer la dernière fonctionnalité d'Umoja d'ici à décembre 2018. Dans son huitième rapport d'étape (A/71/628, par. 9), le Comité consultatif s'est félicité des progrès signalés par le Secrétaire général dans le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et a considéré que la mise en service d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat était une réalisation majeure. Il a également déclaré que ce déploiement permettait de croire en la mise en œuvre intégrale du projet tel qu'il a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. L'Administration a aussi mis en œuvre une partie des changements recommandés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et prévoit de mettre hors service l'ancien système Galileo de gestion des stocks des missions de maintien de la paix d'ici à septembre 2017.

8. L'Administration a indiqué que 35 596 des 40 694 utilisateurs d'Umoja avaient été formés, et que 32 240 d'entre eux avaient bénéficié de plusieurs formations, ce qui sous-entend que 12 % du nombre total d'utilisateurs n'ont pas été formés. Dans l'enquête de satisfaction en ligne menée par le Comité auprès des utilisateurs, 15 % des personnes ayant répondu ont affirmé être très sûres d'elles lorsqu'elles utilisent Umoja et 69 % être plutôt sûres d'elles; 10 % ont dit qu'elles étaient complètement prêtes à utiliser Umoja lorsqu'il a été mis en service et 66 % plutôt prêtes. L'enquête a également montré que 46 % des personnes ayant répondu estimaient que la formation avait eu lieu au bon moment, tandis que 54 % pensaient que la formation n'avait pas eu lieu suffisamment tôt par rapport à l'entrée en service d'Umoja ou qu'elle avait eu lieu trop longtemps avant son entrée en service. De plus, 44 % des personnes ayant répondu ont déclaré avoir suivi des cours qu'elles n'avaient pas compris tandis que 56 % estimaient avoir reçu une formation adéquate.

Stabilisation d'Umoja

9. Des problèmes se sont fait jour dans divers domaines au cours de la phase de stabilisation d'Umoja pour le groupe 4, en particulier lors de la transition entre les exercices budgétaires. L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, qui est présidée par le Contrôleur de l'ONU, a été réactivée pour veiller au règlement rapide des problèmes signalés par les entités des groupes 3 et 4. Ces

problèmes ont été harmonisés pour former un ensemble de 67 recommandations; selon les informations reçues de l'équipe Umoja, 13 recommandations étaient toujours en cours de mise en œuvre en février 2017. L'Administration a déclaré que les recommandations qui n'avaient pas encore été mises en œuvre seraient ajoutées à un nouveau modèle d'amélioration continue grâce auquel des améliorations techniques et des mises à jour seraient apportées à Umoja selon que de besoin.

10. Un autre point à résoudre est la stabilisation de l'outil d'établissement de rapports. Umoja permet actuellement d'établir 172 rapports standard préformatés et rapports spécialisés, et les utilisateurs privilégiés ont établi 2 753 rapports au moyen de cet outil. Dans le cadre de la transmission du relais, le projet Umoja a commencé à transférer les fonctions relatives aux outils d'analyse décisionnelle au Bureau de l'informatique et des communications de façon échelonnée en 2016. Après avoir organisé une série d'ateliers bilatéraux avec chaque entité afin de recenser les rapports principaux supplémentaires et de les mettre au point, le Bureau a déterminé que plus de 700 rapports étaient nécessaires, et qu'il allait s'attacher à coordonner l'élaboration des 10 rapports les plus urgents pour chaque domaine des référents processus. L'Administration a passé en revue la gestion des approvisionnements, elle continue à améliorer les processus et à collaborer avec les parties prenantes et elle est en train de mettre en place des tableaux de bord aux fins de la gestion stratégique des ressources et des opérations.

11. L'Administration a engagé un consultant extérieur pour mener une mission d'assurance visant à recenser et à analyser les catégories de risques susceptibles d'amenuiser les avantages immédiats et à long terme qu'Umoja pouvait apporter à l'Organisation. Le Comité a constaté que le consultant avait recensé en 2015 les risques liés au modèle de fonctionnement, leurs répercussions et les mesures d'atténuation, et qu'il avait indiqué qu'il ne serait pas possible de tirer parti des avantages d'Umoja avant que ces risques n'aient été maîtrisés. Toutefois, aucune suite n'a encore été donnée aux recommandations formulées à l'issue des travaux du consultant. L'Administration a déclaré que nombre des risques recensés avaient été éliminés et qu'un examen systématique serait mené et présenté dans le prochain rapport d'étape. Elle a également affirmé que les conclusions de l'étude du consultant avaient été abordées avec les référents processus et qu'elles seraient examinées et mises en œuvre dans tous les cas où cela serait jugé utile.

12. Le Comité a noté que seuls les bons de commande qui étaient ouverts à la date du transfert avaient été transférés dans Umoja, les données portant sur les années antérieures (bons de commande clôturés) n'avaient pas été transférées. De même, seules les valeurs d'inventaire finales avaient été transférées. Même si les référents processus ont donné des assurances concernant les valeurs d'inventaire au moment de la migration, le Comité note que le nettoyage des données et leur enrichissement par les entités clientes n'a pas fait l'objet d'un contrôle indépendant.

Coûts afférents à Umoja

13. Le coût total de possession est la somme des coûts directs et indirects. Ces derniers représentent le temps (en heures) que des départements et entités ont consacré au déploiement et à l'appui d'Umoja, y compris le nettoyage des données anciennes et leur enrichissement ainsi que la formation. Le coût du développement d'Umoja (dépenses d'équipement) est imputé au projet Umoja, tandis que les coûts liés à la maintenance et à l'appui (dépenses de consommation) sont pris en charge par le Bureau de l'informatique et des communications. L'équipe du projet Umoja n'a pas encore évalué précisément le coût total de possession et a indiqué que s'il était facile de mesurer les coûts directs, l'évaluation des coûts indirects avait été difficile dans la mesure où la tenue de relevés d'heures n'avait pas été mise en place

pour le personnel du Secrétariat. L'équipe était en train d'essayer d'estimer les coûts de façon rétroactive pour les périodes antérieures à 2016, à l'aide d'estimations raisonnables, afin d'étayer les informations qui allaient figurer dans le rapport d'étape présenté à l'Assemblée générale en septembre 2017.

Avantages découlant de la mise en service d'Umoja

14. Le Comité a observé qu'en raison de difficultés de mise en œuvre, la valorisation des avantages était devenue moins prioritaire avant 2016, et que jusqu'à l'exercice biennal 2016-2017, un mode de fonctionnement du sommet vers le bas était utilisé : dans ce cadre, les chefs de département avaient évalué les avantages sur la base de l'ensemble des économies susceptibles d'être réalisées. L'Administration a déclaré qu'à compter de l'exercice biennal 2018-2019, une approche de bas en haut favorisant la participation des référents processus avait été adoptée : les analyses initiales relatives aux avantages avaient ainsi été réévaluées pour vérifier si elles étaient toujours valides et applicables, et les avantages attendus avaient été quantifiés dans le dossier de décision mis à jour avec l'aide de référents processus des ressources humaines, des services centraux d'appui, de la finance, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, et des technologies de l'information. Elle a ajouté que le budget pour 2018-2019 qui devait être présenté à l'Assemblée générale serait fondé sur ces projections. Le Comité est d'avis que l'approche de bas en haut constitue une amélioration par rapport au fonctionnement du sommet vers le bas.

Fonctionnalités d'Umoja

15. Le Comité note que de nouvelles fonctionnalités peuvent être ajoutées à Umoja dans les domaines de l'évaluation des stocks et des procédures d'appel d'offres en ligne.

Conclusion générale

16. Le fait qu'Umoja-Intégration ait été déployé à l'échelle mondiale dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs est une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. Dans son cinquième rapport (A/71/180), le Comité, tout en reconnaissant que souvent, les organisations qui déployaient d'importants progiciels de gestion intégrés rencontraient des problèmes, a estimé que la décision de privilégier la tenue des délais plutôt que de s'assurer que les entités étaient correctement préparées n'avait fait qu'accentuer ces problèmes. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont, depuis, été déployés.

17. Umoja reste un outil essentiel pour réformer et moderniser l'administration de l'Organisation et pourrait lui apporter, ainsi qu'aux États Membres, des avantages considérables. Il n'est pas envisageable de revenir aux anciens systèmes, comme le Système intégré de gestion; les unités administratives doivent continuer à pleinement prendre en main Umoja et instaurer une collaboration étroite et constructive avec les référents processus ainsi que l'équipe Umoja en vue de régler les problèmes recensés par le Comité dans le cadre de son examen actuel et d'apporter les améliorations nécessaires pour stabiliser le progiciel.

18. Il importe de remédier rapidement aux risques qui pèsent immédiatement et à long terme sur l'utilité d'Umoja pour l'Organisation et qui ont été détectés par le consultant, afin de pouvoir tirer parti des avantages prévus. Il est nécessaire d'évaluer le coût total de possession d'Umoja, y compris les coûts directs et indirects, et de prendre des mesures pour que les coûts engendrés par la formation, qu'il s'agisse des heures du personnel ou des déplacements, soient pris en compte dans ledit coût total de possession. La valorisation des avantages doit être précisée en réexaminant les analyses initiales relatives aux avantages pour vérifier si elles

sont toujours valides et applicables, en fonction de la durée des processus/activités qui peut être mesurée dans Umoja au fil du temps.

Recommandations

19. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations qui sont énoncées tout au long du présent rapport. Il recommande principalement que :

a) **Tous les utilisateurs suivent obligatoirement une formation avant la mise en service de toute fonctionnalité. Les réactions des participants devraient être prises en compte lors de l'élaboration du programme de formation;**

b) **L'Administration établisse, en consultation avec les utilisateurs des rapports, un plan de configuration du module d'analyse décisionnelle de sorte que les rapports fréquemment utilisés soient versés dans la collection de rapports standard;**

c) **L'Administration prenne des mesures de façon à atténuer les risques qui ont été recensés lors de la mission d'assurance et fasse le point de l'état d'avancement des recommandations dans le prochain rapport d'étape qui sera présenté à l'Assemblée générale;**

d) **L'Administration réfléchisse à l'instauration de relevés d'heures pour les tâches liées à la mise en œuvre d'Umoja afin de calculer l'ensemble des coûts indirects, et prenne des mesures pour que les coûts engendrés par la formation, qu'il s'agisse des heures du personnel ou des déplacements, soient pris en compte dans le coût total de possession d'Umoja;**

e) **Les chiffres figurant dans le plan de valorisation des avantages mis à jour qui sera présenté à l'Assemblée générale, qui feront état de la réduction de la durée des processus/activités, soient calculés sur la base des données horodatées lorsque celles-ci sont disponibles dans Umoja;**

f) **Le plan de valorisation des avantages mis à jour soit gelé, après son approbation par l'Assemblée générale, pour servir de point de comparaison qui permettra de suivre les valorisations futures des avantages découlant de l'utilisation d'Umoja.**

Suite donnée aux recommandations antérieures

20. Depuis son premier audit du projet Umoja, en 2012, le Comité a formulé 43 recommandations au total. Sur les 18 recommandations formulées par le Comité dans ses rapports précédents, qui restent à appliquer et avaient toutes été acceptées par l'Administration, 4 ont été pleinement appliquées, 12 sont en cours d'application et 2 n'ont pas été appliquées.

21. On trouvera à l'annexe I des observations plus détaillées sur les recommandations du Comité et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite.

I. Généralités

1. Umoja est un progiciel de gestion intégré de grande envergure qui vise à moderniser une large gamme de processus métier touchant les services administratifs et les services d'appui essentiels au bon fonctionnement de l'Organisation. Il est utilisé dans l'ensemble du Secrétariat, soit, dans le cas présent, le Siège de l'Organisation, les bureaux extérieurs, les Tribunaux pénaux internationaux et certains fonds et programmes des Nations Unies, chacun pouvant avoir des modalités de fonctionnement et de financement et des mécanismes de responsabilisation qui leur sont propres. L'Assemblée générale a approuvé le projet consacré au nouveau progiciel de gestion intégré dans sa résolution 63/262, en décembre 2008. Le Secrétaire général a énoncé les grands objectifs d'Umoja dans son premier rapport d'étape (A/64/430). Il s'agissait :

- a) D'appuyer la réforme de la gestion et de renforcer l'application du principe de responsabilisation;
- b) D'améliorer la gestion des ressources;
- c) D'améliorer l'efficacité et l'efficience des méthodes de travail grâce à des processus et des systèmes de fonctionnement renforcés.

2. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin 2017 était de 466,2 millions de dollars. Au 31 décembre 2016, l'Administration avait dépensé 411,9 millions de dollars, montant qui n'inclut pas les dépenses prises en charge par les différentes unités administratives au titre de la préparation au déploiement d'Umoja. L'Administration espère que l'ensemble des modules d'Umoja aura été déployé d'ici à la fin de l'année 2018.

A. Stratégie de déploiement

3. L'Administration avait initialement prévu qu'Umoja serait mis en service dans l'ensemble du Secrétariat en deux temps et que le déploiement serait achevé avant la fin de 2012. Les plans ont été revus de fond en comble et prévoient à présent une mise en place échelonnée, module par module, dans différents groupes d'entités des Nations Unies. Umoja a été déployé dans les deux premiers groupes (opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales) en 2013 et en 2014, dans le groupe 3 en juin 2015, puis dans le groupe 4 en novembre 2015, ces deux groupes englobant les entités restantes du Secrétariat. Le déploiement dans le groupe 5 (états de paie du personnel des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales recruté sur le plan national) a eu lieu en novembre 2016.

4. Les fonctionnalités d'Umoja devant être mises en service ont été réparties en trois grands groupes (Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2), qui se présentent comme suit :

a) Umoja-Démarrage : Opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), chaîne d'approvisionnement, gestion de projets et activités de vente et de distribution. Les fonctionnalités couvertes par Umoja-Démarrage sont essentielles en ce qu'elles permettent d'assurer la conformité aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS);

b) Umoja-Extension 1 : Gestion des ressources humaines (gestion stratégique et gestion des postes, administration du personnel, droits et prestations et gestion du temps de travail), états de paie, établissement des autorisations de voyage, remboursement des frais de voyage et réservations en ligne;

c) Umoja-Extension 2 : Autres processus administratifs majeurs, comme l'établissement du budget, la planification des forces, la gestion des programmes, la planification de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des entrepôts, la gestion des conférences et des manifestations, la gestion complète des subventions et les activités commerciales.

Le calendrier de déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans les groupes 1 à 5 et le calendrier prévu pour le déploiement d'Umoja-Extension 2 en 2016-2018 sont présentés dans les annexes II et III.

B. Observations formulées précédemment par le Comité et portée du présent rapport

5. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a demandé que le Comité lui présente des rapports d'étape annuels sur l'exécution du projet consacré au progiciel de gestion intégré. Dans son premier rapport (A/67/164), le Comité a souligné qu'il ne pouvait pas donner l'assurance que le projet serait exécuté dans les délais prévus et sans dépassement de coûts, et que bon nombre des problèmes rencontrés révélaient des faiblesses concernant la direction et la gestion des opérations, ainsi que des lacunes plus graves et plus étendues concernant la manière dont l'Organisation pilotait et gérait la transformation de ses modes de fonctionnement.

6. Au moment de l'établissement du deuxième rapport (A/68/151), le projet bénéficiait d'une assise plus solide, mais les difficultés se sont aggravées par la suite, compte tenu du fait que les mises en service se faisaient de manière échelonnée et portaient sur plusieurs sites. En particulier, le Comité a relevé des lacunes systémiques, comme les difficultés qu'éprouvait l'Organisation à gérer le changement et le caractère très ambitieux des hypothèses de planification retenues dans le projet.

7. Dans son troisième rapport (A/69/158), le Comité a examiné les progrès accomplis par l'Administration en ce qui concernait la mise en service d'Umoja au Département de l'appui aux missions, appelé l'attention sur le fait qu'il fallait procéder aux changements de manière plus efficace et plus ordonnée et souligné que la préparation à la mise en service d'Umoja par les différentes parties prenantes était une responsabilité collective.

8. Dans son quatrième rapport (A/70/158), le Comité a constaté que l'ampleur de certaines activités essentielles, comme les tests et la conversion des données, avait été réduite afin de permettre à l'Organisation de tenir les délais ambitieux de déploiement dans les groupes 3 et 4. Il a noté que les lacunes dans la préparation du personnel aux changements qui découleraient d'Umoja et les modalités d'appui après le déploiement pouvaient mettre à mal la stratégie de mise en service, d'autant que l'Administration ne s'était pas dotée de plans de secours qui l'aideraient à atténuer les risques. Selon lui, les déploiements antérieurs s'étaient heurtés à des difficultés notables en raison du manque de préparation et des problèmes analogues pouvaient fort bien se reproduire en 2015.

9. Dans son cinquième rapport (A/71/180), le Comité a estimé que la décision de privilégier la tenue des délais plutôt que de s'assurer que les entités étaient bien préparées n'a fait qu'accentuer les problèmes qui accompagnaient bien souvent la mise en service d'un progiciel de gestion intégré. L'Administration devait montrer qu'elle pouvait maîtriser les coûts afférents au projet, coûts en augmentation constante, et valoriser les avantages promis pour ce qui était de l'aspect financier et de la prestation de services, afin de présenter un dossier de décision sur lequel les

États Membres pourraient s'appuyer pour décider d'éventuels investissements supplémentaires.

10. Le présent rapport d'étape a été établi à l'issue d'audits réalisés entre le 9 janvier et le 17 février 2017. Dans le cadre de ces audits, le Comité s'est entretenu par visioconférence avec de hauts responsables en poste au Siège de l'Organisation et dans les bureaux extérieurs et a examiné des documents de l'équipe Umoja et du Secrétariat concernant le projet et les informations que l'équipe lui a remises en réponse à ses questions. Le présent rapport présente les progrès accomplis concernant le déploiement, la stabilisation et la prise en main d'Umoja, les coûts et les avantages du progiciel ainsi que ses fonctionnalités.

11. Dans le cadre de son audit, le Comité a procédé à une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs, tous lieux d'affectation confondus, afin de cerner leur opinion concernant Umoja et a bénéficié pour ce faire du concours du Bureau de l'informatique et des communications. L'enquête en ligne comprenait 18 questions portant sur des aspects tels que les problèmes d'accès, l'aide reçue, le degré d'assurance avec lequel les utilisateurs se servaient du système et l'utilité de la formation reçue sur Umoja. L'enquête devait initialement se dérouler du 30 janvier au 6 février 2017, mais a été prolongée jusqu'au 12 février. Il est fait mention des résultats de l'enquête dans différentes sections du présent rapport et les résultats complets sont exposés dans l'annexe IV.

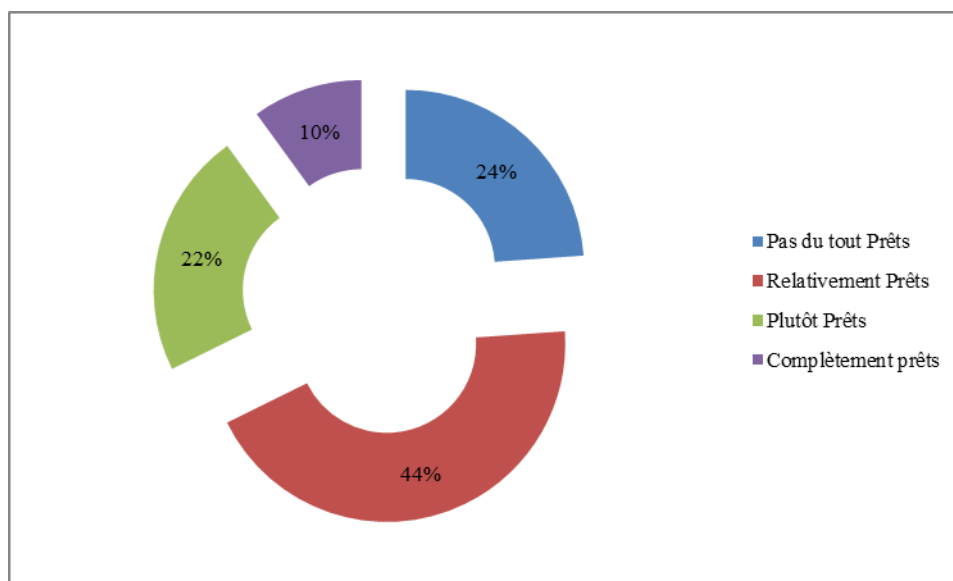
II. Déploiement d'Umoja

Niveau de préparation du groupe 4

12. Dans ses rapports précédents, le Comité a noté qu'Umoja était entré en service dans les entités du groupe 4 à un moment où l'Administration était aux prises avec des problèmes fondamentaux concernant l'accès, les comptes utilisateurs et la définition des droits d'accès en fonction des attributions. La majorité des personnes (60 %) qui ont répondu à l'enquête organisée après la mise en service d'Umoja dans les entités du groupe 4 ont dit que le système leur permettait de s'acquitter de leurs fonctions, tandis que 36 % ont estimé qu'elles n'étaient pas prêtes à travailler avec Umoja. Le Comité a noté que la mise en service dans les entités du groupe 4 s'était déroulée comme prévu, malgré les difficultés rencontrées.

13. Dans le cadre de l'enquête en ligne organisée par le Comité en février 2017, environ 10 % des personnes dont les réponses ont été jugées recevables (soit 4 551 réponses au total) ont estimé avoir été bien préparées à utiliser Umoja au moment de la mise en service du système et 24 % ont dit ne pas avoir été préparées (voir fig. I).

Figure I
Niveau de préparation à l'utilisation d'Umoja



Source : Enquête de satisfaction menée par le Comité.

Report du déploiement dans le groupe 5

14. Initialement prévue en avril 2016, la mise en service d'Umoja dans le groupe 5 a été reportée une première fois, jusqu'en septembre 2016, de façon à laisser le temps aux groupes 3 et 4 de stabiliser leurs opérations, puis une nouvelle fois jusqu'en novembre 2016, comme suite à une demande faite au Comité de pilotage par le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions. Le déploiement s'est déroulé sans heurt en novembre 2016 et selon l'Administration, l'opération a compté parmi les plus réussies, comme l'a montré la fluidité avec laquelle s'est déroulée la transition entre les systèmes existants et Umoja et l'absence de problèmes après la mise en service, situation qui s'expliquait par le pragmatisme qui avait motivé le report du déploiement au vu du niveau de préparation. L'Administration n'avait pas encore totalement évalué l'incidence du retard pris dans le déploiement auprès du groupe 5 pour ce qui était des activités de déploiement futures et des coûts concernant les fonctionnalités restant à mettre au point, mais a estimé que les conséquences étaient minimales, car les fonctionnalités regroupées dans Umoja-Extension 2 étaient indépendantes des activités relatives au déploiement dans le groupe 5.

Fonctionnalité Prestation de services

15. Mise en service dans un premier temps dans le groupe 3 en juin 2015 puis dans le groupe 4 en novembre 2015, la fonctionnalité Prestation de services¹ a été élargie à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales et au Département de l'appui aux missions au Siège le 1^{er} juillet 2016. Des types d'activités concernant les missions, principalement dans les domaines des services

¹ Les entités des Nations Unies ont pour mandat de fournir des services à d'autres entités des Nations Unies relevant du Secrétariat et à des clients externes, y compris des entités des Nations Unies qui n'utilisent pas Umoja, mais aussi à leurs propres unités administratives. Le recouvrement des coûts concernant ces services se fait dans Umoja.

de soutien logistique, des services médicaux et de la gestion des installations, ont été recensés, sur la base des 3 200 types d'activités dénombrés pour les groupes 3 et 4.

Ensemble des prestations proposé par la Commission de la fonction publique internationale : changements apportés à Umoja

16. Dans son rapport sur l'application du nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/896 et Corr.1), le Secrétaire général a présenté dans ses grandes lignes la stratégie qui serait suivie pour apporter les changements proposés par la Commission de la fonction publique internationale à l'ensemble des prestations. Les changements devaient être apportés en deux temps en 2016. La phase 1 a été mise en œuvre comme prévu le 1^{er} juillet 2016 pour tous les éléments prescrits par l'Assemblée générale, sauf en ce qui concerne le nouvel élément incitation à la mobilité et la suppression de l'élément non-déménagement. SAP avait apporté les changements voulus à Umoja et les avait livrés en juin 2016. L'élément incitation à la mobilité et la suppression de l'élément non-déménagement sont entrés en vigueur le 1^{er} novembre 2016, avec effet rétroactif à partir du 1^{er} juillet 2016.

17. En réponse à la question du Comité concernant le montant des dépenses engagées aux fins de l'application des changements susmentionnés, l'Administration a expliqué qu'il n'y avait pas eu de coûts concernant le progiciel à proprement parler et que les dépenses avaient surtout été un investissement en temps de la part des fonctionnaires et des vacataires. Certains fonctionnaires et vacataires s'étaient consacrés à plein temps aux changements à apporter, tandis que d'autres avaient participé de façon ponctuelle aux phases de conception, de développement, d'essai et de mise en service. L'Administration a également expliqué que faute d'un mécanisme lui permettant d'attribuer les frais généraux à telle ou telle composante, elle n'était pas en mesure de mesurer les coûts avec exactitude. Elle a ajouté que pour mieux isoler les dépenses qui ne devaient pas être financées au moyen du budget consacré à Umoja, comme l'Assemblée générale le lui avait demandé, elle entendait calculer les dépenses liées à la mise en œuvre des changements prescrits et avait défini des éléments qui lui permettraient à l'avenir de ventiler et de mieux suivre les coûts, filière par filière. Elle a expliqué qu'aucune source de financement n'avait été arrêtée, car l'Assemblée comptait sur le fait que les coûts seraient financés au moyen des ressources existantes.

18. Le Comité a noté que l'Administration n'avait toujours pas chiffré les coûts liés au temps passé par des fonctionnaires et des vacataires à appliquer les changements découlant des décisions prises par la Commission de la fonction publique internationale. Il convenait qu'elle calcule les coûts liés à l'application des changements et qu'elle les intègre dans le coût complet d'Umoja de sorte que le Secrétaire général puisse les présenter dans son prochain rapport à l'Assemblée générale.

Formation à Umoja

19. Il est indispensable de former les utilisateurs à leur nouvel environnement de travail de façon à faciliter l'exploitation d'Umoja. La formation aidera également à renforcer les capacités et permettra aux unités administratives et aux utilisateurs de devenir autonomes, ce qui à terme facilitera la prise en main d'Umoja par toutes les parties prenantes. Le règlement des problèmes qui se posent au niveau local passe par la formation : d'une part cela aidera les utilisateurs à travailler plus efficacement et de l'autre cela allégera le volume de travail de l'équipe chargée de l'exploitation

du système, qui est souvent sollicitée pour aider les utilisateurs. L'équipe pourra ainsi se consacrer pleinement à la mise au point des nouvelles fonctionnalités, éléments sans lesquels la mise en service des derniers modules ne pourra se faire dans les délais.

20. Dans son huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), le Secrétaire général a signalé que la formation avait essentiellement porté sur le renforcement des capacités et l'acquisition de compétences techniques au niveau local, ce qui allait dans le sens de l'accent mis par l'Assemblée générale, dans sa résolution 70/248, sur l'importance que revêtait la formation à Umoja, dans le cadre de plans intégrés de formation et de renforcement des capacités.

21. Une démarche multiforme, comprenant à la fois des activités de formation assistée par ordinateur, des cours dispensés par des formateurs et des modules d'apprentissage à distance, organisés selon 13 domaines fonctionnels, avait été mise en œuvre en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. L'Académie Umoja, dont les activités étaient axées sur les cadres, les spécialistes des processus et les spécialistes locaux des processus, s'était attachée dans un premier temps à renforcer les compétences de ces derniers.

22. Les spécialistes locaux des processus sont des utilisateurs finals qui connaissent très bien leurs domaines fonctionnels et qui maîtrisent les procédures de traitement dans Umoja. Ils assurent des services d'appui (appui de niveau 0) en signalant les problèmes, en en identifiant la cause et en créant des demandes de service dans iNeed, et leur concours est donc crucial. En ce qui concerne les entités des groupes 3 et 4, les équipes de spécialistes locaux des processus ont continué d'être en sous-effectif et les spécialistes locaux des processus n'ont pu assurer ni l'appui à l'exploitation ni la formation des utilisateurs finals, car ils n'ont pas pu se dégager de leurs autres responsabilités. Selon le rapport, 121 spécialistes des processus sont certifiés dans un ou plusieurs domaines fonctionnels.

23. Dans son rapport (A/71/628), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a pris note des mesures visant à renforcer la formation à Umoja et encouragé le Secrétaire général à continuer d'étoffer les capacités et connaissances internes en ce qui concerne Umoja.

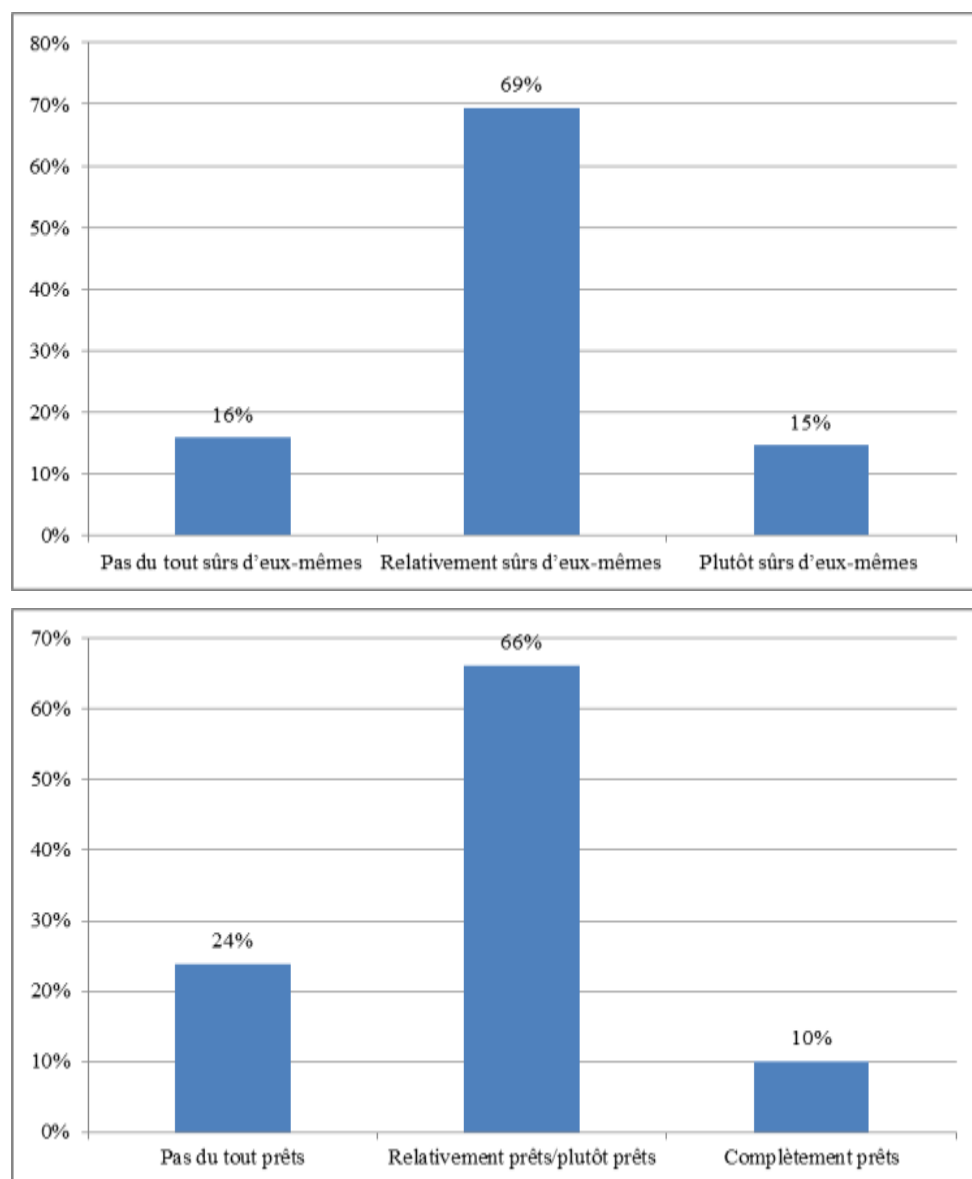
24. L'Administration a indiqué que 35 596 des 40 694 utilisateurs avaient été formés, 32 240 avaient bénéficié de plusieurs formations, ce qui signifiait que 5 098 utilisateurs, soit 12 % du total des utilisateurs d'Umoja, n'avaient reçu aucune formation au moment du déploiement du système dans le groupe 5.

25. Dans l'enquête en ligne à laquelle a procédé le Comité, 66 % des personnes ayant répondu ont estimé qu'elles étaient relativement prêtes ou plutôt prêtes à utiliser Umoja lorsqu'il a été mis en service et seulement 10 % ont dit avoir été complètement prêtes; s'agissant de l'aisance avec laquelle elles utilisaient Umoja, 69 % étaient relativement sûres d'elles et environ 15 % très sûres d'elles. Le Comité a noté qu'il fallait affiner la stratégie de formation de sorte que les utilisateurs acquièrent les connaissances dont ils ont besoin pour exploiter les fonctionnalités d'Umoja. La figure II présente les résultats de l'enquête. L'Administration a déclaré qu'elle avait parfaitement conscience du fait qu'il fallait accorder la priorité à la formation de sorte qu'Umoja soit utilisé au mieux et a informé le Comité que des mesures étaient prises à l'occasion des déploiements pour améliorer le niveau et la qualité de la formation. Les spécialistes de la formation au Bureau de la gestion des ressources humaines avaient proposé de nouvelles améliorations aux aide-mémoires et autres outils de formation, notamment des méthodes d'appui plus évoluées, qui sont en cours d'évaluation par les référents processus et le Directeur général de

l'informatique et des communications dans le cadre du renforcement de la formation et de l'appui.

Figure II

Aisance avec laquelle les utilisateurs se servent d'Umoja et degré de préparation des utilisateurs au moment de la mise en service d'Umoja (février 2017)



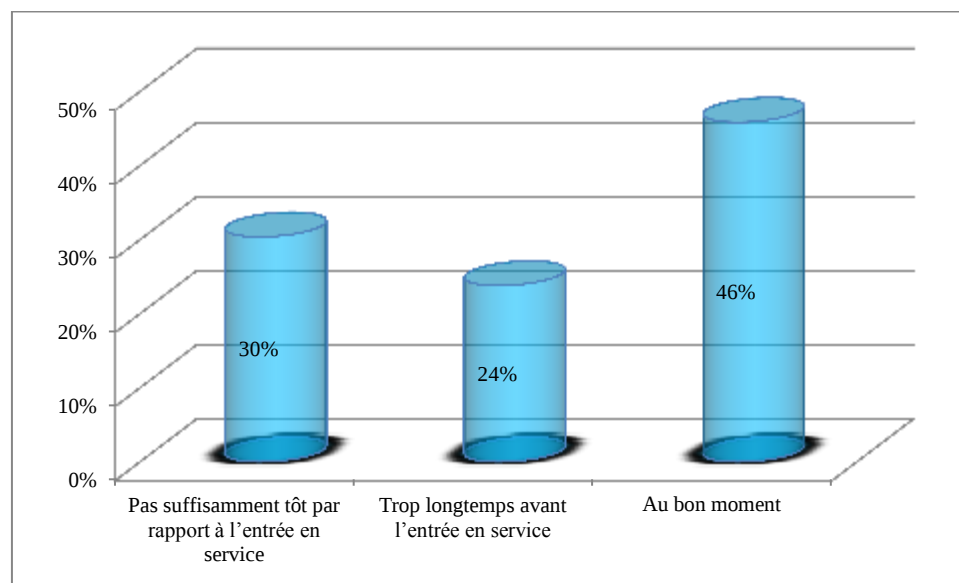
Source : Enquête de satisfaction menée par le Comité.

26. L'équipe Umoja assurait le suivi de toutes les séances de formation offertes par l'Administration et dans chaque entité les coordonnateurs de la formation assuraient le suivi des programmes de formation proposés aux utilisateurs finals. L'Administration a signalé que l'élaboration de tous les supports de formation à Umoja était financée au moyen du budget du projet et que le coût de la formation avait essentiellement trait au temps que les formateurs et les stagiaires consacraient à la formation, aux voyages des formateurs et des stagiaires, le cas échéant, et au

coût des installations, qui était négligeable. Dans le cas des cours animés par des formateurs, c'était les spécialistes des processus et les spécialistes locaux des processus qui assuraient généralement la formation. L'Administration a également donné l'assurance que dans la mesure du possible les utilisateurs étaient certifiés avant que les attributions soient définies dans Umoja, mais a ajouté que pour chaque déploiement des erreurs se produisaient parfois, ce qui créait des problèmes puisque la formation reçue ne correspondait pas aux fonctions à exercer; ces problèmes étaient réglés par l'organisation d'activités de formation après le déploiement. Elle a ajouté que la modestie des moyens consacrés à la formation entravait quelque peu le déroulement des activités de formation, mais a affirmé qu'aucun effort ne serait épargné pour former tous les utilisateurs avant tout déploiement. L'Administration n'a pas communiqué les objectifs chiffrés concernant les activités de formation ni les résultats effectivement obtenus.

27. Dans l'enquête en ligne à laquelle a procédé le Comité, 46 % des personnes ayant dit avoir suivi une formation à Umoja ont estimé que la formation avait eu lieu au bon moment, 30 % ont dit qu'elle n'avait pas eu lieu suffisamment tôt par rapport à l'entrée en service d'Umoja et 24 % ont répondu qu'elle avait eu lieu trop longtemps avant l'entrée en service. Les réponses montrent qu'il faudrait mieux choisir le moment où la formation a lieu de sorte que les utilisateurs aient encore en mémoire les connaissances qui leur ont été enseignées quand ils ont besoin de les appliquer. La figure III illustre les résultats de l'enquête.

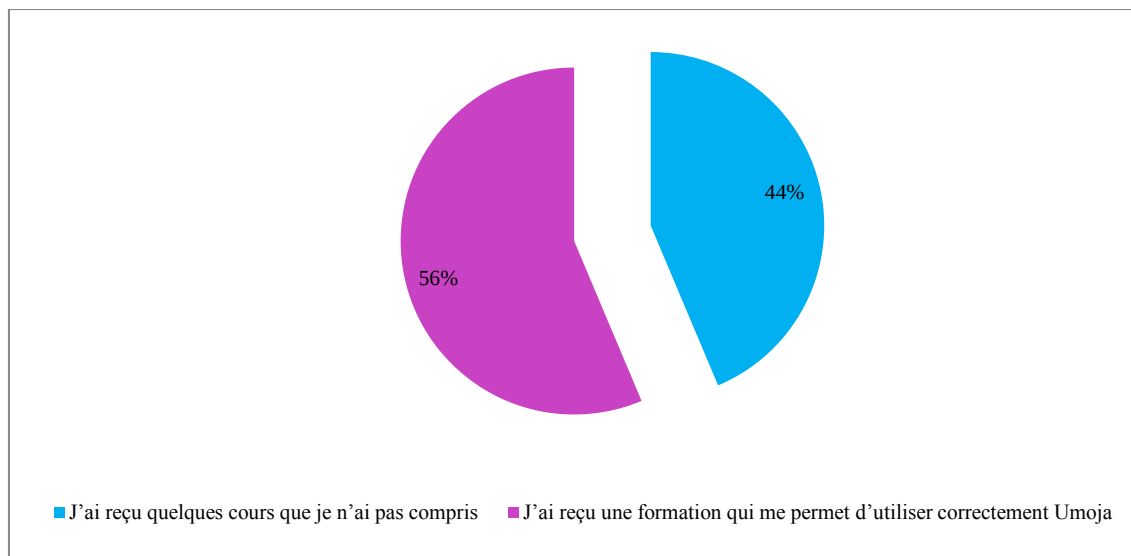
Figure III
Choix du moment de la formation à Umoja



Source : Enquête de satisfaction menée par le Comité.

28. En ce qui concerne l'efficacité de la formation, 56 % des personnes ont dit avoir reçu une formation qui leur permettait d'utiliser correctement Umoja, tandis que les 44 % restants ont dit ne pas savoir utiliser le système même après avoir suivi une formation. La figure IV illustre les résultats de l'enquête.

Figure IV
Adéquation de la formation à Umoja



Source : Enquête de satisfaction menée par le Comité.

29. Ainsi que l'Administration l'a déclaré, le Département de l'appui aux missions a pris en charge la formation dispensée au groupe 5 et indiqué qu'en novembre 2016, tous les intervenants amenés à se servir du module Ressources humaines avaient été formés, de même que 95 % des personnes amenées à utiliser le portail libre-service. Ayant constaté que les utilisateurs avaient du mal à acquérir les connaissances concernant les domaines précédemment couverts par Galileo, système appelé à être remplacé, l'Administration a décidé que la formation se ferait en trois temps.

30. L'Administration a également constaté qu'il n'était pas envisageable de former la totalité des utilisateurs finals dans les entités des groupes 3 et 4, faute de temps et de formateurs. Elle a ajouté que toutes les entités avaient axé la formation sur le personnel essentiel, c'est-à-dire celui qui leur permettrait de continuer à fonctionner après la mise en service d'Umoja, et certains fonctionnaires avaient commencé à être formés plusieurs semaines avant le déploiement de façon à leur laisser le temps d'assimiler toutes les connaissances dont ils allaient avoir besoin. Un appui supplémentaire avait été proposé pendant la phase d'accélération de la mise en service et les utilisateurs finals avaient continué à bénéficier d'activités de formation tout au long de 2015 et 2016.

31. Le Comité est conscient des contraintes concernant les délais et les effectifs mentionnées par l'Administration, mais estime que la formation des utilisateurs finals est essentielle à la réussite de la mise en service de tout système et qu'elle peut être prise en considération dans les plans de déploiement.

32. Le Comité recommande que tous les utilisateurs suivent obligatoirement une formation avant la mise en service de toute fonctionnalité et que les observations reçues à l'issue des cours soient prises en considération lors de l'élaboration du programme de formation.

III. Stabilisation d'Umoja

Groupes 3 et 4

33. Pendant la phase de stabilisation d'Umoja dans les entités du groupe 4, des problèmes se sont fait jour dans divers domaines, en particulier lors de la transition entre les exercices budgétaires. Dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), il a été dit que, dans l'ensemble, le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja avait donné de bons résultats, mais que la phase de stabilisation dans les entités des groupes 3 et 4 avait duré plus longtemps que prévu; les spécialistes des processus dans l'équipe Umoja et parmi les référents processus avaient été très sollicités, ce qui avait ralenti la conception et le développement d'Umoja-Extension 2. Présidée par le Contrôleur, l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet a été réactivée et a reçu pour mission de hâter le règlement des problèmes signalés par les entités des groupes 3 et 4.

34. L'équipe a analysé les problèmes rencontrés par les entités des groupes 3 et 4 et a formulé 67 recommandations, classées par domaine fonctionnel. Les recommandations ont été adressées aux référents processus et au Directeur général de l'informatique et des communications, avec des dates d'exécution cibles. L'Administration a déclaré que 42 des 67 recommandations avaient été appliquées, 12 avaient été classées parmi les recommandations à caractère continu à appliquer au fil du temps et 13 étaient en cours d'application.

35. En réponse à l'observation du Comité concernant les recommandations de l'équipe spéciale qui n'avaient pas encore été appliquées, l'Administration a expliqué que les référents processus avaient accepté de travailler avec l'équipe Umoja et d'examiner les questions en suspens, y compris celles soulevées par l'équipe spéciale; il s'agissait de revoir la hiérarchisation des priorités et d'aider l'équipe Umoja et les autres parties prenantes à conjuguer leurs efforts de sorte que les travaux de développement, les essais et la mise en service des améliorations ou changements ainsi hiérarchisés puissent être menés à bien dans les délais qui auraient été fixés.

36. Tout en notant les mesures prises par l'Administration, le Comité est d'avis que les 12 recommandations qui avaient été considérées comme devant être appliquées à long terme devraient être mises en œuvre selon un calendrier bien précis et faire l'objet d'un suivi à intervalles réguliers. En juillet 2017, l'Administration a informé le Comité que l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja avait achevé ses travaux le 1^{er} mai 2017. Après près de deux ans d'un travail acharné mené par les équipes chargées d'Umoja, les référents processus, le Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe Umoja à New York, l'Administration a estimé qu'une solution avait été trouvée pour la majorité des problèmes techniques et des problèmes liés aux processus qui avaient été signalés par les entités des groupes 3 et 4, sans qu'il ait été nécessaire d'adapter Umoja ou d'autres progiciels de l'Organisation; il convenait de noter que la solution avait été sous-tendue par les directives et les modes de fonctionnement du Secrétariat. Les recommandations restantes, y compris celles dont l'application était prévue à long terme, seraient traitées dans le cadre d'un nouveau dispositif d'amélioration continue dirigé par le Département de la gestion, qui permettrait de mettre Umoja à niveau et de l'améliorer en fonction des besoins.

Outils d'analyse décisionnelle

37. Umoja devait donner la possibilité d'accéder plus rapidement à des informations de gestion plus complètes et plus fiables. Dans son rapport précédent

(A/71/180), le Comité avait constaté que la mise au point et le niveau d'utilisation du module d'analyse décisionnelle n'en étaient qu'à leurs balbutiements au moment de l'audit. En décembre 2015, 1 006 rapports étaient disponibles dans Umoja (créances, dettes, états de présence et biens durables, par exemple). Toutefois, la mauvaise qualité des données disponibles dans certains domaines rendait ces rapports inutiles et l'Organisation utilisait à titre provisoire les rapports dont elle se servait déjà avec le Système intégré de gestion (SIG). Pour qu'Umoja soit un outil plus performant que le SIG et non pas seulement un outil plus coûteux, il était essentiel que les outils d'analyse décisionnelle et d'établissement de rapports apportent une valeur ajoutée et soient exploités de façon systématique afin d'aider l'Administration et les parties prenantes dans leur prise de décisions.

38. Au 31 décembre 2016, il y avait 910 utilisateurs privilégiés et 3 093 utilisateurs se servant des fonctions d'analyse². L'outil d'établissement de rapports utilisé dans Umoja, SAP Business Objects, permet actuellement d'établir 172 rapports standard préformatés et rapports spécialisés. Les utilisateurs privilégiés avaient établi et diffusé 2 753 rapports au moyen de cet outil. La fréquence d'utilisation et de consultation des rapports était très variable : un état en particulier avait été consulté plus de 45 000 fois, tandis que d'autres l'avaient été moins de 10 fois, le nombre moyen de consultations pour les rapports standard s'établissant à environ 1 600. Seuls cinq rapports avaient été consultés plus de 10 000 fois. Seuls quatre des rapports créés par les utilisateurs privilégiés étaient consultés plus souvent que la moyenne, ce qui laissait à penser que les rapports mis au point par ces utilisateurs n'avaient qu'une utilité limitée.

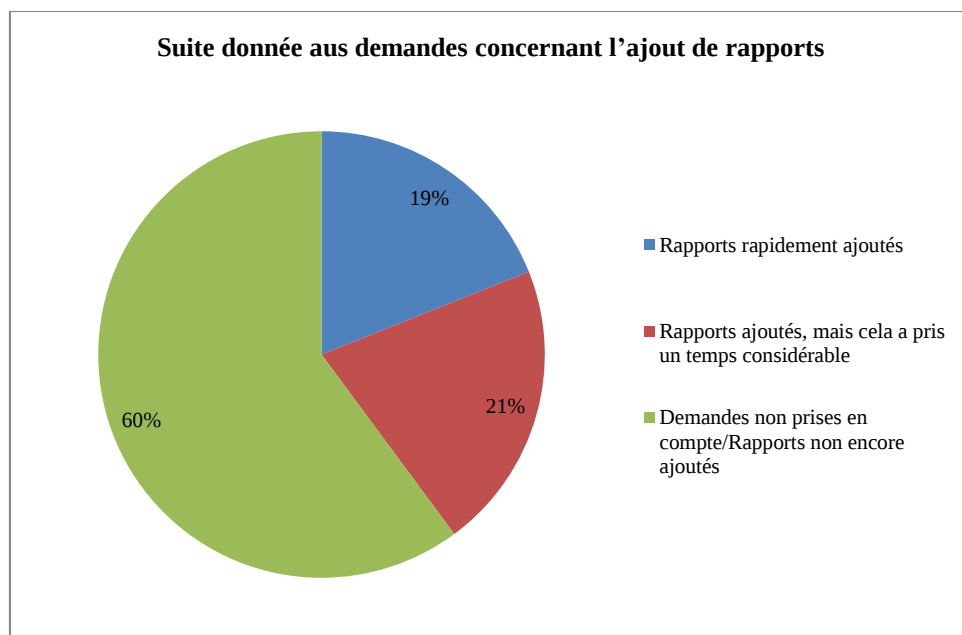
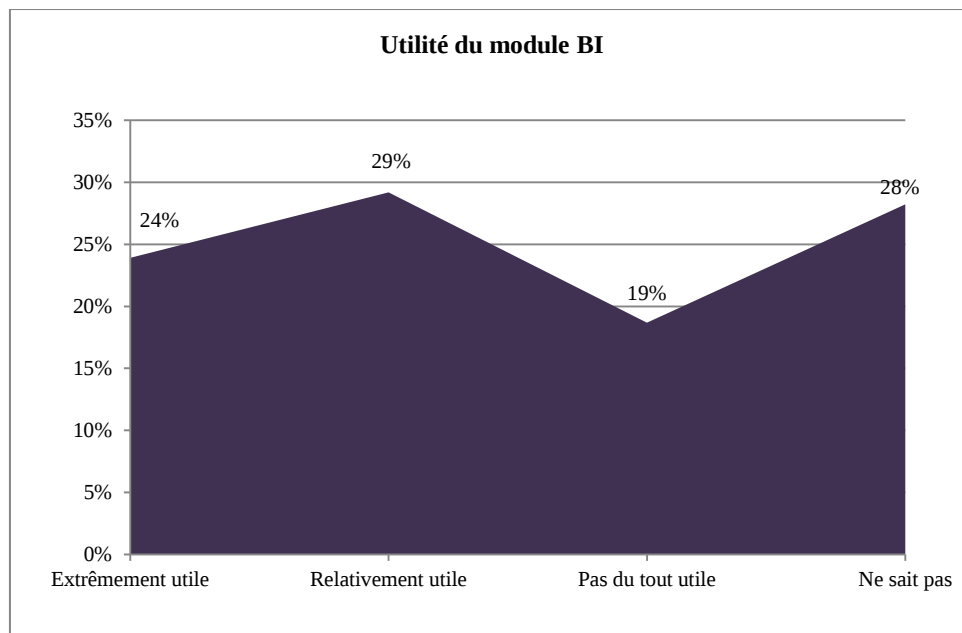
39. Dans le cadre de la transmission du relais, le projet Umoja a commencé à transférer les fonctions relatives aux outils d'analyse décisionnelle au Bureau de l'informatique et des communications de façon échelonnée en 2016. Le Comité a été informé que le Bureau avait organisé des ateliers bilatéraux avec les différentes entités afin de recenser les besoins et avait déterminé qu'il convenait de mettre au point plus de 700 nouveaux rapports. Cela montre que les fonctionnalités d'établissement de rapports doivent être considérablement améliorées pour que l'Administration puisse véritablement s'en servir comme d'un outil de suivi et d'aide à la décision.

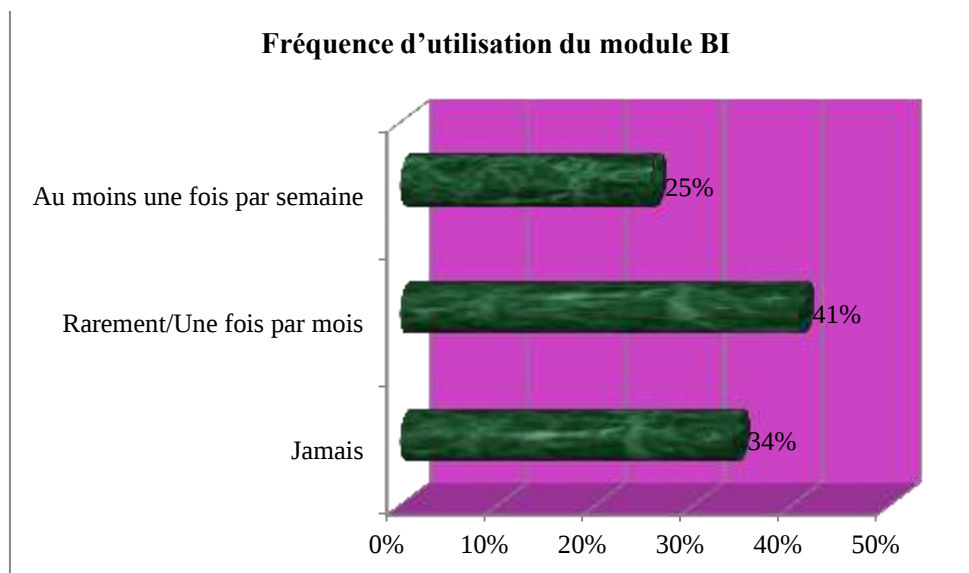
40. Dans l'enquête organisée par le Comité, 19 % des personnes ont indiqué que le module d'analyse décisionnelle (module BI) ne leur semblait pas du tout utile, tandis que 28 % ont indiqué ne pas savoir. En ce qui concerne les demandes d'ajout de rapports, 60 % des personnes ont indiqué que les rapports demandés n'avaient pas encore été ajoutés ou que les demandes qui avaient été faites n'avaient pas été prises en compte, tandis que 21 % ont dit que les rapports avaient été ajoutés, mais que cela avait pris un temps considérable. De plus, 34 % des personnes ont indiqué n'avoir jamais utilisé le module d'analyse décisionnelle, 41 % ont dit ne l'utiliser que rarement ou qu'une fois par mois, tandis que 25 % l'utilisaient au moins une fois par semaine. La figure V illustre les résultats de l'enquête.

² Les utilisateurs du module d'analyse décisionnelle peuvent se servir des rapports créés au moyen des outils d'analyse décisionnelle en fonction du rôle qui leur a été attribué, à savoir :

- a) **Utilisateur privilégié** : utilisateur fonctionnel formé et certifié qui est habilité à concevoir des rapports et à définir des thématiques qu'il met ensuite à la disposition d'autres utilisateurs;
- b) **Analyste** : utilisateur spécialisé dans l'analyse de données qui est habilité à se servir de tous les rapports standard et spécialisés; un accès spécial au tableau de bord est nécessaire;
- c) **Utilisateur ordinaire** : tout utilisateur habilité à imprimer, extraire et diffuser des rapports préformatés.

Figure V
Module d'analyse décisionnelle





Source : Enquête de satisfaction menée par le Comité.

41. L'Administration a indiqué que le Bureau coordonnait l'élaboration des rapports d'analyse décisionnelle et que les demandes concernant de nouveaux rapports étaient d'abord examinées par les référents processus. Une réunion s'était tenue en février 2007 avec les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications à l'occasion de laquelle il avait été souligné que les services clients, le Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe Umoja devaient s'engager à consacrer des ressources aux outils d'analyse décisionnelle et à différentes améliorations de sorte que l'Organisation puisse s'acquitter de sa mission avec efficacité et utiliser au mieux les moyens dont elle disposait.

42. Le Comité recommande que l'Administration établisse, en consultation avec les utilisateurs des rapports, un plan de configuration du module d'analyse décisionnelle de sorte que les rapports fréquemment utilisés soient versés dans la collection de rapports standard.

Cadre d'assurance

43. Dans le septième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/70/369 et Corr.1 et 2), il a été noté que l'Administration avait demandé à un consultant extérieur de mener à bien une mission d'assurance visant à recenser et à analyser les catégories de risques susceptibles d'amenuiser les avantages immédiats et à long terme qu'Umoja pouvait apporter à l'Organisation. Le rapport du consultant se fondait sur des observations faites entre mai et juillet 2015 dans le cadre d'entretiens avec la haute direction, les pratiques de référence dégagées lors de la mise en service du progiciel, les documents concernant le déploiement et les données d'Umoja relatives aux droits d'accès. Il a également été dit dans le rapport que le Secrétariat se doterait de plans d'action qui l'aiderait à remédier aux lacunes qui auraient été recensées. Le Comité note que dans le huitième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/71/390), les principaux risques avaient été recensés et l'accès à la base de données sur les risques et les problèmes avait été ouverts à des personnes ressources clefs dans les groupes des référents processus et les services clients, mais qu'il n'était pas fait mention des recommandations du consultant ni des mesures qui avaient été prises par l'Administration pour y donner suite.

44. Ayant examiné par sondage les documents qui lui avaient été remis, le Comité a constaté que le consultant avait recensé les risques pesant sur le modèle opérationnel, les conséquences que ceux-ci avaient et les mesures à prendre pour les atténuer, mesures sans lesquelles les avantages d'Umoja ne seraient pas véritablement valorisés. Le tableau 1 récapitule les risques, les conséquences et les mesures d'atténuation.

Tableau 1
Risques pesant sur le modèle opérationnel

<i>Risques</i>	<i>Conséquences</i>	<i>Mesures d'atténuation</i>
Les processus sont interprétés de façon différente	– Il est malaisé pour les membres du personnel de passer d'une entité à une autre et de faire fond sur leurs connaissances – Les pratiques de fonctionnement sont inefficaces – Il y a des erreurs dans les données parce que les procédures de gestion des données de base ne sont pas définies	Il faut préciser la structure de gouvernance
Les directives et procédures sont dépassées et floues	– Les directives considérées comme dépassées ne sont pas appliquées – Des solutions de fortune sont utilisées, ce qui nuit à l'efficacité – Les solutions offertes par le système peuvent ne pas correspondre à la situation décrite dans les directives	Il faut mettre à jour les directives et les procédures
La charge de travail est déséquilibrée	– Les membres du personnel sont démoralisés et changent plus souvent d'emploi – Le flou règne quant aux possibilités de carrière après la mise en service d'Umoja – Les tâches ne sont pas exécutées efficacement et la productivité diminue – Les dossiers restent en souffrance et les retards s'accumulent parce que la charge de travail a augmenté pour certaines fonctions	Il faut analyser la charge de travail
Les opérations sont morcelées	– Les activités de formation et de perfectionnement portent sur les tâches de traitement et non sur les qualifications de fond – Les tâches de traitement exigent plus d'efforts et coûtent plus cher – Il est plus difficile de gérer les données de base car le nombre de centres de traitement est élevé	Il faut optimiser les tâches de traitement

Source : Données communiquées par l'Administration.

45. En ce qui concerne les risques pesant sur le modèle opérationnel qui sont récapitulés ci-dessus, l'Administration a indiqué ce qui suit :

a) S'agissant des processus qui étaient interprétés de façon différente, l'Administration a signalé que les référents processus avaient veillé à la

normalisation des processus métier pendant le déploiement d'Umoja et qu'ils examinaient, groupe par groupe, dans le cadre de l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, les problèmes que posait la compréhension des processus et les lacunes que comportaient les directives. Les référents processus et, le cas échéant, l'équipe chargée du projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée continueraient à examiner, dans le cadre de réunions régulières, les derniers problèmes concernant la normalisation des processus de bout en bout, notamment ceux qui se déroulaient en partie en dehors d'Umoja;

b) S'agissant des directives et procédures qui étaient dépassées ou floues, l'Administration a fait savoir que la structure administrative complexe du Secrétariat, et notamment les principales politiques administratives, directives et modalités de délégation des pouvoirs, faisaient l'objet d'un examen ayant pour but de répondre aux besoins opérationnels de façon plus dynamique et plus souple. Les directives qui n'avaient plus lieu d'être étaient abrogées et des modifications étaient apportées à certains textes de façon à faire converger les procédures manuelles et Umoja. L'analyse des procédures administratives se poursuivait en vue de supprimer les tâches qui faisaient double emploi ou qui n'ajoutaient aucune valeur;

c) S'agissant du déséquilibre de la charge de travail et de la perte de productivité, de la démoralisation et des retards qui en découlaient ainsi que des mesures d'atténuation envisagées, à savoir procéder à une analyse de la charge de travail au moyen de divers outils et d'enquêtes, l'Administration a expliqué qu'elle avait pris en considération les procédures éliminées par Umoja et la redistribution de la charge de travail entre les lieux d'affectation et les unités administratives lorsqu'elle avait évalué les avantages que le progiciel procurerait, mais qu'il faudrait procéder à une évaluation plus systématique et plus large dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, car la réaffectation de ressources d'un chapitre du budget à un autre et d'un lieu d'affectation à un autre ne pouvait se faire sans l'aval de l'Assemblée générale.

46. L'Administration a également expliqué que les constatations formulées dans l'étude que le Comité a portées à son attention avaient depuis été examinées par les référents processus et ajouté qu'un examen plus approfondi y serait consacré et que des mesures seraient prises dans les domaines où cela s'imposait.

47. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures de façon à atténuer les risques qui ont été recensés lors de la mission d'assurance et fasse le point de l'état d'avancement des recommandations dans le prochain rapport d'étape qui sera présenté à l'Assemblée générale.

48. L'Administration a souscrit à la recommandation et dit qu'il serait rendu compte de la suite donnée aux recommandations du consultant dans le neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré.

Transfert des données

49. Pour toute conversion de données, il est crucial de ne pas changer la valeur des données, à moins que des impératifs de fonctionnement n'obligent à procéder autrement. Les changements apportés à la valeur des données doivent être décrits et approuvés par les propriétaires des données (COBIT_BAI_07.02.4)³. Il faut également qu'un groupe de testeurs, agissant indépendamment de l'équipe de développement, procèdent à des tests (COBIT_BAI_07.05.4). On trouvera dans les

³ Le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) regroupe des pratiques communément acceptées, des outils analytiques et des modèles concernant la gouvernance et la gestion des systèmes d'information qui peuvent aider un organisme à régler un certain nombre de problèmes. BAI est l'acronyme de Build, Acquire and Implement.

paragraphe qui suivent les observations du Comité sur le transfert des données relatives aux achats et aux stocks.

50. Le Comité a noté que seuls les bons de commande qui étaient ouverts à la date du transfert avaient été transférés dans Umoja, les données portant sur les années antérieures (bons de commande clôturés) n'avaient pas été transférées. De même, seules les valeurs d'inventaire finales avaient été transférées.

51. Les référents processus métier avaient donné des assurances concernant les valeurs d'inventaire au moment du transfert. Toutefois, le Comité a noté que les services clients n'avaient pas procédé à un contrôle indépendant des opérations de nettoyage et d'enrichissement des données.

52. L'Administration a expliqué qu'elle avait recommandé que les entités procèdent à un inventaire physique avant la conversion finale des données, chaque entité devant s'assurer que les données d'inventaire transférées dans Umoja étaient correctes et à jour. Elle a ajouté que puisque les entités et les référents processus métier étaient chargés de la validation des données, ils avaient procédé au nettoyage eux-mêmes et transféré les données nettoyées à l'équipe Umoja. Celle-ci avait ensuite procédé au chargement dans le progiciel. Le Comité a noté que les services clients avaient procédé à la validation des données après le chargement, mais que l'équipe Umoja ne leur avait pas confirmé si les données étaient exactes ou complètes, alors même qu'elle était techniquement compétente.

53. L'Administration a expliqué que l'équipe Umoja avait testé et validé les programmes de conversion. Dans le cadre de la procédure adoptée pour la validation de la conversion des données d'inventaire et des données relatives à la gestion des entrepôts pour les entités des groupes 3 et 4, un spécialiste des processus Umoja avait procédé à la validation après le chargement, préalable indispensable à la validation par les services clients. Le document faisant état des vérifications effectuées par le spécialiste des processus et les résultats de l'analyse détaillée et de la validation des données chargées dans le progiciel auxquelles il avait procédé avaient été portés à l'attention des services clients; il s'agissait par-là de faciliter l'examen que les services clients devaient mener avant de donner quitus. L'Administration a expliqué que les données relevaient des services clients : il était donc essentiel que ceux-ci confirment que tout était en ordre, l'équipe Umoja étant chargée de les aider à comprendre la procédure. Elle a ajouté qu'en ce qui concernait la validation des données relatives aux stocks et à la gestion des entrepôts qui avaient été converties dans le cadre de la mise hors service de Galileo dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, un spécialiste des processus Umoja procédait à la validation après le chargement, préalable indispensable à la validation par les services clients.

54. Tout en notant la réponse de l'Administration, le Comité recommande que l'Administration se dote de procédures qui lui permettent de veiller à ce que les données d'inventaire transférées dans Umoja soient exactes et fiables.

IV. Prise en main d'Umoja

55. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer à renforcer et conserver les capacités internes nécessaires à la mise en service d'Umoja, d'élaborer à titre prioritaire un plan d'action détaillé afin que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté au programme et au projet et que les connaissances acquises restent au sein de l'Organisation. Dans son cinquième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/71/180), le Comité avait noté que le transfert d'Umoja était inscrit dans le plan

stratégique quinquennal du Bureau de l'informatique et des communications, mais ne serait pas achevé avant 2019.

56. Dans son huitième rapport d'étape (A/71/390), le Secrétaire général a souligné que l'échelonnement des mises en service et le règlement des problèmes rencontrés à l'issue des déploiements avaient alourdi la charge de travail des spécialistes des processus, dont le nombre était restreint; il avait donc été difficile d'assurer le transfert des connaissances des consultants au personnel affecté au projet. La transmission du savoir-faire s'était accélérée à mesure que la situation se stabilisait pour les groupes 3 et 4, de sorte que, depuis juin 2016, le nombre de consultants avait diminué progressivement, dans les domaines où cela était possible. Il était fait état des estimations de dépenses pour 2016-2017 et des prévisions de dépenses pour 2018-2019 dans le rapport présenté à l'Assemblée générale. Celle-ci a approuvé les ressources pour 2016-2017. Il a été noté dans le rapport d'étape qu'à terme les membres de l'équipe Umoja seraient répartis entre le Bureau de l'informatique et des communications et les services clients. Le rapport ne précisait cependant pas le nombre de personnes qui seraient concernées. Il est donc possible que l'on ne dispose plus de suffisamment de personnel ayant les connaissances techniques voulues lorsque le moment sera venu de fournir un appui à la mise en service d'Umoja-Extension 2 et que les services clients soient privés du savoir-faire dont ils auront besoin. Le Comité a également noté qu'il n'était pas fait expressément mention des ressources budgétaires nécessaires à la prise en main dans les services clients.

V. Coûts afférents à Umoja

57. Dans son second rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013 (A/66/7/Add.1), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a déclaré avoir été informé que l'équipe chargée du projet conduisait une analyse du coût total du projet Umoja. Cette étude devait présenter le coût de chacun des éléments financés au moyen du budget du projet, et préciser les frais qui seraient à la charge des départements et bureaux. Le Comité consultatif a indiqué que pour les représentants du Secrétaire général, cette étude représentait une pratique exemplaire pour des projets de déploiement de progiciel de gestion intégré et des projets informatiques à grande échelle dont les coûts de développement étaient majoritairement imputés au projet central mais dont les coûts liés aux activités connexes, telles que le nettoyage des données devant être transférées vers le progiciel de gestion intégré, étaient pris en charge par les départements utilisateurs propriétaires de ces données au titre de leurs responsabilités opérationnelles. Le Comité avait également appris que l'étude devait être achevée à la fin du premier trimestre 2012.

58. Dans son dernier rapport sur le sujet (A/71/628), le Comité consultatif a déploré le peu de progrès faits pour répondre aux demandes de l'Assemblée générale et tenir une comptabilité détaillée des coûts indirects financés par les départements, ainsi que pour analyser le coût complet du projet Umoja. Selon lui, l'absence d'informations sur les coûts d'exécution effectifs du projet dénotait la faiblesse du mécanisme de gouvernance du projet et pouvait empêcher l'Assemblée générale de prendre des décisions en bonne connaissance de cause. Le Comité a bien compris qu'il n'était pas nécessairement possible de suivre les coûts dans leur intégralité au début du projet en raison des limites tenant aux systèmes informatiques de l'Organisation, tels que le Système intégré de gestion, mais il a estimé que le Secrétariat aurait pu s'attacher davantage à établir des estimations. Il a aussi déclaré que le coût complet du système Umoja était un élément essentiel

sans lequel il était malaisé de prendre en bonne connaissance de cause des décisions d'investissement.

59. Dans son cinquième rapport annuel (A/71/180), le Comité a signalé que des estimations solides des dépenses qui allaient devoir être engagées au titre de l'appui et de la maintenance d'Umoja n'avaient pas encore été établies. Le coût total de possession d'Umoja sur 15 ans (y compris l'investissement de départ et les dépenses de maintenance) n'était pas encore connu mais dépasserait certainement le milliard de dollars. L'Administration n'avait pas calculé le coût total d'acquisition et d'exploitation d'Umoja.

60. Le coût total de possession est la somme des coûts directs et indirects. Ces derniers représentent le temps (en heures) que les différents départements et entités ont consacré au déploiement et à l'appui d'Umoja, y compris le nettoyage des données anciennes et leur enrichissement ainsi que la formation. Le coût du développement d'Umoja (dépenses d'équipement) est imputé au projet Umoja, tandis que les coûts liés à la maintenance et à l'appui (dépenses de consommation) sont pris en charge par le Bureau de l'informatique et des communications.

61. L'équipe du projet Umoja n'a pas encore évalué le coût total de possession et a indiqué que s'il était facile de mesurer les coûts directs, l'évaluation des coûts indirects avait été difficile dans la mesure où la tenue de relevés d'heures n'avait pas été mise en place pour le personnel du Secrétariat, ce qui compliquait énormément le suivi du temps consacré à ces activités par les membres du personnel qui n'y participaient qu'à temps partiel. L'équipe était en train d'essayer d'estimer les coûts de façon rétroactive, à l'aide d'estimations raisonnables, afin d'étayer les informations qui allaient figurer dans le rapport d'étape présenté à l'Assemblée générale en septembre 2017. Le Comité a noté que les coûts indirects seraient calculés à partir du 1^{er} janvier 2016 seulement, alors que les coûts indirects historiques concernant des périodes antérieures pertinentes seraient estimés afin d'être ajoutés au coût total de possession calculé par l'Administration.

62. Le Comité a noté que la plupart des formations avaient été organisées en interne à l'aide d'outils fournis par l'équipe du projet Umoja. Il a aussi constaté que les coûts liés à la participation des départements s'expliquaient par les heures de travail du personnel, les installations et les déplacements. Ces coûts ne pouvaient donc être établis à l'aide de la démarche existante consistant à recueillir des informations sur les dépenses concernant Umoja : par conséquent, le coût total de possession risquait d'être sous-estimé. L'Administration a également confirmé ce point et indiqué qu'aucun crédit n'avait été expressément approuvé au titre de la formation, celle-ci étant gérée en interne.

63. Le Comité a recommandé à l'Administration de réfléchir à l'instauration de relevés d'heures pour les tâches liées à la mise en œuvre d'Umoja afin de calculer l'ensemble des coûts indirects, et de prendre des mesures pour que les coûts engendrés par la formation, qu'il s'agisse des heures du personnel ou des déplacements, soient pris en compte dans le coût total de possession d'Umoja.

VI. Avantages découlant de la mise en service d'Umoja

64. Dans sa résolution 70/248 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'accélérer la mise au point des plans de valorisation des avantages et de lui en rendre compte dans le prochain rapport d'étape, sans porter préjudice aux procédures budgétaires établies ni aux prérogatives de la Cinquième Commission. Dans son cinquième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/71/180), le Comité a indiqué que l'Administration n'avait pas défini de

méthode de valorisation des avantages et qu'il n'avait pas été en mesure de vérifier les « avantages concrets obtenus » dont elle avait fait part au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en septembre 2015. Il a également déclaré que les travaux menés aux fins de la valorisation des avantages n'en étaient qu'à leur début.

65. Dans son huitième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les référents processus avaient réexaminé les domaines d'activité circonscrits et s'étaient penchés sur de nouveaux domaines susceptibles de produire des avantages, et a déclaré que l'approche remaniée associait des améliorations qualitatives à des avantages quantitatifs potentiels. Il s'agissait d'exploiter la quantification et la comparabilité des volumes d'opérations avant et après la mise en service d'Umoja, ou d'autres facteurs déterminants lorsqu'il y en avait, afin de mieux évaluer les avantages. Le rapport dressait la liste des améliorations qualitatives apportées dans les domaines des ressources humaines, des finances, des services centraux d'appui, de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, ainsi que des technologies et de la gestion des données.

66. Dans le document A/71/628, le Comité consultatif a souligné qu'il fallait disposer d'une analyse plus solide des avantages attendus du projet Umoja, lequel représentait l'une des initiatives de transformation du mode de fonctionnement parmi les plus ambitieuses et les plus coûteuses ayant été entreprises par l'Organisation. De l'avis du Comité, une telle analyse devrait rendre compte des gains d'efficacité et des avantages effectifs obtenus grâce à la mise en service d'Umoja plutôt que des objectifs artificiels portant sur les économies budgétaires, et donner des éclaircissements sur les avantages ainsi que sur les coûts du projet. Le Comité consultatif a recommandé que le Secrétaire général soit prié d'actualiser l'analyse des avantages attendus du projet Umoja, en prenant en considération toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes sur la question.

67. Le premier modèle de valorisation des avantages a été présenté à l'Assemblée générale par le Secrétaire général en 2009 dans son premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/64/380). Dans ce rapport, les gains d'efficacité que devait permettre la mise en œuvre d'Umoja dans différents domaines ont été calculés sous la forme d'économies en équivalent plein temps. L'Administration a cependant déclaré en février 2017 que les évaluations initiales des avantages présentées à l'Assemblée générale avaient été fondées sur les résultats d'enquêtes menées auprès d'entités clientes et l'extrapolation d'un petit nombre de réponses qui n'étaient pas nécessairement représentatives. Elle a également déclaré que l'on s'était fondé sur des hypothèses ou des données provenant du secteur concernant des gains d'efficacité pour estimer les réductions des temps de traitement pour chaque processus. L'Administration a ajouté que les chiffres arrêtés en 2009 et devant servir de cadre de référence avaient leurs limites.

68. À cet égard, le Comité a fait remarquer qu'en raison de difficultés de mise en œuvre, la valorisation des avantages était devenue moins prioritaire avant 2016. L'Administration a informé le Comité que jusqu'à l'exercice biennal 2016-2017, un mode de fonctionnement du sommet vers le bas était utilisé : dans ce cadre, les chefs de département avaient évalué les avantages sur la base de l'ensemble des économies susceptibles d'être réalisées. L'Administration a déclaré qu'à compter de l'exercice biennal 2018-2019, une approche de bas en haut favorisant la participation des référents processus avait été adoptée : les analyses initiales relatives aux avantages avaient ainsi été réévaluées pour vérifier si elles étaient toujours valides et applicables, et les avantages attendus avaient été quantifiés dans le dossier de décision mis à jour avec l'aide de référents processus des ressources

humaines, des services centraux d'appui, de la finance, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, et des technologies de l'information. Elle a ajouté que le budget pour 2018-2019 qui devait être présenté à l'Assemblée générale serait fondé sur ces projections. L'Administration a aussi affirmé que ces mises à jour du plan de valorisation des avantages seraient présentées à l'Assemblée lors de sa soixante-douzième session.

69. Le Comité est d'avis que l'approche de bas en haut constitue une amélioration par rapport au fonctionnement du sommet vers le bas. Il reconnaît que, pour nombre de processus, une comparaison des données avant et après le déploiement d'Umoja n'est pas possible, étant donné que dans les systèmes précédents, les tâches n'étaient généralement pas informatisées et que les données figurant dans le système ne portaient que sur les dernières étapes. Il n'existait pas de données de référence par rapport auxquelles les avantages d'Umoja pourraient être mesurés. De plus, les avantages définis par l'Administration étaient toujours fondés sur des évaluations réalisées par les référents processus et les entités clientes. À cet égard, le Comité a fait remarquer que l'évaluation réalisée après la mise en œuvre d'Umoja concernant la durée des processus/activités n'était pas fondée sur l'analyse rigoureuse des données horodatées enregistrées dans la base de données d'Umoja.

70. Le Comité recommande que les chiffres figurant dans le plan de valorisation des avantages mis à jour qui sera présenté à l'Assemblée générale, qui feront état de la réduction de la durée des processus/activités, soient calculés sur la base des données horodatées lorsque celles-ci sont disponibles dans Umoja.

71. Le Comité recommande également qu'après son approbation par l'Assemblée générale, le plan de valorisation des avantages mis à jour soit gelé pour servir de point de comparaison qui permettra de suivre les valorisations futures des avantages découlant de l'utilisation d'Umoja.

72. L'Administration accepte cette recommandation.

VII. Fonctionnalités d'Umoja

73. Le Comité a noté que de nouvelles fonctionnalités pouvaient être ajoutées à Umoja, comme le montrent les paragraphes suivants.

Évaluation des stocks

74. La norme IPSAS 12 (Stocks) donne des consignes de base concernant la comptabilisation, la classification et l'évaluation des stocks ainsi que les informations à communiquer en la matière. Conformément à la norme, les stocks doivent être évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, sauf s'ils sont acquis au moyen d'une opération sans contrepartie directe : dans ce cas, leur coût doit être évalué à leur juste valeur à la date d'acquisition. La norme précise également que les stocks doivent être évalués au plus faible du coût et du coût de remplacement s'ils sont détenus à des fins de distribution à un coût nul ou symbolique, ou de consommation dans le processus de production de biens destinés à être distribués à un coût nul ou symbolique.

75. Le processus COBIT_EDM_01.03.6 recommande de veiller à ce que les technologies de l'information soient utilisées conformément aux obligations (réglementation, législation, droit commun, contrats), aux normes et aux directives applicables. Le processus COBIT_APO_12.04.2 recommande que les décideurs

soient informés, entre autres, des éléments importants en matière de réputation, de droit ou de réglementation⁴.

76. À cet égard, le Comité a constaté qu'Umoja disposait de la fonctionnalité standard de SAP de calcul la moyenne mobile mais non de celle qui permet d'obtenir automatiquement le plus faible du coût et la valeur nette de réalisation ou le coût de remplacement, qui est obligatoire selon la norme IPSAS 12. Le Comité a été informé que cette opération était réalisée manuellement par la génération de rapports d'informatique décisionnelle présentant la moyenne mobile afin de déterminer le coût et d'obtenir ensuite la valeur du stock présentée dans les états financiers en la comparant à la valeur nette de réalisation ou au coût de remplacement, qui sont déterminés en-dehors du système. L'Administration a également affirmé que des paramètres supplémentaires devaient être pris en compte pour obtenir la valeur nette de réalisation et le coût de remplacement, par exemple : a) déterminer si ces achats seraient réalisés dans le cadre d'un contrat international, régional ou local, une fois le module de planification de la demande et de l'offre pleinement déployé dans le cadre d'Umoja-Extension 2, et b) établir si ces coûts seraient ajustés annuellement seulement dans le cadre de l'élaboration des états financiers, ou plus fréquemment aux fins de la prise de décisions. Le fait que les inventaires finaux soient toujours réalisés manuellement constitue un risque pour l'exactitude des calculs sous-jacents de la valeur des stocks, qui est portée dans les états financiers.

77. L'Administration a pris note des risques cités par le Comité et déclaré qu'au vu des paramètres devant être pris en compte, la décision finale concernant l'automatisation et son ampleur devrait être fondée sur une analyse des risques et des avantages, étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une fonctionnalité standard de SAP et que le programme de travail d'Umoja devrait aussi être pris en compte avant de prendre une telle décision.

Appel d'offres en ligne dans le module des achats

78. Même après le déploiement du module des achats dans Umoja, il n'existe aucune fonctionnalité d'appel d'offres en ligne permettant de bénéficier d'avantages tels que l'approvisionnement groupé au niveau mondial, la plus grande transparence et l'obtention d'un meilleur prix au regard de la valeur grâce à une concurrence accrue. L'Administration a commencé par déclarer que les appels d'offres en ligne n'avaient pas été déployés dans Umoja parce qu'ils pourraient empêcher les soumissionnaires partout dans le monde de bénéficier de chances égales de participer aux appels d'offres, et a ajouté que dans certains pays des fournisseurs pouvaient ne pas avoir accès à Internet et se verraient donc privés de la possibilité de participer si un module d'appels d'offres en ligne était pleinement installé dans Umoja. Le Comité a pris note des préoccupations exprimées par l'Administration mais a toutefois fait remarquer que l'approvisionnement groupé au niveau mondial est l'un des objectifs les plus importants de la stratégie Informatique et communications adoptée en 2014 et que les critères appliqués à différents éléments seront donc consolidés pour gérer les approvisionnements au niveau mondial, ce qui permettra d'optimiser les coûts d'approvisionnement. La valeur d'une commande d'approvisionnement centralisée étant bien plus élevée au vu du nombre d'articles, l'appel d'offres en ligne devrait être possible, puisque les principaux fournisseurs enregistrés devraient avoir accès à Internet et être capables de soumissionner en ligne. De plus, les appels d'offres en ligne pourraient être instaurés pour tous les achats d'un montant supérieur à un seuil défini, ce qui peut considérablement

⁴ Le sigle EDM (evaluate, direct and monitor) signifie « évaluer, diriger, et surveiller »; le sigle APO (align, plan and organize) signifie « aligner, planifier et organiser ».

réduire la durée de la procédure et entraîner ainsi une amélioration des achats et une optimisation des coûts, tout en renforçant la transparence et la responsabilité des achats de l'Organisation.

79. L'Administration a affirmé que cette fonctionnalité pourrait être ajoutée à Umoja si une décision de principe était prise au niveau approprié; elle a ajouté qu'une application d'appel d'offres en ligne était déployée sous la forme d'un projet pilote dans la Division des achats pour certains produits de base et que l'Assemblée générale avait été tenue informée de l'évolution de ce projet (voir A/69/710 et A/71/681).

80. Le Comité recommande que les résultats de ce projet pilote soient rapidement analysés et pris en compte lors de la mise en œuvre d'un module d'appel d'offres en ligne pour tous les éléments auxquels cette fonctionnalité peut être appliquée.

81. L'Administration a accepté la recommandation mais a souligné que la fonctionnalité d'appel d'offres en ligne doit être intégrée à l'outil de commande du module de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 et ne peut donc être mise en place tant que cette autre solution n'a pas été définie.

VIII. Remerciements

82. Le Comité tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Directeur du projet, ainsi que leurs équipes, de leur esprit de coopération et du concours qu'ils ont apporté à ses collaborateurs.

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**
Président du Comité des commissaires
aux comptes (auditeur principal)

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

(*Signé*) Kay **Scheller**
Président de la Cour des comptes fédérale allemande

30 juin 2017

Annexe I

État d'avancement de l'application des recommandations jusqu'au 31 décembre 2015

A/72/157

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralement appliquées	En cours d'application	Caducues	Non appliquées
1	A/71/180, par. 23 a)	L'Administration devrait évaluer les difficultés auxquelles le projet fait face et proposer des options hiérarchisées et intégralement chiffrées en vue de la mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja.	Des options ont été présentées dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général (A/71/390) à l'Assemblée générale, qui les a acceptées. L'Administration demande le classement de cette recommandation.	Les activités sont toujours en cours. Le Comité considère donc cette recommandation comme étant en cours d'application. Les progrès accomplis seront vérifiés lors du prochain audit.		X		
2	A/71/180, par. 23 b)	Les chefs des unités administratives devraient répondre de toute urgence aux besoins des utilisateurs en matière de formation : i) en analysant les besoins en matière de compétences et de formation des utilisateurs de chaque unité administrative; ii) en établissant un plan de formation chiffré pour y répondre, et iii) en tenant à jour un tableau des compétences afin d'organiser les activités nécessaires à mesure que certains membres du personnels partent et que de nouveaux arrivent.	Cette recommandation est en cours d'application. Dans le cadre du projet, la maintenance de l'environnement de formation Umoja sera poursuivie pour que les stagiaires puissent continuer à s'entraîner jusqu'à ce que l'outil soit pleinement pris en main. Des points focaux chargés de la formation aux fins de la prise en main avaient été désignés parmi les référents processus au 31 janvier 2017. Un projet de programme de travail aux fins de la prise en main et un tableau RACI ont été élaborés et sont en cours d'examen avec les points focaux. Le budget formation des entités permettant d'appuyer les formations Umoja au niveau local serait établi à partir du budget formation central géré par le Bureau de la gestion des ressources humaines et les entités seraient donc en concurrence pour obtenir des ressources et bénéficier d'autres formations professionnelles techniques et de fond. Comme indiqué au paragraphe 150 du document A/71/390, les fonctions touchant la coordination de la formation à l'échelle de l'Organisation devraient être transmises au Bureau de la gestion des ressources humaines à partir de 2018. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/68/151, par. 16; A/70/158, par. 19 f), et A/71/180, par. 23 b) et c)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
3	A/71/180, par. 23 c)	L'Administration devrait faire en sorte que les unités administratives bénéficient d'un appui à l'heure d'appliquer les	Cette recommandation est en cours d'application. Le document A/71/390 présente la nouvelle analyse des avantages telle que définie par les cinq référents processus, ainsi qu'une mise à jour de l'évaluation	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours		X		

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralemen t appliquées	En cours d'application	Caduques	No appliquée
4	A/71/180, par. 23 d)	nouvelles méthodes visant à recenser et valoriser les avantages découlant des modes de travail améliorés, y compris en leur donnant accès à des compétences et capacités en matière d'amélioration de la gestion opérationnelle et en leur demandant de rendre compte des avantages escomptés. L'Administration devrait calculer le coût total de possession d'Umoja pour sa durée de vie utile proposée.	des avantages qualitatifs et quantitatifs. Ce rapport présente également des données quantitatives ajustées pour les missions de maintien de la paix et le budget ordinaire (auquel sont rattachées les missions politiques spéciales). Des informations supplémentaires sur la méthode appliquée dans toute l'Organisation figurent dans le guide budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/68/151, par. 16; A/70/158, par. 19 f), et A/71/180, par. 23 b) et c)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours. Cette recommandation est en cours d'application. Le document A/71/390 présente la nouvelle analyse des avantages telle que définie par les cinq référents processus, ainsi qu'une mise à jour de l'évaluation des avantages qualitatifs et quantitatifs. Ce rapport présente également des données quantitatives ajustées pour les missions de maintien de la paix et le budget ordinaire (auquel sont rattachées les missions politiques spéciales). Des informations supplémentaires sur la méthode appliquée dans toute l'Organisation figurent dans le guide budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/68/151, par. 16; A/70/158, par. 19 f), et A/71/180, par. 23 b) et c)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	d'application. Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
5	A/71/180, par. 23 e)	Le Bureau de l'informatique et des communications et les référents processus devraient établir des plans de prise en main détaillés et demander à l'Assemblée générale, à sa soixante et onzième session, d'approuver les crédits nécessaires.	Le plan de prise en main du Bureau de l'informatique et des communications a été établi et fait l'objet d'un suivi et de mises à jour régulières. Des points focaux chargés de la prise en main avaient été désignés parmi les référents processus au 31 janvier 2017. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/70/158, par. 19 c), d) et e), et A/71/180, par. 23 e)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralemen t appliquées	En cours d'application	Casques	
							Appliqués	No appliquée
6	A/70/158, par. 19 a)	Faire en sorte que les chefs de toutes les unités administratives s'investissent activement et de manière visible à la tête du projet Umoja, avec l'appui des référents processus et de l'équipe de direction du projet.	C'est l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja qui a principalement travaillé sur la mise en œuvre de cette recommandation. Les référents processus se réunissent chaque mois pour discuter de la gestion de la demande et de l'association des parties prenantes dans le cadre des améliorations continues. De plus, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale durant la partie principale de sa soixante et onzième session une proposition de dispositif de prestation de services centralisée (A/71/417), élaborée en consultation avec les entités clientes, les fournisseurs de services et les référents processus concernés, qui contenait des propositions de prestation de services pour l'administration des ressources humaines, les états de paie et les paiements, ainsi que l'extension des services partagés aux missions et le regroupement des services à New York. L'Assemblée générale a pris note du rapport, décidé de créer une équipe chargée du projet de mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée et prié le Secrétaire général de lui présenter, pour examen durant la partie principale de sa soixante-douzième session, un rapport contenant une proposition globale et détaillée concernant le modèle de prestation de services centralisée, qui prend toujours en compte les vues de toutes les parties prenantes. L'Administration demande que deux recommandations connexes [A/69/158, par. 29 c) et A/70/158, par. 19 a)] soient reformulées en une recommandation tenant compte des progrès accomplis et restant à faire.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
7	A/70/158, par. 19 b)	Évaluer de manière approfondie les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service et envisager des plans de secours et des mesures de nature à les atténuer.	Les programmes de travail concernant Umoja-Extension 2 ont été présentés à l'Assemblée générale dans le document A/71/390. Le calendrier est réalisable, même s'il est exigeant.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation a été appliquée.		X		

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralemen t appliquées	En cours d'application	Caduques	No appliquée
8	A/70/158, par. 19 c)	Évaluer de manière indépendante les moyens d'appui nécessaires pour faire face aux demandes des utilisateurs des groupes 3 et 4 une fois qu'Umoja aura été mis à leur disposition et prendre les mesures qui s'imposent pour remédier aux lacunes éventuelles.	Comme l'indique le document A/71/390, le dispositif d'appui à la mise en service d'Umoja a été renforcé par suite des recommandations de l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet pour les groupes 1 et 2. L'inscription et le suivi des demandes de services s'effectuent par l'intermédiaire du système de gestion des services iNeed, et leur gestion est assurée selon un dispositif à plusieurs niveaux (par. 36). Toutefois, pour que l'appui technique à Umoja soit durablement assuré, il faudra renforcer les capacités des services fonctionnels en matière non seulement de formation, mais encore d'essais et de production. Lors de phases prévoyant d'importantes activités de développement, comme c'est le cas pour Umoja-Extension 2, il est difficile pour les spécialistes, dont le nombre est restreint et la charge de travail lourde, d'assurer en même temps l'appui aux opérations d'essai, à la formation et à la production. Tirant les enseignements de l'expérience acquise par le groupe de mise en service d'Umoja au Siège ainsi que par le Bureau de la gestion des ressources humaines, les référents processus vont s'employer à constituer des équipes qui seront chargées de prêter cet appui à l'échelle de l'Organisation et il leur faudra dégager et allouer des compétences aux fins de la dévolution (par. 151). L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/70/158, par. 19 c), d) et e), et A/71/180, par. 23 e)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et constate que cette recommandation n'a pas été appliquée.				
9	A/70/158, par. 19 d)	Revoir le moment prévu pour la rationalisation des services d'assistance informatique et l'adéquation des moyens de financement prévus afin de réduire les risques pesant sur l'appui à Umoja.	Le Pôle d'assistance centralisée continue à apporter un appui efficace pour ce qui concerne Umoja. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/70/158, par. 19 c), d) et e), et A/71/180, par. 23 e)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et constate que celle-ci ne fait pas mention de la recommandation. Le Comité considère donc que la recommandation n'est pas appliquée.				

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralement appliquées	En cours d'application	Casques	Notes appliquées
10	A/70/158, par. 19 e)	Mettre au point un plan de transition détaillé en vue du transfert de la responsabilité de l'appui technique de l'équipe du projet au Bureau de l'informatique et des communications.	Un plan de transition détaillé est en cours de mise en œuvre : il est régulièrement passé en revue et révisé selon les besoins. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/70/158, par. 19 c), d) et e), et A/71/180, par. 23 e)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
11	A/70/158, par. 19 f)	Modifier le dossier de décision concernant Umoja en s'inspirant de l'expérience acquise par le Département de l'appui aux missions et les groupes 3 et 4.	Le huitième rapport d'étape du Secrétaire général (A/71/390) présente une analyse des avantages révisée. L'Assemblée générale a cependant demandé une analyse actualisée, qui devrait figurer dans le prochain rapport d'étape. L'estimation des coûts indirects devrait y être traitée plus en détails, de façon à lier l'analyse révisée déjà présentée au coût total de possession et au rendement de l'investissement afin que le dossier de décision soit complet. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/68/151, par. 16; A/70/158, par. 19 f), et A/71/180, par. 23 b) et c)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
12	A/70/158, par. 19 g)	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.	L'Administration a évalué la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja conformément à la recommandation du Comité et estimé qu'un tel projet devrait être mis en œuvre dans le contexte du dispositif de prestation de services centralisée. L'Administration demande que trois recommandations connexes [A/67/164, par. 32; A/68/151, par. 26 et A/70/158, par. 19 g)] soient reformulées en une recommandation tenant compte des progrès accomplis depuis 2012 et s'appuyant sur les initiatives d'amélioration actuellement menées.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			
13	A/69/158, par. 29 b)	Les chefs des unités administratives, les référents processus et l'équipe du projet devraient tous confirmer au comité chargé de la gestion du projet que toutes les conditions voulues pour son lancement sont bien réunies.	Des évaluations de la disponibilité opérationnelle continueront à être menées lors de chaque déploiement d'Umoja. La confirmation des chefs des unités administratives est toujours considérée comme un facteur décisif.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation a été appliquée.	X			

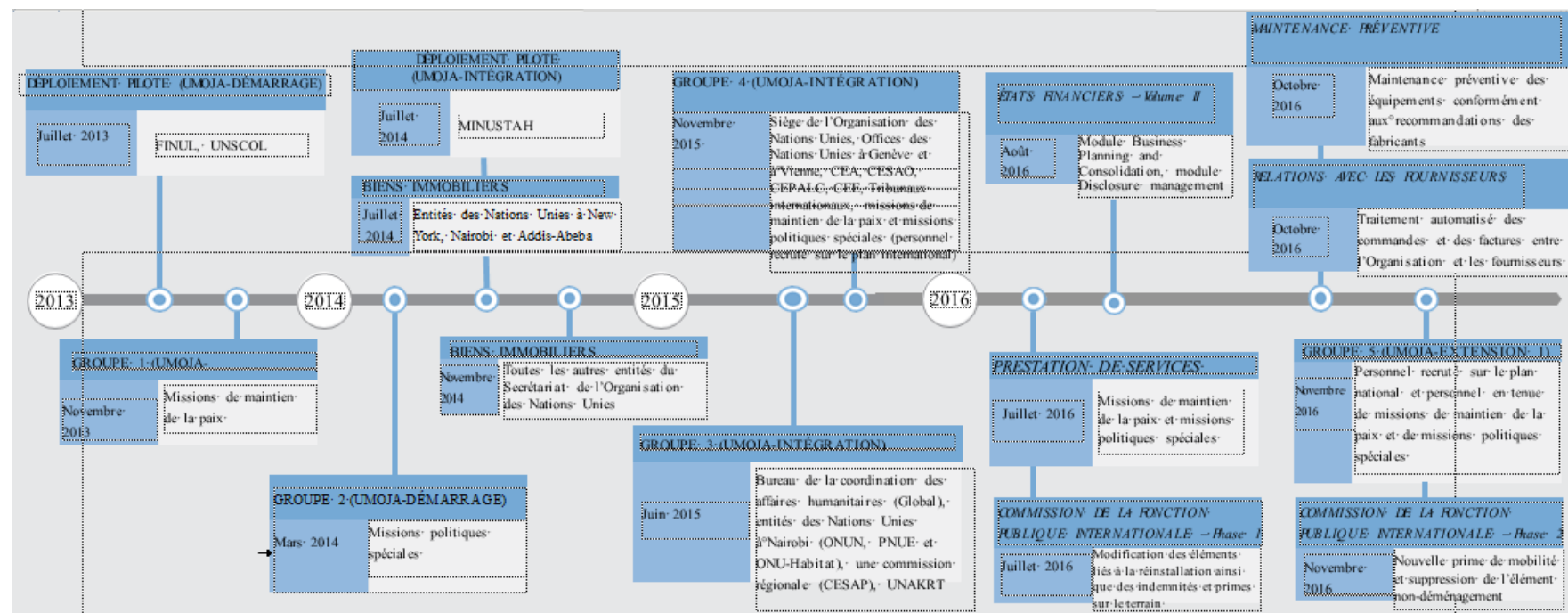
N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralement appliquées	En cours d'application	Caducues	Non appliquées
14	A/69/158, par. 29 c)	Continuer d'affiner le processus d'appropriation du projet en renforçant les partenariats avec les chefs des unités administratives	L'appropriation par les référents processus est de plus en plus active et visible. Le Département de l'appui aux missions a pris la tête des déploiements dans le groupe 5, qui ont été menés à bien le 1 ^{er} novembre 2016. Les référents processus sont les gestionnaires de projet désignés pour les sous-projets d'Umoja-Extension 2. L'Administration demande le classement de cette recommandation. L'Administration demande aussi que deux recommandations connexes [A/69/158, par. 29 c) et A/70/158, par. 19 a)] soient reformulées en une recommandation tenant compte des progrès accomplis et restant à faire.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est toujours en cours d'application.		X		
15	A/68/151, par. 16	Le Comité recommande que l'Administration élabore, explique et mette en œuvre, dans chaque service fonctionnel, un plan permettant d'exploiter les avantages des données actualisées et consolidées du progiciel de gestion intégré et, notamment, qu'elle indique comment elle compte valoriser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.	Cette recommandation est en cours d'application. Le document A/71/390 présente la nouvelle analyse des avantages telle que définie par les cinq référents processus, ainsi qu'une mise à jour de l'évaluation des avantages qualitatifs et quantitatifs. Ce rapport présente également des données quantitatives ajustées pour les missions de maintien de la paix et le budget ordinaire (auquel sont rattachées les missions politiques spéciales). Des informations supplémentaires sur la méthode appliquée dans toute l'Organisation figurent dans le guide budgétaire pour l'exercice biennal 2018-2019. L'Administration demande que quatre recommandations connexes [A/68/151, par. 16; A/70/158, par. 19 f), et A/71/180, par. 23 b) et c)] soient reformulées en deux recommandations afin de mieux montrer les progrès accomplis et les activités toujours en cours.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est toujours en cours d'application.		X		
16	A/68/151, par. 26	Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode fiable qui permette de définir précisément : a) le niveau actuel d'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle du point de vue des délais, des coûts et de la qualité des produits; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet;	Cette recommandation est en cours d'application. Des données de base sont actuellement compilées dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée, mais chaque unité administrative devra participer, avec le concours des référents processus, ainsi que de l'équipe d'Umoja et de plusieurs équipes de projets chargées d'autres mesures d'amélioration telles que le dispositif de prestation de services centralisée, les normes IPSAS, la mobilité du personnel, la gestion souple de l'espace de travail et, plus largement, des biens	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est toujours en cours d'application.		X		

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralemen t appliquées	En cours d'application	Casques appliquées	No appliquées
		c) l'approche à adopter et l'investissement à effectuer pour obtenir les résultats visés à terme, et d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés.	immobiliers, la stratégie globale d'appui aux missions et la stratégie Informatique et communications. L'Administration demande que trois recommandations connexes [A/67/164, par. 32; A/68/151, par. 26 et A/70/158, par. 19 g)] soient reformulées en une recommandation tenant compte des progrès accomplis depuis 2012 et s'appuyant sur les initiatives d'amélioration actuellement menées.					
17	A/68/151, par. 81	Le Comité recommande que l'équipe chargée du projet établisse une stratégie commerciale globale qui permette : a) d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de la part des principaux sous-traitants associés au projet et de parvenir à un équilibre entre les coûts et les risques qui pèsent sur l'exécution, et b) de définir les paramètres à utiliser pour toute nouvelle passation de marchés.	La recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.				
18	A/67/164, par. 32	Le Comité recommande également que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des processus métier afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré.	L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja offre un cadre permettant aux entités opérationnelles, aux référents processus, au Chef des communications et de l'informatique et à l'équipe chargée de l'exécution du projet de dialoguer sur des questions se posant après la mise en service, de trouver des solutions et de s'entendre sur le classement des recommandations. Au terme de deux ateliers de plusieurs jours, les questions soulevées par les entités des groupes 3 et 4 ont été harmonisées pour former un ensemble de 67 recommandations. Les recommandations sont adressées aux référents processus et au Chef des communications et de l'informatique, assorties de dates d'exécution cibles. Sur les 67 recommandations susmentionnées, 13 concernaient des améliorations permanentes à effectuer au fil du temps et les autres devaient être classées avant la fin de 2016. Le groupe 5 sera	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N°	Référence du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration (avril 2017)	Observations du Comité (juin 2017)	Intégralemen t appliquées	En cours d'application	Caduques	No appliquée
			analysé au cours du deuxième trimestre de 2017. Ce mécanisme formel sera aussi employé pour les déploiements futurs. L'Administration demande le classement de cette recommandation. L'Administration demande aussi que trois recommandations connexes [A/67/164, par. 32; A/68/151, par. 26 et A/70/158, par. 19 g)] soient reformulées en une recommandation tenant compte des progrès accomplis depuis 2012 et s'appuyant sur les initiatives d'amélioration actuellement menées.					
	Total				4	12	-	
	Pourcentage				22	67		-1

Annexe II

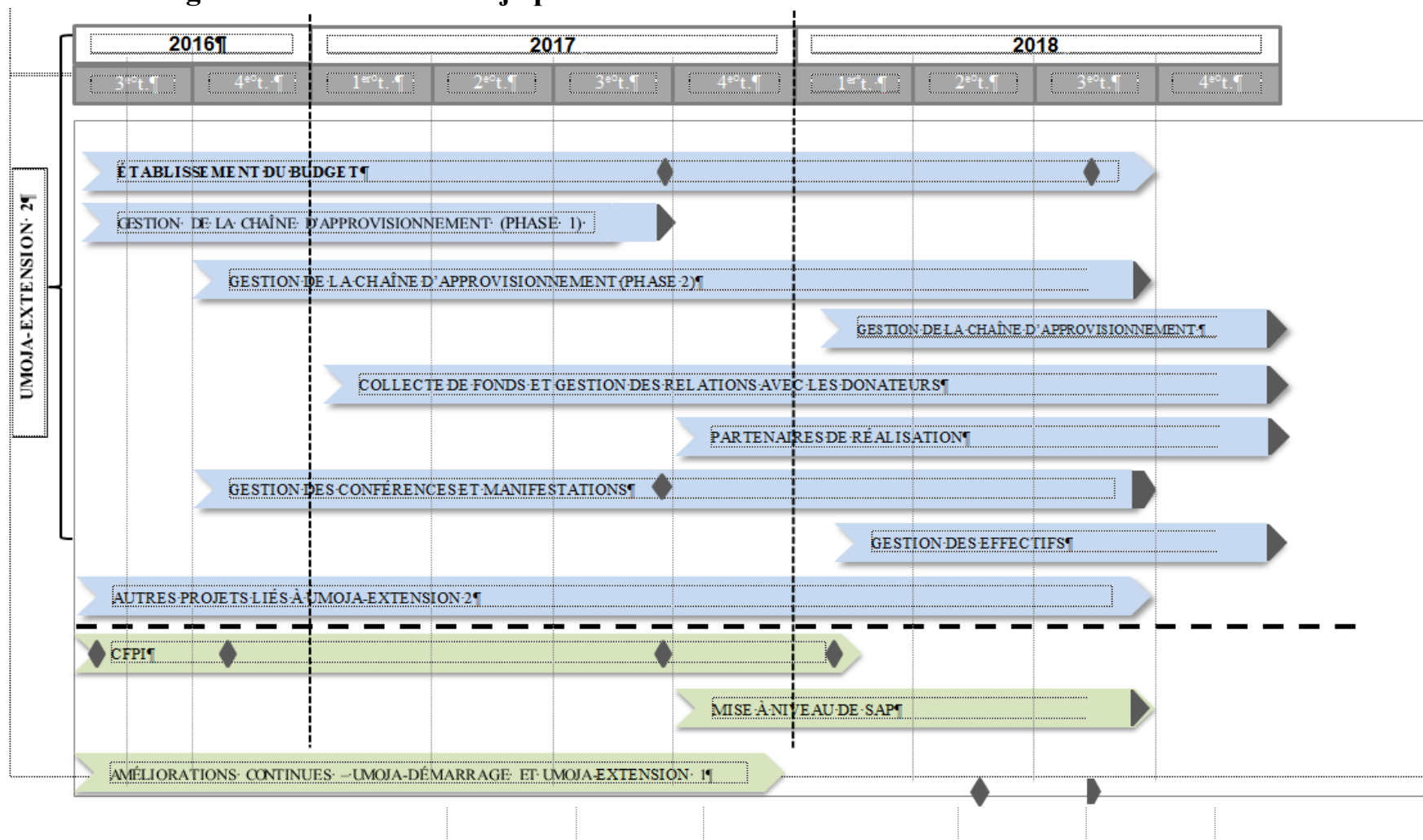
Déploiement en 2013-2016



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

Annexe III

Programme de travail Umoja pour 2016-2018



Abréviations : CFPI : Commission de la fonction publique internationale.

Annexe IV

Enquête sur le degré de satisfaction des utilisateurs d'Umoja

I. Objectifs de l'enquête

1. L'équipe d'audit souhaitait connaître l'avis des utilisateurs sur la qualité et l'utilité d'Umoja. À cette fin, une enquête de satisfaction a été menée avec l'aide du Bureau de l'informatique et des communications. Elle devait au départ se dérouler du 30 janvier au 6 février 2017 et a ensuite été prolongée jusqu'au 12 février 2017.

II. Résumé de l'enquête

2. L'enquête comportait 18 questions au total, dont certaines comportaient des subdivisions. Elles étaient conçues pour estimer le degré de satisfaction des utilisateurs par rapport à Umoja au regard de différents aspects tels que les problèmes d'accès, l'assistance reçue, le niveau de confiance des utilisateurs et l'efficacité de la formation.

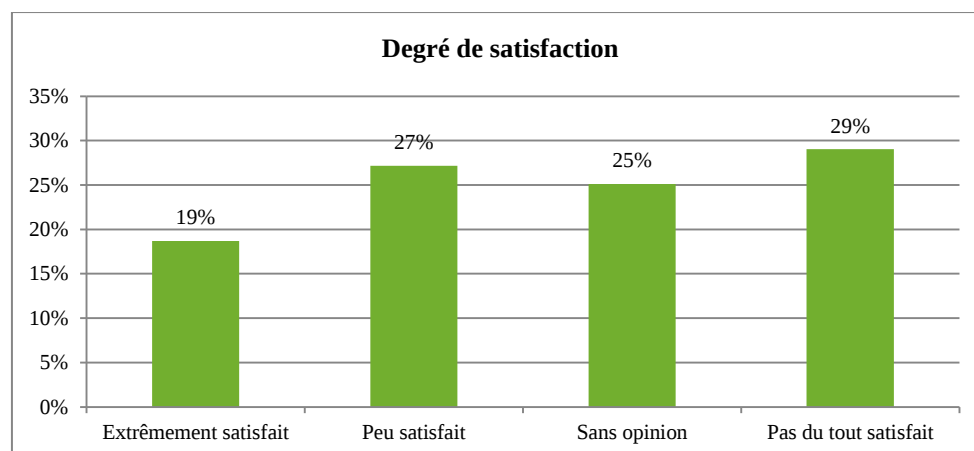
III. Nombre de participants

3. Au total 6 753 personnes ont répondu au questionnaire. Certaines n'ont cependant pas répondu à toutes les questions et le nombre de réponses reçues pour chaque question était variable. Les résultats ont donc été compilés à l'aide des réponses complètes et valides reçues pour chaque question.

IV. Résultats de l'analyse

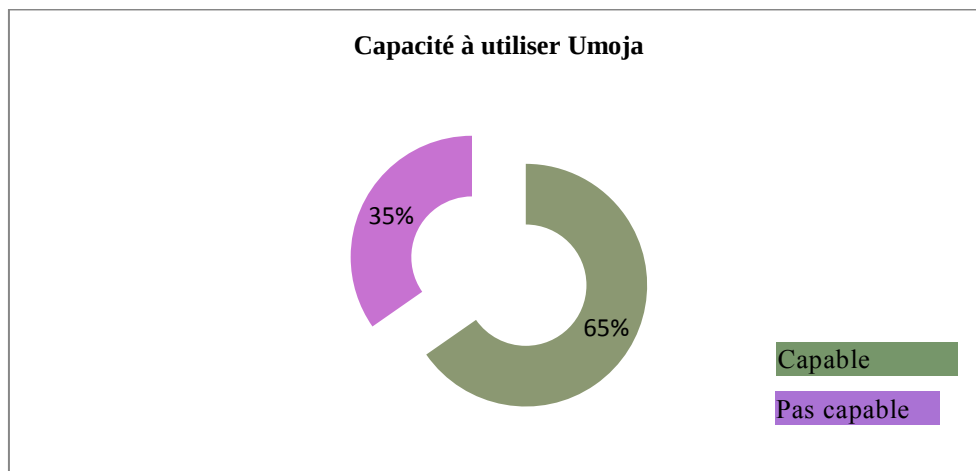
1. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction.

4. Près de 29 % des personnes ayant répondu n'étaient pas du tout satisfaites d'Umoja, tandis que 19 % en étaient extrêmement satisfaites.



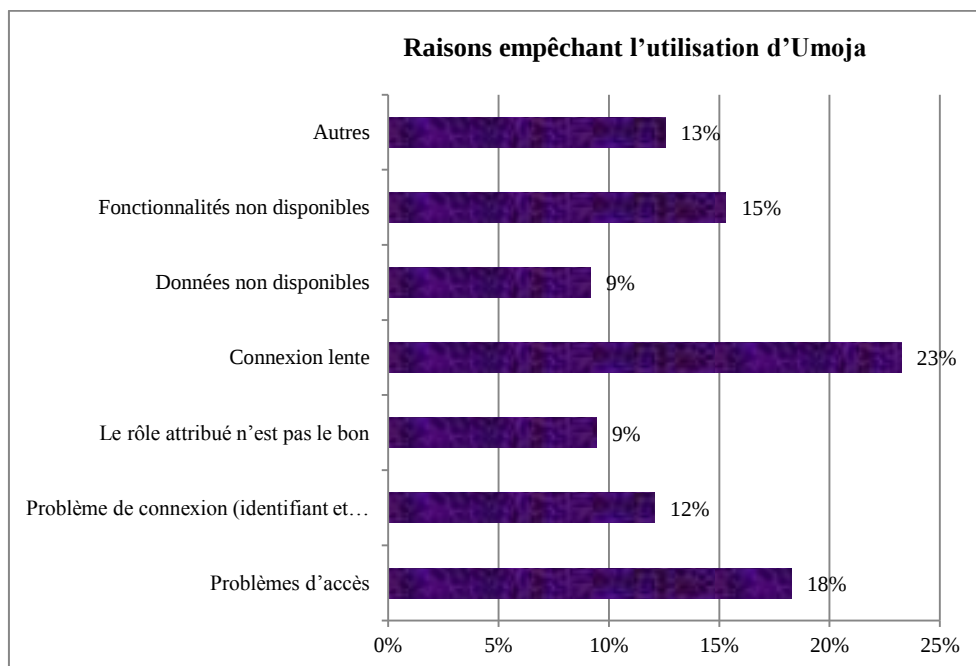
2. Arrivez-vous à vous servir d'Umoja pour votre travail chaque fois que nécessaire?

5. Au total, 65 % des personnes ayant répondu ont répondu par l'affirmative, alors que 35 % ont répondu par la négative.



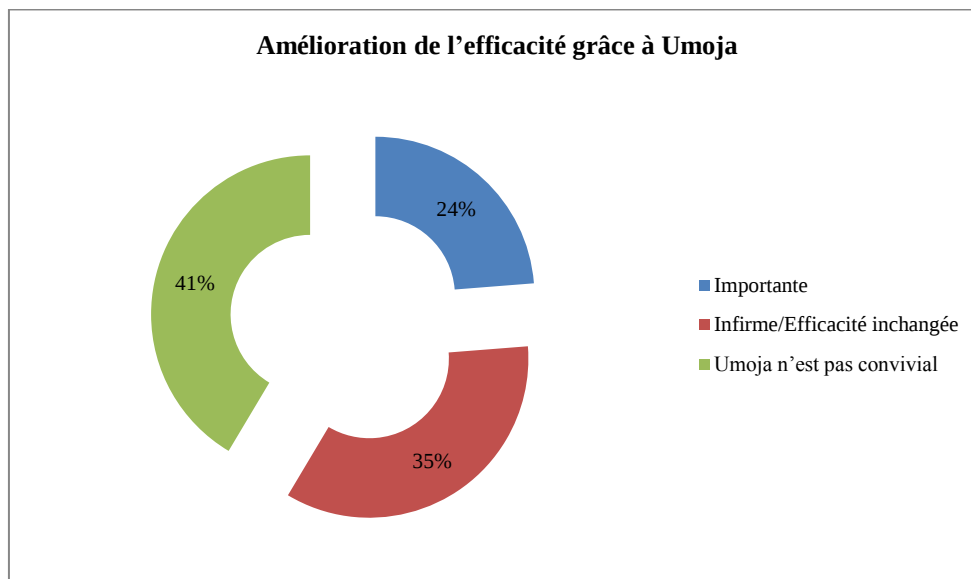
3. Sinon, expliquez pourquoi.

6. La principale raison empêchant les utilisateurs de se servir d'Umoja pour leur travail était la lenteur de la connexion, citée dans 23 % des réponses. Les autres raisons étaient, dans l'ordre, les problèmes d'accès et les fonctionnalités non disponibles.



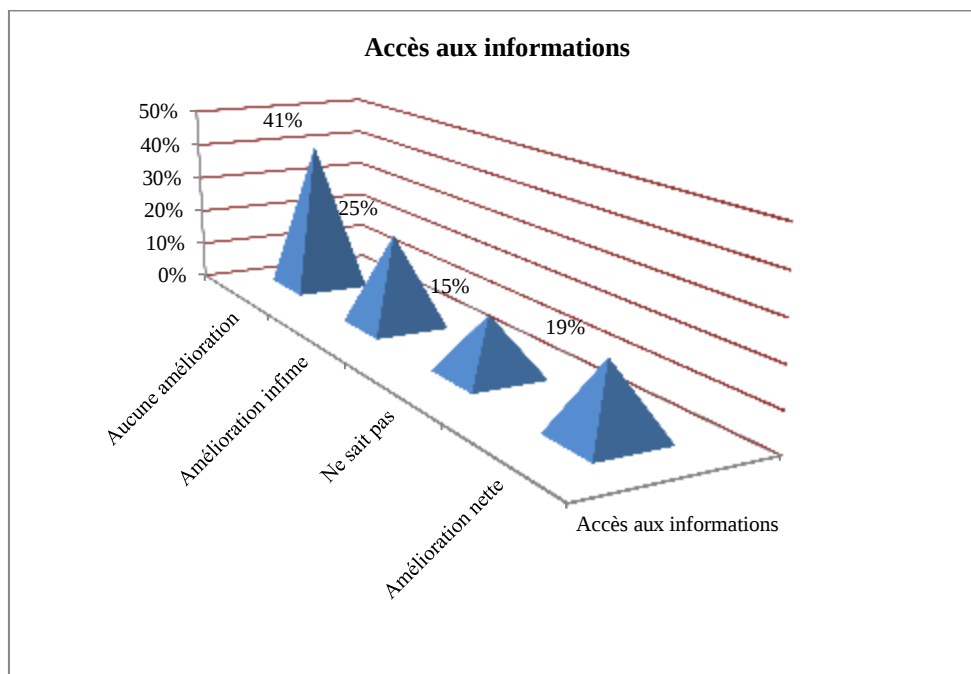
4. Dans quelle mesure Umoja vous aide-t-il à être plus efficace?

7. Au total, 24 % des personnes ayant répondu ont indiqué qu'elles étaient beaucoup plus efficaces, 35 % ont répondu que leur efficacité était inchangée, et 41 % ont estimé qu'Umoja n'était pas convivial.



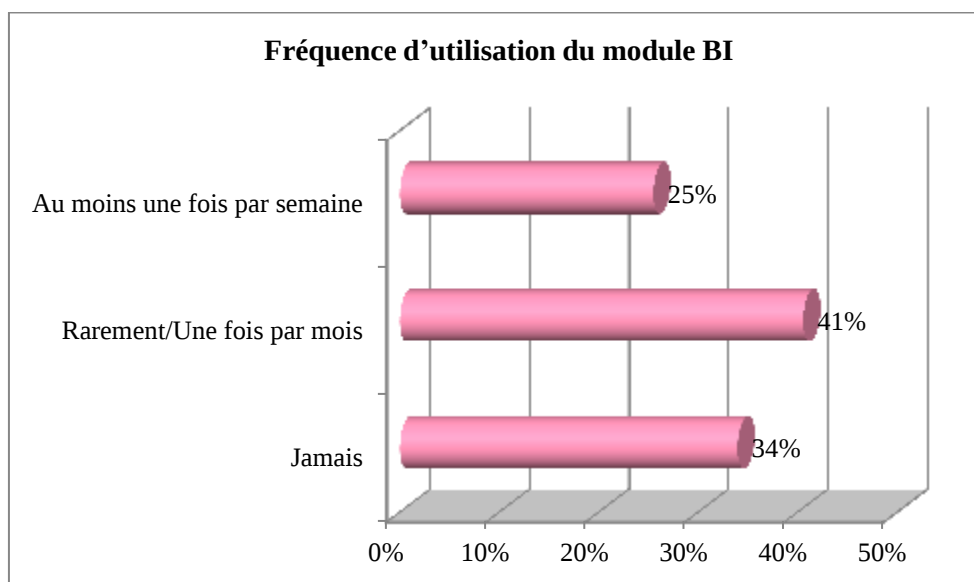
5. Umoja a-t-il amélioré l'accès à l'information dont vous avez besoin pour travailler?

8. Au total 19 % des personnes ayant répondu ont constaté une nette amélioration de l'accès aux informations, tandis que 41 % n'ont noté aucune amélioration, que 15 % ne savaient pas et que 25 % ont remarqué une amélioration infime.



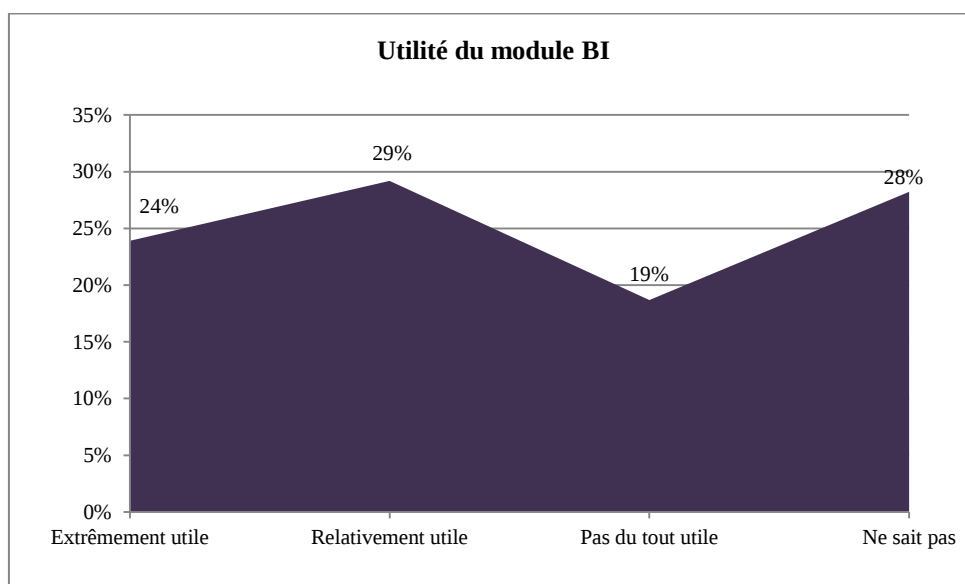
6. Combien de fois utilisez-vous le module Business Intelligence Report (informatique décisionnelle) dans Umoja?

9. Au total, 25 % des personnes ayant répondu ont signalé avoir utilisé ce module au moins une fois par semaine, 34 % ne l'ont jamais utilisé et 41 % l'ont utilisé rarement ou une fois par mois.



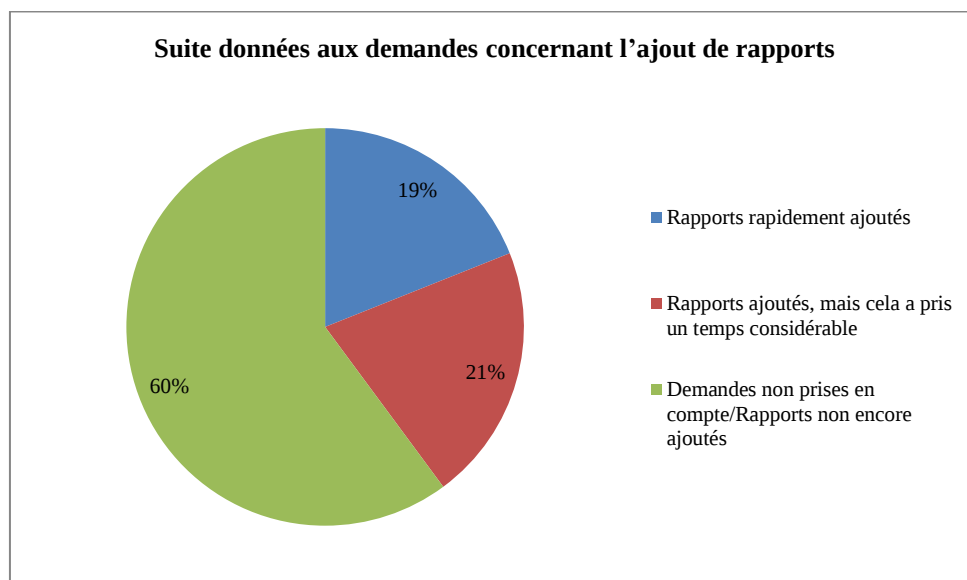
7. Dans quelle mesure le module Business Intelligence (BI) dans Umoja vous semble-t-il utile?

10. Au total, 24 % des personnes ayant répondu ont indiqué que ce module leur semblait extrêmement utile, 19 % ne l'ont pas trouvé utile, 28 % ne savaient pas et 29 % ont estimé qu'il était relativement utile.

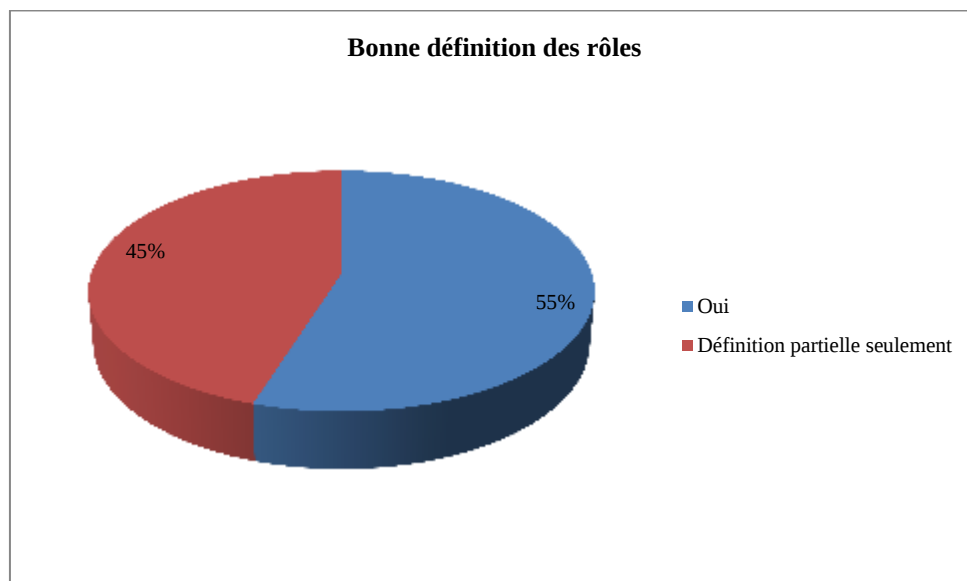


8. Vous avez demandé que des rapports soient ajoutés dans le module BI d'Umoja? Quelle réponse avez-vous obtenu?

11. Au total, 87 % des personnes ayant répondu ont indiqué qu'elles n'avaient jamais demandé que des rapports soient ajoutés. Parmi les personnes ayant demandé des ajouts, près de 60 % ont indiqué avoir fait une demande qui n'avait pas été prise en compte. Au total, 21 % des personnes ont indiqué qu'un rapport avait été ajouté après un temps considérable et 19 % que le rapport avait été rapidement ajouté comme suite à leur demande.



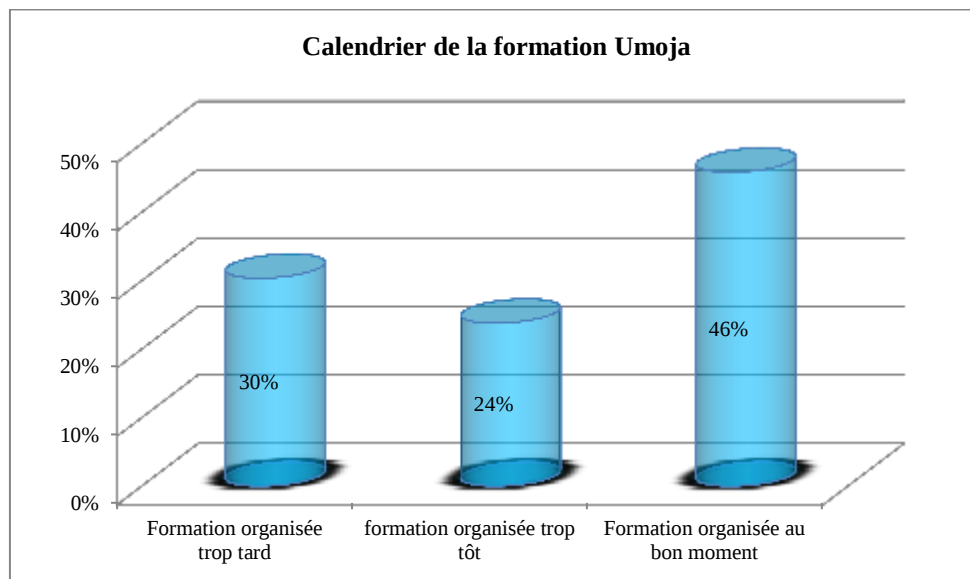
9. Le rôle qui vous a été attribué dans Umoja a-t-il été défini correctement? Vous a-t-on notamment délégué l'autorité nécessaire pour remplir vos fonctions?



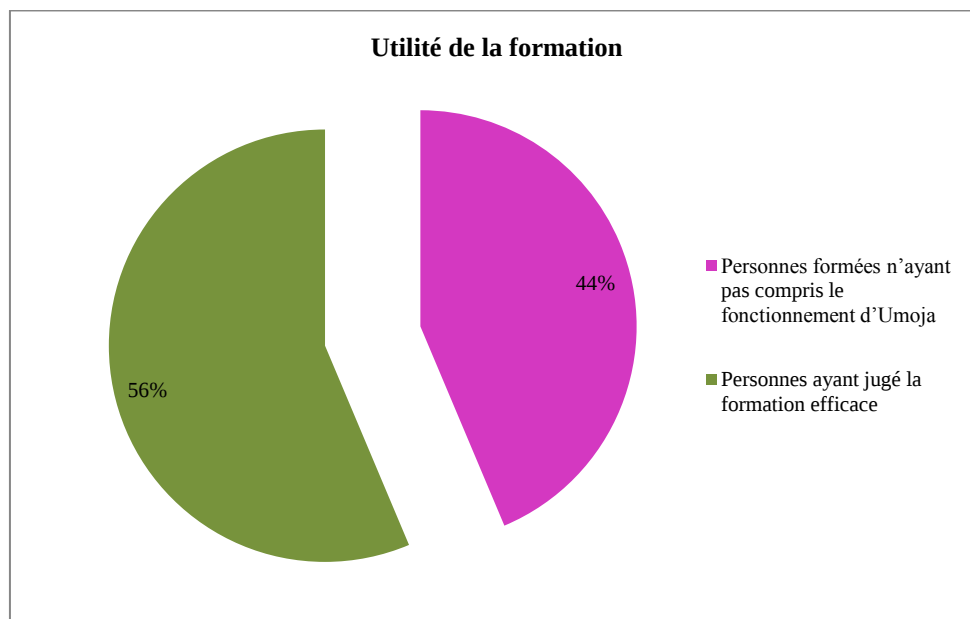
12. Si 55 % des personnes ayant répondu ont indiqué que leur rôle avait été correctement défini, 45 % ont affirmé que leur rôle n'avait été défini qu'en partie.

10. Formation à Umoja

13. En ce qui concerne le calendrier de la formation Umoja, 46 % des personnes ayant répondu ont affirmé que la formation avait eu lieu au bon moment alors que 30 % ont estimé qu'elle n'avait pas eu lieu suffisamment tôt par rapport à l'entrée en service d'Umoja et que 24 % ont indiqué que la formation avait eu lieu trop longtemps avant l'entrée en service.

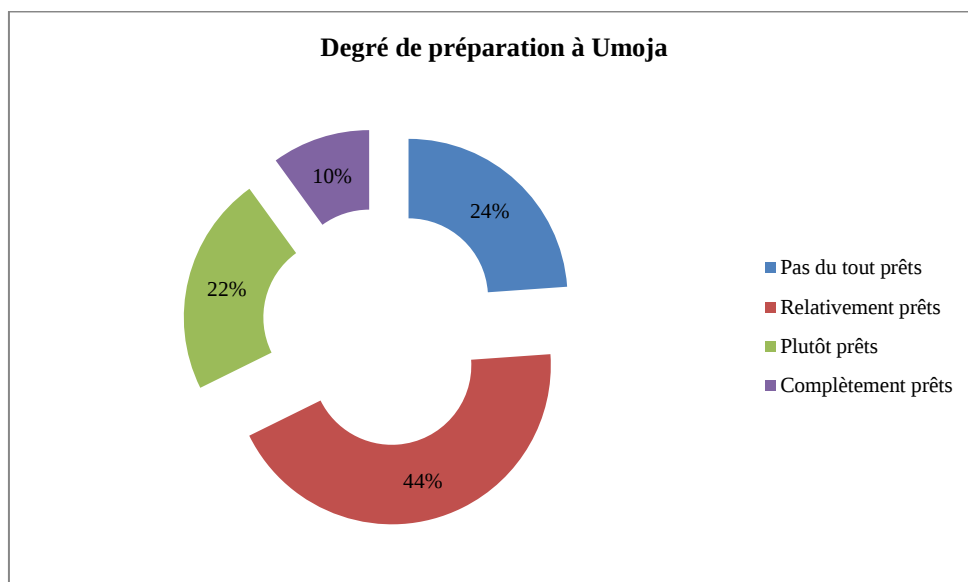


14. Concernant l'utilité de la formation pour comprendre Umoja, 44 % des personnes ayant répondu ont affirmé qu'elles avaient participé à une formation mais qu'elles ne comprenaient pas Umoja tandis que 56 % ont jugé la formation efficace.

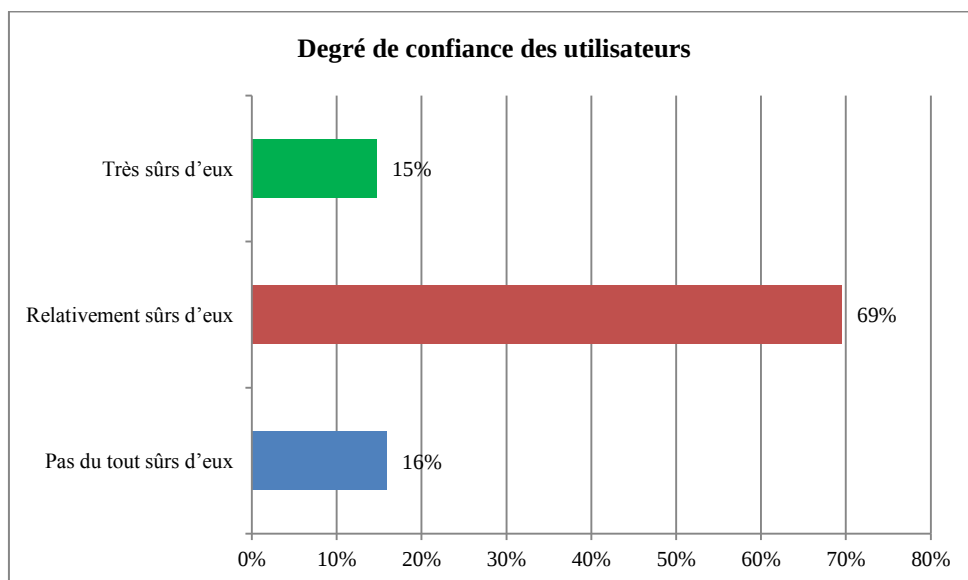


11. Degré de préparation

15. Les réponses à l'enquête ont montré que 10 % des personnes ayant répondu s'étaient senties complètement prêtes à utiliser Umoja lors de sa mise en service et 22 % plutôt prêtes, tandis que 44 % ont indiqué avoir été relativement prêtes et 24 % pas du tout prêtes.



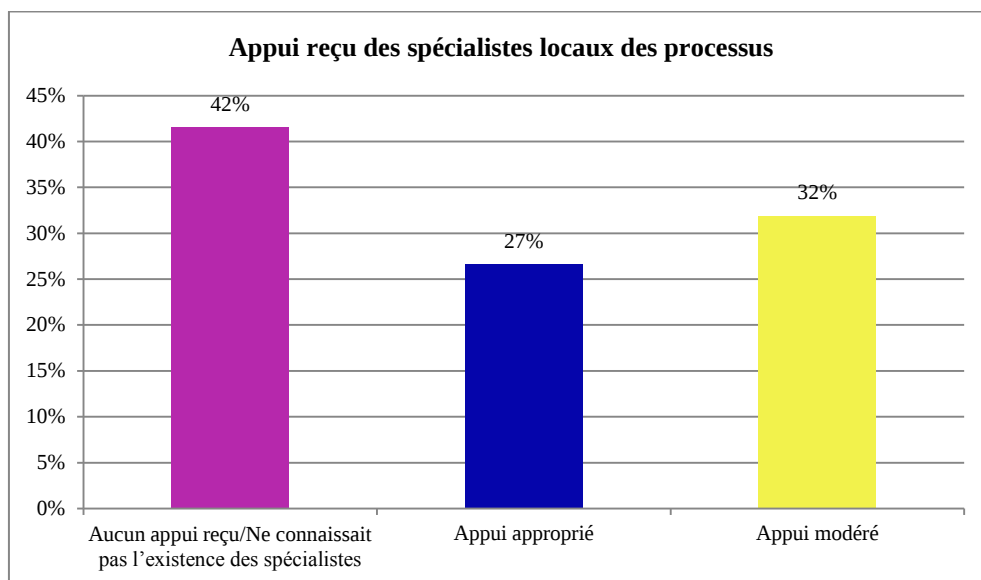
16. Au total, 16 % des personnes ayant répondu ont indiqué qu'elles ne se sentaient pas du tout sûres d'elles lorsqu'elles utilisaient Umoja dans leur travail, tandis que 69 % ont affirmé être plutôt sûres d'elles et 15 % très sûres d'elles.



12. Spécialistes locaux des processus

17. Près de 42 % des personnes ayant répondu ont indiqué n'avoir reçu aucune aide ou ne pas savoir qu'il y avait des spécialistes locaux des processus, alors que

27 % ont indiqué avoir reçu l'aide dont elles avaient besoin et 32 % ont affirmé n'avoir pas reçu beaucoup d'aide.



13. Réponses aux demandes sur iNeed

18. Concernant les réponses aux demandes envoyées via iNeed, pour 19 % des personnes le problème avait été résolu en un jour et pour 39 % en moins d'une semaine, alors que 26 % ont affirmé qu'il avait fallu plus d'une semaine pour que le problème soit réglé et 16 % que le problème n'était toujours pas réglé.

