



Assemblée générale

Distr. générale
24 juillet 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session

Point 131 de l'ordre du jour provisoire*

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

Huitième 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 24 juillet 2019, portant transmission du rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* [A/74/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Huitième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré	4
Résumé	4
I. Historique	11
A. Stratégie de mise en service	11
B. Observations formulées précédemment par le Comité et portée du présent rapport	12
II. Gouvernance et gestion du projet	13
A. Gouvernance du projet	13
B. Planification et suivi du projet	15
C. Mise en service d'Umoja-Extension 2	17
D. Gestion des risques	22
E. Réorganisation de l'équipe chargée du projet Umoja	26
III. Problèmes liés aux fonctions de contrôle et à la qualité des données : cas de la fonctionnalité de traitement des paiements	29
IV. Fonction d'appui à Umoja	34
A. Analyse décisionnelle	34
B. Appui à l'exploitation	36
C. Perfectionnement constant	37
D. Gestion du changement	37
E. Formation	38
V. Étude de la viabilité d'Umoja	39
A. Valorisation des avantages	39
B. Coût complet d'Umoja	40
VI. Plan de prise en main d'Umoja	44
VII. Remerciements	46
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017	47

Lettre d'envoi

Lettre datée du 24 juillet 2019, adressée à la Présidente de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

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

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

Huitième 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 tendant à ce que les systèmes de gestion vieillissants, tels que le Système intégré de gestion, soient remplacés par un progiciel de gestion intégré (Umoja) dans toutes les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. 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 et l'efficience de l'Organisation.
2. Dans sa résolution [66/246](#), adoptée en décembre 2011, l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans.
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](#), [A/71/180](#), [A/72/157](#) et [A/73/169](#)) sur les progrès accomplis dans la mise en service d'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 la fin 2019 au plus tard. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2019 est actuellement de 543,7 millions de dollars et les dépenses totales au 31 décembre 2018 s'élevaient à 490,6 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.** Concernant principalement des processus essentiels liés aux opérations financières et aux achats, Umoja-Démarrage a été déployé 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.** Concernant principalement des processus essentiels liés aux états de paie et à la gestion des ressources humaines, Umoja-Extension 1 a été mis en service dans l'ensemble des entités du Secrétariat et les opérations de maintien de la paix en deux temps, en juin et novembre 2015. Dans la plupart des entités du Secrétariat autres que les missions de maintien de la paix, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont été déployés simultanément (Umoja-Intégration) ;
 - c) **Umoja-Extension 2.** Les solutions déployées dans le cadre d'Umoja-Extension 2 peuvent grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité. Elles concernent notamment la planification stratégique et l'établissement du budget, la collecte de fonds, la gestion des partenaires de réalisation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des programmes et des projets. D'importants avantages quantitatifs et qualitatifs devraient découler du déploiement d'Umoja-Extension 2, qui est prévu pour la fin 2019 au plus tard.
5. Le présent rapport est le huitième présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte essentiellement sur les progrès faits dans le

déploiement des différentes fonctionnalités, y compris sur le calendrier prévu pour les fonctionnalités restant à déployer, sur l'état et l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, sur l'intégration de la solution ainsi que sur les coûts et avantages d'Umoja. En outre, il contient les résultats de l'audit informatique de plusieurs fonctions de contrôle importantes en matière de paiements.

Principales constatations

Gouvernance du projet

6. Le Comité a constaté qu'en 2018, le Comité de gestion n'avait reçu des informations actualisées sur Umoja qu'à deux reprises, en mai et en juillet, et que le Comité de pilotage ne s'était réuni qu'à trois reprises, à savoir en avril, en juillet et en août. Il estime que les comités de gouvernance devraient jouer un rôle de direction plus affirmé, compte tenu de l'environnement complexe et délicat dans lequel se déroule la mise en service d'Umoja-Extension 2 et du fait que les dates limites fixées à cet égard approchent à grands pas.

Planification et suivi du projet

7. Le Comité a constaté des lacunes dans l'utilisation de l'outil de gestion de projet. En effet, les plans de projet auraient dû comporter un calendrier précis des tâches à accomplir fondé sur la relation de dépendance séquentielle de ces tâches, et le chemin critique du projet aurait dû être défini. Au lieu de cela, ils prévoient uniquement des dates butoirs pour la réalisation d'objectifs d'étape, ou jalons, laquelle est subordonnée à une obligation de moyens. Cette approche entrave le suivi de l'état d'avancement des projets. Le Comité a noté qu'il était difficile de recenser précisément certaines contraintes et les causes des problèmes rencontrés dans les différents projets faute de dates butoirs clairement consignées, d'établissement d'un chemin critique des tâches et de comparaison entre les dates théoriques et les dates effectives d'achèvement des tâches.

État d'avancement de la mise en service d'Umoja-Extension 2

8. Umoja-Extension 2, dont le déploiement était initialement prévu pour 2018, comporte six projets. Les activités de mise en service d'Umoja-Extension 2 menées en 2018 ont été limitées sur le plan des processus, des fonctionnalités et des entités concernées, ce qui explique la charge de travail importante qui reste à cet égard. Le Comité a constaté que dans le cadre d'Umoja-Extension 2, 17 processus avaient été mis en service en décembre 2018 ou avant, 53 étaient en cours de déploiement et 32 restaient à déployer. Le Comité a aussi constaté que, pour que le projet puisse être terminé et ses objectifs atteints, toutes les fonctionnalités devaient être opérationnelles et dûment intégrées. Le Comité est d'avis que, compte tenu des activités qui restent à mener, la mise en service intégrale d'Umoja-Extension 2 ne sera vraisemblablement pas terminée d'ici à la fin de 2019.

Évaluation des risques et stratégies d'atténuation

9. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/73/389), le Secrétaire général a recensé plusieurs facteurs de risque et mesures d'atténuation possibles concernant le déploiement d'Umoja-Extension 2. En outre, un cabinet de consultants indépendant engagé par le Secrétariat a mis en avant les risques liés à l'état de préparation opérationnelle concernant la mise en service d'Umoja-Extension 2. L'Administration a informé le Comité qu'elle prenait des mesures pour atténuer ces risques. Le Comité a recensé d'autres facteurs de risque potentiels liés à la mise en service d'Umoja, à savoir principalement le fait que le plan de prise en main d'Umoja n'avait pas encore été arrêté sous sa forme définitive, les vacances de poste dans

l'équipe chargée du projet Umoja et la modification des conditions de la licence SAP visant à instaurer une tarification de l'accès indirect aux données par d'autres applications (non SAP).

Problèmes liés aux fonctions de contrôle et à la qualité des données

10. Les fonctions de traitement des paiements des prestataires ont été déployées dans le cadre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) avait auparavant procédé à un audit du traitement des paiements des fournisseurs au Siège et souligné qu'il fallait renforcer les contrôles lors des différentes étapes. Le Comité a constaté que nombre de problèmes mis en avant par le BSCI n'avaient pas été réglés. Il a par ailleurs relevé d'autres problèmes importants dans la façon dont ces fonctions étaient utilisées.

11. Le Comité a constaté des lacunes dans les fonctions de contrôle des factures, notamment le fait que le système permettait aux utilisateurs de désactiver la procédure de triple rapprochement lors de l'émission d'un bon de commande, ce qui allait à l'encontre de l'objectif consistant à assurer une traçabilité claire entre l'achat, la livraison des biens ou des services et l'émission de la facture. Ainsi, il était possible d'émettre des factures en téléchargeant les fichiers et en passant outre la fonction de triple rapprochement. Cette fonction de contrôle, qui permet de détecter les doubles facturations, étant optionnelle, elle n'était pas appliquée pour tous les prestataires. En outre, le Comité n'a pas pu trouver de piste d'audit concernant les modifications apportées à la date de base et aux modalités de paiement.

12. Le fait que les propositions de paiement ne soient pas faites automatiquement chaque jour, que le système ne soit pas doté d'un dispositif permettant de vérifier les soldes bancaires et que les droits d'accès des utilisateurs ayant la possibilité d'exécuter des cycles de paiements ne soient pas vérifiés sont autant de lacunes des fonctions de contrôle.

13. S'agissant de la tenue à jour des données de base, le Comité a constaté qu'il arrivait que plusieurs fournisseurs ou, dans certains cas, des membres du personnel et des fournisseurs soient associés au même compte bancaire, et relevé des faiblesses dans le système permettant de mettre à jour les coordonnées de messagerie électronique des fournisseurs.

Statut des fonctions d'appui à Umoja

14. En dépit de la migration de la base de données vers SAP HANA (High Performance Analytic Appliance) et de l'intégration de SAP BW (Business Warehouse) et SAP HANA, il n'est pas encore tiré parti des possibilités offertes par les nouvelles couches sémantiques dans HANA de combiner les modèles analytiques à partir des différents produits SAP et piliers afin de créer des affichages et des rapports d'analyse décisionnelle plus complexes. En outre, les tableaux de bord devant permettre de visualiser les données relatives aux différents piliers fonctionnels étaient en cours de conception ou de développement et n'avaient pas encore été déployés. Par ailleurs, le développement des outils d'analyse décisionnelle à intégrer aux projets liés à Umoja-Extension 2 était en cours pour deux projets et n'avait pas débuté pour les autres.

15. En ce qui concerne les taux de résolution dès le premier appel, le Comité a constaté que le taux de réponse aux demandes d'intervention avait légèrement augmenté en 2018, tandis que celui de résolution des problèmes avait un petit peu diminué. Il a également constaté qu'aucun objectif n'avait été fixé s'agissant du taux de résolution dès le premier appel à atteindre et des délais pour ce faire. En outre, le déploiement de nouvelles fonctionnalités au titre des projets menés dans le cadre

d'Umoja-Extension 2 entraînerait probablement une augmentation des problèmes et des demandes d'intervention en 2019, faisant peser une pression accrue sur les capacités d'appui des deux premiers niveaux ; il convenait donc de mettre au point une stratégie de renforcement de ces capacités.

16. Le Comité a noté qu'il n'avait pas encore été procédé à la conversion et à la migration, depuis Inspira vers la nouvelle plateforme iLearn Umoja, des modules de formation relatifs à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. En outre, les modules de formation relatifs à Umoja-Extension 2 ne concernaient que trois des six projets menés dans ce cadre, à savoir ceux relatifs au budget, à la collecte de fonds et la gestion des relations avec les donateurs et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les supports de formation relatifs aux trois autres projets n'étaient pas encore disponibles dans iLearn. Sachant que tous les projets liés à Umoja-Extension 2 sont censés être déployés d'ici à la fin 2019, le Comité est d'avis qu'il faut planifier et mettre en œuvre un solide programme de formation et élaborer des supports complets afin de contribuer à la bonne préparation des entités clientes.

Étude de la viabilité d'Umoja

17. Les estimations relatives à la valorisation des avantages n'ont pas été mises à jour en 2018. Le plan de valorisation des avantages était en cours d'élaboration et l'unité administrative chargée de suivre la réalisation des avantages n'avait toujours pas commencé ses travaux.

18. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a estimé le montant total des coûts directs à 543 741 600 dollars, soit un montant inchangé par rapport à celui indiqué dans son neuvième rapport d'étape. Le Comité a noté qu'il était très peu probable que le déploiement d'Umoja-Extension 2 soit achevé dans les délais prévus, c'est-à-dire d'ici à décembre 2019, et qu'il faudrait alors réévaluer les coûts directs. Par ailleurs, une modification des hypothèses concernant le passage de relais aurait peut-être des incidences sur les coûts.

19. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a estimé que les coûts indirects s'établissaient à 127 034 077 dollars pour la période 2013-2018, montant comprenant les dépenses de personnel relatives aux fonctionnaires associés à la mise en service d'Umoja, et qu'ils s'élèveraient à 19 000 000 dollars pour la période 2019-2023. Le Comité a constaté des problèmes dans le calcul des coûts indirects, notamment le fait que, pour un poste d'une classe donnée, les coûts standard utilisés pour calculer les coûts indirects n'étaient pas les mêmes que ceux utilisés pour les coûts directs, qu'il y avait des incohérences dans la manière dont les référents processus utilisaient les coûts standard et que des erreurs de calcul avaient été faites.

20. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a par ailleurs estimé le montant des frais de formation à 77 849 752 dollars pour la période 2013-2018. Le Comité a noté que les frais de formation qui seraient à supporter à compter de 2019 n'avaient pas été inclus dans le calcul du coût complet d'Umoja.

21. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que les frais de maintenance s'élèveraient à 118 600 000 dollars pour la période 2016-2019 et à 528 000 000 dollars pour la période 2020-2030. Le Comité a constaté que les chiffres afférents à la période 2016-2019 avaient été calculés sur la base de prévisions pour ces quatre années mais n'avaient pas été révisés pour tenir compte des dépenses effectivement engagées de 2016 à 2018. En outre, comme l'Administration envisageait de réviser le plan de prise en main d'Umoja, elle devrait

également réviser les estimations pour 2020-2030 compte tenu des modifications apportées dans les hypothèses sous-tendant les calculs.

Plan de prise en main d'Umoja

22. Dans sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'exposer de façon détaillée dans son rapport d'étape suivant la manière dont l'équipe d'Umoja serait intégrée aux services du Secrétariat, y compris les mesures visant à garantir que le projet Umoja repose sur un modèle de fonctionnement viable. L'Administration a indiqué qu'elle proposerait un plan de prise en main d'Umoja dans le cadre duquel toute l'équipe du projet, la plupart du personnel temporaire (autre que pour les réunions) et quelques contractants seraient intégrés à l'entité la mieux à même d'en assurer la gestion, selon une stratégie dite de « lift and shift ». Sachant que tous les projets d'Umoja-Extension 2 sont censés être mis en service le 31 décembre 2019 au plus tard, le Comité juge qu'il importe d'arrêter un plan de prise en main définitif au plus tôt. Ce plan devrait comporter des dispositions visant à répondre aux besoins importants liés aux capacités d'appui à l'exploitation, à l'amélioration constante du progiciel, au renforcement des capacités et des compétences nécessaires à la poursuite de ces activités dans les unités administratives après le passage de relais et à l'appui à la stabilisation des solutions d'Umoja-Extension 2. Le Comité est par ailleurs d'avis que le plan devrait aussi viser à créer des synergies avec les fonctions déjà intégrées, le but étant qu'après le passage de relais, Umoja soit doté d'une structure d'appui solide, souple et efficace.

Conclusion générale

23. Umoja est un projet essentiel à la modernisation et à la réforme de l'Organisation. D'importants bénéfices ont découlé d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et le déploiement de l'ensemble des fonctions d'Umoja-Extension 2 devraient générer de nouveaux avantages quantitatifs et qualitatifs pour l'Organisation. Le Comité a pris note des efforts faits par l'Administration pour déployer les modules d'Umoja-Extension 2 dans un contexte technique difficile et alors que les ressources dont disposent l'Organisation sont sollicitées de toutes parts pour exécuter le programme de réformes et d'amélioration constante du Secrétaire général. Le Comité a aussi noté que le projet était mené dans les limites du budget approuvé pour l'année 2018 et que tout était fait pour renforcer les capacités de l'équipe en charge d'Umoja de façon à limiter autant que possible la dépendance vis-à-vis des consultants extérieurs.

24. Le Comité constate cependant que l'Administration doit prendre des mesures supplémentaires pour limiter les risques de retard dans la mise en service par rapport au calendrier fixé et remédier aux lacunes recensées s'agissant de la préparation des entités clientes à Umoja-Extension 2. Pour que les avantages d'Umoja soient pleinement valorisés, il importe créer des liens entre les diverses fonctions du progiciel ayant déjà été déployées ou qui le seront prochainement et de tirer parti de la façon dont elles s'articulent. L'Administration doit aussi poursuivre ses efforts visant à renforcer la base de ressources qualifiées de façon à pouvoir livrer les produits prévus et apporter le niveau d'appui à l'exploitation nécessaire à la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et au perfectionnement constant du progiciel. Il faut aussi remédier aux problèmes rencontrés dans l'exploitation des solutions d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, qui sont en service.

25. L'Administration devrait également faire le nécessaire pour mettre en œuvre au plus vite le plan de valorisation des avantages et réviser certains éléments du coût total d'Umoja afin de rassurer les États Membres quant au coût total du projet et aux avantages tirés de cet investissement.

Recommandations

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

a) **Que les comités de gouvernance continuent de suivre l'évolution du projet, examinent et surveillent régulièrement les principales questions liées à son exécution et jouent un rôle de direction affirmé pour mener le projet à son terme ;**

b) **Que l'Administration établisse des plans de projet qui définissent clairement les différentes tâches, les relations de dépendance entre elles, le chemin critique et les échéances fixées pour chaque tâche, et qu'elle en assure le suivi pour faciliter l'exécution des projets conformément au calendrier prévu ;**

c) **Que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja (sur le plan des processus, des fonctionnalités, des entités et de l'intégration qui en est prévue) jusqu'au 31 décembre 2019 et applique des stratégies d'atténuation pour y répondre ;**

d) **Que l'Administration prenne des mesures pour évaluer les incidences (y compris financières) des interfaces qui doivent être intégrées à Umoja ;**

e) **Que l'Administration revoie les modalités d'établissement des factures par l'intermédiaire de la procédure de téléchargement de fichiers, restreigne les comptes créditeurs et limite le nombre de personnes utilisant ce processus, afin de tirer pleinement parti de la fonction de triple rapprochement d'Umoja ;**

f) **Que l'Administration automatise l'exécution de la principale proposition de paiement dans Umoja, réduise au minimum les cas exceptionnels pouvant donner lieu à l'exécution d'une proposition de paiement ad hoc, examine les données de base relatives aux informations bancaires afin de recenser les cas dans lesquels plusieurs fournisseurs sont associés au même compte bancaire et prenne des mesures correctives, le cas échéant ;**

g) **Que l'Administration tire parti de la capacité accrue de l'outil d'analyse décisionnelle enrichi, qui permet de combiner les données des différents piliers fonctionnels et applications ;**

h) **Que l'Administration fixe des objectifs assortis de délais concernant le taux de résolution dès le premier appel à atteindre pour les processus stables ainsi que pour les problèmes rencontrés et les demandes d'intervention soumises ;**

i) **Que l'Administration élabore un plan aux fins de la migration de tous les supports de formation vers une plateforme unique et qu'elle mette au point et applique un plan exhaustif de formation aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et établisse des supports connexes ;**

j) **Que l'Administration arrête un plan de valorisation des avantages d'Umoja à titre prioritaire et que la division responsable entame les travaux visant à mesurer la valorisation des avantages liés à toutes les phases du projet déjà mises en œuvre ;**

k) **Que l'Administration revoie les prévisions de coûts indirects en veillant à ce que tous les référents processus appliquent les mêmes coûts standard, en évitant toute erreur de calcul et en utilisant le montant de référence correct concernant le perfectionnement constant ;**

l) **Que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire, en prévoyant la mise en place, après le passage de relais, d'une structure d'appui solide, souple et efficace et en veillant à ce que ce plan réponde aux besoins s'agissant de la stabilisation des projets liés**

à Umoja-Extension 2, de l'appui à l'exploitation, du perfectionnement constant et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités.

Suite donnée aux recommandations antérieures

27. Sur les 31 recommandations formulées dans les précédents rapports du Comité, 8 (soit 26 %) ont été appliquées dans leur intégralité et 23 (soit 74 %) sont en cours de mise en œuvre. On trouvera à l'annexe au présent rapport des observations plus détaillées sur les recommandations du Comité et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite.

I. Historique

1. Umoja est un progiciel de gestion intégré qui vise à moderniser une large gamme de processus métier touchant l'ensemble des services administratifs et services d'appui essentiels au bon fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies. Il est utilisé dans l'ensemble du Secrétariat, c'est-à-dire au Siège de l'Organisation, dans les bureaux extérieurs, les tribunaux internationaux, les missions sur le terrain, et certains fonds et programmes des Nations Unies et organes institutionnellement liés à ces dernières, chacune de ces entités pouvant avoir des modalités de fonctionnement et de financement et des mécanismes d'application du principe de responsabilité qui leur sont propres. Conçu comme une solution globale unique à l'usage du Secrétariat, le système a vocation à permettre un accès en temps réel à des données détaillées concernant toutes les opérations administratives traitées partout dans le monde. Umoja représente un investissement important pour l'Organisation. L'Assemblée générale a approuvé le projet consacré au nouveau progiciel de gestion intégré dans sa résolution 63/262, en décembre 2008. Dans son premier rapport d'étape (A/64/380), le Secrétaire général a énoncé les grands objectifs d'Umoja, à savoir :

- a) appuyer la réforme de la gestion et l'application du principe de responsabilité ;
- b) améliorer la gestion des ressources ;
- c) améliorer l'efficacité et l'efficience des méthodes de travail grâce au renforcement des processus et des systèmes de fonctionnement.

2. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin 2018 était de 516,7 millions de dollars. Au 31 décembre 2018, l'Administration avait dépensé 490,6 millions de dollars. Dans sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a demandé à l'Administration d'achever la mise en service d'Umoja en décembre 2019 au plus tard.

A. Stratégie de mise en service

3. L'Administration avait initialement prévu que la mise en service d'Umoja se ferait dans l'ensemble du Secrétariat, en deux temps, et serait achevée avant la fin de 2012. Ces plans ont été considérablement modifiés par la suite, et les plans actuels reposent sur le principe d'une mise en service échelonnée des fonctionnalités d'Umoja.

4. Les fonctions d'Umoja devant être mises en service ont été réparties en trois grands groupes, à savoir :

- a) Umoja-Démarrage : ces fonctions couvrent les opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), la chaîne d'approvisionnement, la gestion de projets et les activités de vente et de distribution. Les fonctionnalités couvertes par Umoja-Démarrage ont joué un rôle essentiel dans la mise en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). La phase de mise en service d'Umoja-Démarrage a été achevée en novembre 2015 ;

- b) Umoja-Extension 1 : ces fonctions couvrent les opérations de gestion des ressources humaines (gestion stratégique et gestion des postes, administration du personnel, droits et prestations et gestion du temps de travail). Cette phase a également concerné les opérations liées aux états de paie, à l'établissement des autorisations de voyage, au remboursement des frais de voyage et aux réservations en ligne. Cette phase a été achevée en juin 2018 ;

c) Umoja-Extension 2 : ces fonctions couvrent les opérations pouvant grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité, comme la planification stratégique et l'établissement du budget, la collecte de fonds, la gestion des partenaires de réalisation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des programmes et des projets. Cette phase, qui concerne les fonctions et opérations plus stratégiques, se déroulera d'ici à la fin de 2019.

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

5. 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 de procéder à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans. En application de cette résolution, le Comité des commissaires aux comptes a présenté à ce jour sept rapports d'étape, qui sont résumés ci-dessous.

6. Dans son premier rapport d'étape ([A/67/164](#)), le Comité a fait savoir qu'il ne pouvait pas donner l'assurance que le projet serait exécuté dans les délais prévus, sans dépassements de coûts et conformément aux spécifications établies. Il a également signalé que bon nombre des problèmes rencontrés dans le cadre du projet auraient pu être évités et révélaient des faiblesses au niveau de sa gestion et de la direction des opérations, ainsi que des lacunes plus graves et plus étendues dans la gouvernance et la gestion de la transformation des processus métier.

7. Dans son deuxième rapport ([A/68/151](#)), le Comité des commissaires aux comptes a noté que le projet bénéficiait d'une assise plus solide, en signalant toutefois que, compte tenu des problèmes qu'il avait recensés et des conséquences de problèmes et décisions antérieurs, et du temps nécessaire pour y remédier, il n'était pas encore en mesure de fournir l'assurance que toutes les fonctions prévues dans le cadre du projet seraient prêtes sans dépassements de coûts ou de délais, ni que les avantages qualitatifs et quantitatifs escomptés se matérialiseraient et permettraient de véritablement tirer parti des investissements réalisés.

8. Dans son troisième rapport ([A/69/158](#)), le Comité a constaté que le lancement initial du module Umoja-Démarrage avait révélé qu'il faudrait procéder de manière plus efficace à l'avenir. Il a également signalé que pour régler les problèmes rencontrés, des efforts concertés devraient être déployés dans l'ensemble de l'Organisation et que celle-ci devait mettre au point un plan réaliste qui fasse l'objet d'un financement intégral et d'une assurance indépendante et qui tienne compte de sa diversité et de sa complexité intrinsèques.

9. Dans son quatrième rapport ([A/70/158](#)), le Comité a noté que, pour tenir les délais serrés prévus pour les groupes 3 et 4, l'Organisation avait sacrifié certaines activités clefs, en particulier les essais et la conversion de données. Il a estimé que le manque de préparation du personnel aux changements qui découleraient de la mise en service d'Umoja et les lacunes relatives aux modalités d'appui après le déploiement faisaient peser des risques sur 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 ces risques. Il a également signalé que les déploiements antérieurs s'étaient heurtés à des difficultés notables en raison du manque de préparation et que des problèmes analogues risquaient fort de se produire en 2015.

10. Dans son cinquième rapport (A/71/180), le Comité a considéré que, s'il arrivait souvent que les organisations qui déployaient d'importants progiciels de gestion intégrés rencontrent des problèmes, la décision de privilégier la tenue des délais plutôt que de s'assurer que les entités étaient correctement préparées n'avait fait qu'accroître ces problèmes. Il a souligné que l'Administration devait montrer qu'elle pouvait contenir les coûts afférents au projet, qui ne cessaient d'augmenter, et valoriser les avantages promis, tant pour ce qui était de l'aspect financier que 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.

11. Dans son sixième rapport (A/72/157), le Comité a souligné qu'il était 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. Il a indiqué qu'il fallait affiner l'estimation de la valorisation des avantages en réexaminant les analyses initiales relatives aux avantages pour vérifier si elles étaient toujours valides et applicables. Il a également noté que le fait qu'Umoja-Intégration ait été déployé à l'échelle mondiale dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs était une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles.

12. Dans son septième rapport (A/73/169), le Comité a estimé qu'il fallait affiner le calcul du coût complet et la valorisation des avantages d'Umoja. Prenant note du déploiement d'Umoja, le Comité a relevé que la mise en service des modules d'Umoja-Extension 2 se poursuivrait probablement en 2019 et que la stabilisation d'Umoja pourrait prendre un certain temps après la mise en service des fonctionnalités. Il a souligné les préoccupations relatives à la résolution des problèmes rencontrés par les utilisateurs, à la gestion des demandes de changement, à la gestion des comptes utilisateurs, aux contrôles relatifs à la séparation des tâches, aux fonctions de contrôle informatique et à la qualité des données.

13. Le présent rapport d'étape porte pour sa part sur la gouvernance, la gestion et le suivi du projet, sur la mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et sur le statut et le fonctionnement des fonctionnalités déjà opérationnelles, sur la réorganisation de l'équipe du projet et la prise en main d'Umoja, et sur l'estimation des coûts et avantages du progiciel de gestion intégré.

II. Gouvernance et gestion du projet

A. Gouvernance du projet

14. Dans sa résolution 72/262, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de suivre de près le calendrier général retenu pour la mise en service complète d'Umoja, en décelant et en gérant les principaux risques liés à la réalisation des objectifs du projet et à sa mise en œuvre intégrale. Elle a également prié le Secrétaire général d'exécuter le projet dans le respect du budget et du calendrier approuvés, grâce à une planification et une gestion rigoureuses, pour que le projet puisse être achevé sans souffrir de nouveaux retards.

15. Le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'il était prévu que le Comité de gestion, qui rassemble des hauts fonctionnaires de l'Administration, sous la présidence de la Directrice de cabinet, examine périodiquement l'état d'avancement du projet, étudie les mécanismes de gestion des changements pour lesquels une orientation stratégique est nécessaire et veille à ce que les conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient effectivement

prises en compte dans la direction exécutive du projet. Le Comité de pilotage d'Umoja, présidé par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (qui est chargée de la maîtrise d'œuvre) et composé de divers référents processus, devait pour sa part contrôler tous les mois la gestion stratégique et opérationnelle du projet. L'équipe du projet Umoja, avec à sa tête le directeur de projet, était chargée de la gestion quotidienne du projet.

16. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le Comité de gestion n'avait reçu des informations actualisées sur Umoja qu'à deux reprises en 2018, en mai et en juillet. Le Comité de pilotage, qui devait se réunir tous les mois, ne s'est réuni qu'à trois reprises en 2018, en avril, juillet et août. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que les comités de gouvernance ne s'étaient pas réunis pour évoquer le déploiement d'Umoja après août 2018, alors que toutes les mises en service de fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 étaient prévues à partir de septembre 2018. Il a par ailleurs constaté que les informations actualisées présentées aux comités de gouvernance ne comportaient pas de détails sur les échéances prévues pour les activités de projet et les relations de dépendance entre celles-ci ; or ces renseignements auraient pu aider ces comités à gérer un certain nombre de contraintes ou de blocages.

17. Le Comité des commissaires aux comptes a relevé d'importants chevauchements entre le calendrier de la mise en service d'Umoja-Extension 2 (à compter de septembre 2018) et les préparatifs des réformes du Secrétaire général (mises en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2019). Ces réformes ont entraîné de vastes changements structurels et fonctionnels, en particulier au niveau des départements du Siège et dans Umoja, étant donné le rôle important que joue le progiciel de gestion intégré dans la mise en œuvre de ces changements. Dans le même temps, de nombreuses fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 concernant le même groupe de référents processus que ceux qui étaient parties prenantes dans le cadre des réformes du Secrétaire général ont été mises en service. Dans ces circonstances, il aurait fallu que les chefs des unités administratives et les cadres supérieurs se mobilisent activement par l'intermédiaire des comités de gouvernance, lesquels auraient également fait office d'instance structurée de coordination entre toutes les parties prenantes pour relever les défis complexes posés par le projet et agir face aux nouveaux risques en menaçant l'exécution.

18. L'Administration a fait savoir que la planification de réunions avait été rendue difficile par les incompatibilités d'agenda des principaux responsables concernés, et qu'il n'avait pas été nécessaire d'organiser des réunions pour résoudre des conflits, ceux-ci ayant été anticipés lors des réunions préparatoires et des réunions des référents processus tenues ponctuellement à l'initiative du directeur de projet. Au niveau opérationnel, le bureau de la gestion du projet a tenu régulièrement des réunions sur l'état d'avancement du projet avec les représentants des gestionnaires de projet et des référents processus et les coordonnateurs chargés de veiller à ce que les unités administratives soient prêtes pour surveiller les progrès, recenser et atténuer les risques et résoudre les problèmes, l'objectif étant d'assurer la continuité de l'appui, tant pour les activités en cours que pour les nouveaux projets. L'équipe chargée de la mise en service a également tenu des réunions régulières avec les points focaux de toutes les entités du Secrétariat pour les informer et les tenir au courant de l'état d'avancement du projet et des activités de mise en service. L'Administration a également indiqué que le Comité de pilotage et le Comité de gestion participeraient activement à la gestion de l'exécution du projet et à l'appui à celle-ci, étant donné que la caution et le soutien de ces deux comités de gouvernance seraient nécessaires à la réussite de cette entreprise.

19. Tout en saluant les efforts déployés par l'équipe du projet Umoja à différents niveaux, le Comité des commissaires aux comptes estime que les comités de gouvernance devraient jouer un rôle de direction plus affirmé, compte tenu de l'environnement complexe et délicat dans lequel se déroule la mise en service d'Umoja-Extension 2 et de la proximité des dates limites fixées concernant les diverses activités de mise en service d'Umoja.

20. Le Comité recommande que les comités de gouvernance continuent de suivre l'évolution du projet, qu'ils examinent et surveillent régulièrement les principales questions liées à son exécution et qu'ils jouent un rôle de direction affirmé pour mener le projet à son terme.

21. Tout en acceptant la recommandation, l'Administration a fait valoir que l'équipe de direction avait fait la preuve de son efficacité, attestée par les multiples réussites enregistrées en 2018, notamment la convergence avec divers volets de la réforme, et ce, malgré le fait qu'il y avait eu moins de réunions officielles pendant la période considérée.

B. Planification et suivi du projet

22. Dans ses résolutions [72/262](#) et [73/279](#), l'Assemblée générale a rappelé qu'il fallait que le projet soit planifié et géré de façon rigoureuse pour que la mise en service d'Umoja se déroule conformément au calendrier, sans nouvelle interruption ni nouveau retard. En outre, compte tenu de l'environnement difficile dans lequel se déroulait la mise en service d'Umoja-Extension 2, des processus complexes impliqués et des délais serrés fixés, il importait de disposer d'un système solide de planification et de suivi du projet.

23. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le bureau de gestion du projet utilisait des logiciels de gestion de projet pour élaborer des plans organisés par activité et par étape-clef pour chaque projet mené dans le cadre général de la mise en service d'Umoja. Le bureau a indiqué qu'il appliquait la méthode en cascade¹ ou la méthode agile², selon la nature du projet en cours d'exécution. Il a également indiqué que des réunions hebdomadaires avaient été organisées avec chaque gestionnaire de projet pour suivre les progrès de la mise en œuvre et que des réunions bihebdomadaires avaient été organisées avec l'ensemble des gestionnaires de projet pour examiner les tâches intersectorielles, les exceptions, les risques et les questions à surveiller. Il a ajouté que le référent processus ou représentant désigné avait approuvé l'examen de l'état de préparation aux essais et l'examen de l'état de préparation opérationnelle avant que le projet n'atteigne le stade de l'entrée en service dans l'environnement d'exploitation d'Umoja afin d'assurer le contrôle de la qualité.

24. Le Comité a recensé les lacunes énumérées ci-après dans l'utilisation de l'outil de gestion de projet :

a) Les relations de dépendance entre les tâches afférentes aux projets n'ont pas été définies de manière adéquate. Une incompatibilité en termes de délais d'exécution était indiquée pour certaines tâches parce celles-ci ne faisaient pas référence aux tâches précédente et suivante auxquelles elles étaient liées par une

¹ L'exécution du projet s'effectue dans le cadre d'une seule itération de phases : planification, développement et essais.

² L'exécution du projet s'effectue dans le cadre de diverses itérations des tâches relevant des phases de planification, de développement et d'essais. Cette méthode est dite « agile » parce qu'elle vise à créer, à la fin de chaque itération, un produit qui soit au moins viable sans toujours attendre l'achèvement de l'ensemble des fonctionnalités du logiciel en une seule fois.

relation de dépendance et à leur effet sur les tâches individuelles comprises dans le projet. Cette question devait être résolue ;

b) En raison des lacunes en matière de définition des relations de dépendance entre les tâches, le chemin critique du projet n'a pas non plus été défini, ce qui a rendu difficile l'estimation du temps total requis ;

c) Les documents concernant 2018 n'indiquaient pas de calendrier précis pour l'achèvement de l'ensemble du projet, étant donné qu'ils ne recensaient pas les tâches qu'il restait à accomplir pour achever la mise en œuvre intégrale du projet Umoja-Extension 2 ni les délais estimatifs pour ce faire ;

d) Les relations de dépendance entre les phases de conception, de construction et d'essais des logiciels n'ayant pas été prises en compte dans l'outil de planification, celui-ci proposait un enchaînement chronologique aberrant ;

e) Les fonctionnalités de l'outil de planification du projet permettant d'estimer les coûts et la quotité de travail à répartir entre les membres du personnel n'ont pas été utilisées. Diverses tâches liées au projet n'ont été confiées à aucun membre du personnel ;

f) Un registre des risques permettant de répertorier et d'enregistrer les facteurs de risque nécessitant l'adoption de mesures d'atténuation et de faire remonter les risques importants aux hauts responsables et aux comités de gouvernance concernés a été tenu à jour. Ce registre n'a toutefois pas été régulièrement actualisé au cours du second semestre 2018.

25. Le Comité a également noté qu'il était difficile de recenser précisément certaines contraintes et les causes des problèmes rencontrés dans les différents projets en raison de l'absence de documentation indiquant clairement des dates de référence prévues, de la détermination du chemin critique et de comparaisons avec les dates effectives d'achèvement des tâches.

26. L'Administration a fait valoir que les délais et les coûts avaient été gérés de manière remarquable depuis la mi-2016. Malgré les délais serrés, l'étendue des fonctionnalités à couvrir, la complexité technique de multiples modules et la conduite simultanée d'une entreprise de réduction et de réorganisation des ressources, le projet n'a pas dépassé le budget et les délais prévus. L'adaptation des outils traditionnels de gestion de projet et le recours à la définition d'objectifs d'étape, ou jalons, se sont révélés des moyens efficaces de contrôler à la fois le calendrier et les coûts du projet. La stratégie consistant à choisir d'utiliser certaines des fonctionnalités offertes par les outils traditionnels de gestion de projet, et de les compléter par d'autres méthodes telles que la gestion axée sur les jalons, a permis de gérer le projet de façon efficace et contrôlée tout en évitant d'avoir à mobiliser les importantes ressources requises par l'utilisation stricte des outils traditionnels.

27. Le Comité des commissaires aux comptes est conscient de l'environnement difficile dans lequel se déroule le projet et de la complexité de celui-ci et prend note des progrès accomplis. Il estime toutefois qu'alors que l'Administration elle-même évoque les problèmes que posent les délais rigoureux, l'ampleur des fonctionnalités et la complexité technique de multiples modules, il importe de mettre en place un mécanisme de planification et de suivi des projets qui soit solide et exhaustif.

28. Le Comité recommande que l'Administration établisse des plans de projet qui définissent clairement les différentes tâches, les relations de dépendance entre elles, le chemin critique et les échéances fixées pour chaque tâche, et qu'elle en assure le suivi pour faciliter l'exécution des projets conformément au calendrier prévu.

C. Mise en service d'Umoja-Extension 2

29. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/72/397), le Secrétaire général avait présenté le calendrier prévu concernant la mise en service d'Umoja-Extension 2, lequel indiquait que la quasi-totalité des fonctions et processus de cette extension, à l'exception du projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement, seraient opérationnels d'ici à décembre 2018. Dans son dixième rapport (A/73/389), le Secrétaire général avait, d'une part, recensé les progrès accomplis concernant chacune des solutions et de l'autre, révisé le calendrier de mise en service, en indiquant que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 devaient être opérationnelles d'ici à décembre 2019. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que dans sa résolution 73/279, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général d'atteindre les objectifs du projet et d'achever la mise en service du progiciel en décembre 2019 au plus tard. Le tableau 1 présente l'évolution du calendrier de la mise en service des solutions d'Umoja-Extension 2.

Tableau 1

Calendrier de mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2

<i>Fonctionnalités d'Umoja-Extension 2</i>	<i>Date de mise en service prévue (neuvième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré)</i>	<i>Date de mise en service prévue (dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré)</i>
<i>Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance</i>		
Planification stratégique et budgétisation	Septembre 2018	À compter de septembre 2018
Gestion de la performance		À compter du deuxième trimestre de 2019
<i>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</i>		
Développement de logiciel	Fin 2018	La mise en service sera complètement achevée fin 2019
Mise en service progressive	2018 et 2019	
Gestion des effectifs ^a	Décembre 2018	
Collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs	Septembre 2018	À compter de septembre 2018
Gestion des partenaires d'exécution	Septembre 2018	Mise en service du premier tronçon en décembre 2018
Gestion des conférences et des manifestations	Décembre 2018	Dernier trimestre de 2018
Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants	Décembre 2018	Mise en service progressive des modules à compter de décembre 2018

^a La gestion des effectifs était considérée comme un projet distinct dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général, avant d'être fusionnée avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le dixième rapport d'étape.

État d'avancement de la mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2

30. Le Comité a examiné la mise en service des six solutions d'Umoja-Extension 2. Celles-ci concernaient des processus et activités clefs du Secrétariat et des entités associées et englobaient de multiples processus. L'état d'avancement de l'exécution de ces processus est présenté dans le tableau 2.

Tableau 2

État d'avancement de l'exécution des processus d'Umoja-Extension 2

<i>Projet d'Umoja-Extension 2</i>	<i>Processus</i>	<i>Exécution achevée</i>	<i>Exécution en cours</i>	<i>L'exécution n'a pas encore commencé</i>	<i>Couverture des différentes entités</i>
Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance	24	4	16	4	Partielle
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	30	11	3	16	Partielle
Partenaires d'exécution	10	–	10	–	Partielle
Collecte de fonds et relations avec les donateurs	17	2	8	7	Partielle
Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants	5	–	5	–	Partielle
Gestion des conférences et des manifestations	16	–	11	5	Partielle

31. Ces solutions et les principaux processus en attente de développement et de mise en service sont récapitulés ci-après.

Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance

32. Le projet Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance (projet SPPM) vise à appuyer l'ensemble du cycle de gestion de la performance : planification stratégique, planification des ressources, exécution des programmes et gestion de la performance. Il est construit autour de trois applications : le module de gestion stratégique (module SMA), le module Business Planning and Consolidation (module BPC) et le module de gestion des portefeuilles et des projets (module PPM). Le Comité a constaté que les modules SMA et BPC avaient été développés et déployés de façon partielle. La phase initiale du déploiement du module PPM était prévue pour le premier trimestre de 2019, et la suite était envisagée pour le quatrième trimestre de 2019. Ne sont pas encore opérationnels un certain nombre de processus fondamentaux concernant la budgétisation, l'exécution et la performance des programmes, la gestion de projets et la gestion stratégique, entre autres. En outre, des tableaux de bord sur l'exécution des programmes permettant de visualiser des données agrégées provenant des modules SMA et BPC et du module Enterprise Core Component (module ECC) pour l'ensemble des entités étaient en cours d'élaboration en vue de leur mise en service. L'Administration a indiqué qu'en raison des délais stricts fixés par les organes délibérants et afin de préparer la budgétisation, qui requiert l'utilisation des modules SMA et BPC, ces derniers avaient été traités en priorité par rapport au module PPM.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

33. Le projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement se veut être une solution intégrée permettant de planifier les demandes de biens et de services émanant des entités de l'Organisation et d'y répondre efficacement. Il doit couvrir quatre grands domaines d'activité – planification de la demande, planification du réseau d'approvisionnement, planification et gestion des transports et suivi et traçage des

opérations d'acheminement, lesquels sont gérés et mis en œuvre dans le cadre de deux sous-projets. La planification et la gestion des transports et le suivi et le traçage des opérations d'acheminement reposaient notamment sur l'utilisation de deux logiciels SAP [gestion des transports (TM) et gestion des événements (EM)]. SAP proposait un service informatique en nuage baptisé Integrated business planning (IBP) pour répondre aux besoins touchant le sous-projet planification de la demande et planification du réseau d'approvisionnement. Le Comité a remarqué que les logiciels TM et EM avaient été développés et déployés partiellement, et que le contrat concernant le service IBP était toujours en cours de négociation en février 2019, au moment de l'audit. Parmi les processus en attente de déploiement se trouvent un certain nombre de processus fondamentaux concernant les fonctionnalités de gestion et de suivi et de traçage des transports, la planification de la demande et la planification du réseau d'approvisionnement et les achats de faible montant au moyen de cartes d'achat. L'Administration a déclaré que le plan concernant les logiciels TM et EM avait été établi après la conclusion d'une évaluation technique et d'analyses fonctionnelles concordance-écart menées durant le quatrième trimestre de 2017 et le premier trimestre de 2018.

34. L'Administration a indiqué que les processus fondamentaux de gestion et de suivi et de traçage des transports ont été mis en service dans le cadre de la version 1 du système, dans laquelle toutes les fonctionnalités de suivi et de traçage étaient opérationnelles. Avec la version 2, prévue pour 2019, les fonctionnalités seront enrichies et la portée du déploiement du projet sera étendue.

Partenaires d'exécution

35. Le projet Partenaires d'exécution qui couvrira tout le cycle de vie des partenariats d'exécution, renforcera les interactions avec les bénéficiaires de subventions : ceux-ci auront à leur disposition un portail et des outils leur permettant de demander des fonds au Secrétariat, de rendre compte de l'avancement de l'exécution de projets et d'en présenter les résultats de façon détaillée. Dans le cadre de ce projet, deux fonctionnalités distinctes devaient être mises en service de façon échelonnée : la première phase portait sur l'ensemble du cycle de vie de la gestion de l'accord de partenariat, jusqu'à la livraison des produits prévus, y compris tous les paiements y afférents, et sur les rapports établis à ce sujet, tandis que la deuxième phase concernait les candidatures de partenaires potentiels et leur évaluation et la sélection des partenaires d'exécution. La première phase visait à remplacer la composante Partenaires d'exécution de la fonction de gestion des subventions déjà mise en service dans le cadre d'Umoja-Démarrage. Ce projet reposait notamment sur l'exploitation du logiciel Grantor Management (GM) de SAP, qui permet de gérer la collaboration avec un partenaire d'exécution du début à la fin. Le Comité a constaté que le logiciel GM avait été développé et déployé de façon partielle. Parmi les éléments non encore opérationnels se trouvaient les processus concernant la tenue à jour de la classification des bénéficiaires en fonction de leur profil, le filtrage automatisé facilitant l'évaluation des candidatures et la sélection des bénéficiaires, l'évaluation et le suivi des résultats des bénéficiaires et les améliorations de la procédure de clôture des contrats. L'Administration a fait valoir que l'objectif, qui consistait à déployer dans le cadre de la première version une fonctionnalité au moins viable, avait été atteint, et que les autres conditions à remplir, qui n'étaient pas encore pleinement mûries et harmonisées, seraient traitées lors de la deuxième phase, étant donné que l'Organisation s'efforce d'introduire ces modifications progressivement.

Collecte de fonds et relations avec les donateurs

36. Le projet Collecte de fonds et relations avec les donateurs permettra de saisir et d'actualiser le profil des donateurs, ainsi que d'interagir tout au long avec ces

derniers, des appels de fonds à la signature de l'accord. Il reposait notamment sur l'utilisation d'un module de gestion de la relation client (CRM) élaboré à partir d'un logiciel commercialisé par Siebel³. Le Comité a constaté que ce module avait été développé et déployé de façon partielle. Parmi les éléments non encore opérationnels se trouvaient un certain nombre de processus fondamentaux concernant la tenue à jour des profils de donateurs, l'enregistrement des réponses des donateurs concernant les programmes qui leur sont proposés, l'élaboration de propositions de contributions adaptées à tel ou tel donateur, la mise en correspondance des contributions des donateurs avec les subventions créées, l'établissement de rapports d'exécution à l'intention des donateurs, la conception et le lancement des appels auprès des donateurs, et l'élaboration et la signature d'accords avec les donateurs. L'Administration a indiqué que, lors de la mise en service initiale, l'accent avait été mis sur la nécessité de standardiser les mécanismes de collecte de fonds dans le Secrétariat.

Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants

37. Le projet Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants concerne les mécanismes permettant de déterminer les besoins en effectifs au moyen des documents de planification relatifs à l'état des besoins par unité établis par les spécialistes de la planification des effectifs militaires et des activités de police ; d'élaborer les mémorandums d'accord ; de réaliser les inspections initiales et les vérifications de routine du matériel appartenant aux contingents ; d'établir des rapports sur les effectifs des contingents ; de traiter les demandes liées au matériel appartenant aux contingents ; de traiter les remboursements au titre du personnel ; d'effectuer les versements. Ce projet reposait notamment sur l'élaboration de nouveaux modules créés à partir de logiciels Siebel, dont trois pour remplacer l'actuel système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et deux bases de données utilisant Microsoft Access. Le Comité a constaté que le nouveau module permettant de créer des documents de référence standard pour les annexes et l'état des besoins par unité avait été mis en service, en notant toutefois que les modules qui devaient remplacer le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et les deux bases de données utilisant Microsoft Access n'étaient pas encore opérationnels. Les cinq processus que regroupait le projet étaient en cours d'exécution. L'Administration a fait savoir qu'en 2018 la priorité avait été accordée aux améliorations à apporter aux modules existants d'établissement de rapports d'inspection et de vérification et au nouveau module l'état des besoins par unité, étant donné qu'il s'agissait là de préalables à l'introduction d'autres fonctions, comme le module de gestion des mémorandums d'accord et le module de gestion des calculs, des demandes de remboursement et des paiements concernant le matériel appartenant aux contingents qui devaient être mis en service dans le courant de 2019.

Gestion des conférences et des manifestations

38. Le projet Gestion des conférences et des manifestations couvre le cycle des conférences et manifestations de leur planification à leur évaluation a posteriori, en passant par l'exécution, et englobe les conférences et réunions, qu'elles soient inscrites ou non au calendrier, sur place ou hors-site, ainsi que les manifestations spéciales. Il s'agit de mettre en place une approche globale à l'échelle de l'Organisation qui soit axée sur des processus standardisés. Ce projet reposait notamment sur l'exploitation d'un logiciel libre (Indico) de gestion des participants.

³ Siebel est un fournisseur de logiciels.

L'Administration a indiqué que ce logiciel était déjà utilisé dans la plupart des entités du Secrétariat à Genève et dans nombre d'autres entités du Secrétariat ou hors Secrétariat à l'échelle mondiale. Cette solution devait être mise en service dans d'autres entités dans le courant de l'année 2019. Afin de permettre les demandes de salles de conférence en ligne, un portail Web baptisé One-Stop Shop avait été mis en service en 2018 au Siège, et devait l'être dans d'autres entités au cours de l'année 2019. En fonction des demandes reçues via ce portail, les salles de conférence sont allouées à l'aide d'un logiciel de gestion en ligne des réunions (e-Meets). À eux deux, One-Stop Shop et e-Meets forment le système g-Meets. Le déploiement de cinq processus, qui concernaient la planification de manifestations, la réservation de salles, l'allocation des ressources, les services de la documentation et la planification des conférences non inscrites au calendrier, n'avait pas encore commencé.

39. Comme indiqué par ce qui précède, la plupart des processus sont actuellement en cours d'exécution, à l'exception de quelques-uns dont l'exécution n'a pas encore démarré. Il convient par ailleurs de noter qu'à ce jour la mise en service se limite à un petit nombre d'entités.

Liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions

40. Le Comité a remarqué que les fonctionnalités des six solutions laissaient apparaître des liens en interne entre leurs divers processus ainsi que des liens avec des processus relevant d'autres solutions. On trouvera ci-après des informations sur certains liens importants et sur leur statut actuel :

a) Concernant le projet SPPM, l'intégration entre les modules SMA, BPC et PPM et les processus d'Umoja déjà opérationnels est essentielle. Le Comité a noté que l'intégration complète des trois composantes du projet SPPM ne pourrait se faire qu'après le déploiement du module PPM. Il a également constaté que le processus nécessaire à l'intégration du module BPC et du module ECC déjà en place n'était pas encore opérationnel. En outre, la fonctionnalité de budgétisation de ce projet devrait être intégrée à celle de planification et de prévision de la demande (gestion de la chaîne d'approvisionnement), et les fonctionnalités de gestion stratégique et de gestion de la performance doivent être intégrées aux projets Collecte de fonds et relations avec les donateurs et Partenaires d'exécution. Ces liens n'ont pas encore été créés. L'Administration a indiqué que l'intégration des modules SMA et BPC et des processus d'Umoja déjà opérationnels était en cours et que les interfaces de données de base et de taux de change du module ECC avaient été déployés. En outre, des tableaux de bord concernant les programmes permettant de visualiser des données agrégées émanant des modules SMA, BPC et ECC pour l'ensemble des entités étaient en cours d'élaboration en vue de leur mise en service ;

b) Concernant le projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement, les logiciels TM et EM et le service IBP devaient être intégrés entre eux et intégrés aux processus déjà opérationnels d'Umoja. Le Comité a constaté que l'intégration des logiciels TM et EM et du module ECC d'Umoja était achevée. La fonctionnalité de planification de la demande, qui reposera sur le service IBP, devrait être intégrée au projet SPPM pour faire le lien entre la planification de la demande à long terme et la budgétisation, ce qui ne sera possible qu'une fois le service IBP opérationnel ;

c) Concernant le projet Partenaires d'exécution, l'intégration du logiciel GM et des processus d'Umoja déjà opérationnels, essentielle, a été réalisée en vue de permettre l'engagement de fonds aux fins de l'exécution du budget, de la certification des fonds avant le déblocage d'avances et du versement des paiements aux bénéficiaires. Il est également envisagé, dans le cadre de ce projet, d'établir des liens avec le projet SPPM, pour mettre les programmes des concédants en rapport avec la stratégie de haut niveau de l'entité du Secrétariat concernée et avec la gestion de la

performance pour établir un lien avec l'évaluation et le suivi des programmes des concédants, sachant que ces liens ne peuvent être mis en place qu'après le déploiement de chacune des diverses fonctionnalités pertinentes ;

d) Concernant le projet Collecte de fonds et relations avec les donateurs, la solution reposant sur le logiciel Siebel doit être intégrée à la solution Umoja existante. Le Comité a constaté que l'intégration permettant d'échanger les données de base concernant les donateurs et les employés avait été achevée. D'autre part, l'intégration permettant de créer une subvention dès la signature d'un accord n'est pas encore achevée. Il est également envisagé, dans le cadre de ce projet, d'établir des liens avec le projet SPPM pour mettre en rapport la stratégie de haut niveau de l'entité du Secrétariat concernée et le programme des donateurs, avec la gestion de la performance pour établir un lien avec l'évaluation et le suivi des programmes des donateurs et avec le module d'analyse décisionnelle d'Umoja aux fins de l'extraction de données sur l'utilisation des contributions des donateurs et de l'établissement de rapports à l'intention de ces derniers ;

e) Concernant le projet Remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et versements correspondants, il importait que les divers modules axés sur des logiciels Siebel soient intégrés entre eux et avec la solution Umoja. Or, étant donné que trois des modules utilisant des logiciels Siebel n'avaient pas encore été déployés, cette intégration n'était pas achevée. Le premier versement trimestriel devant être effectué via les interfaces externes entre Siebel et Umoja, qui n'ont pas encore été développées, était prévu pour le deuxième trimestre de 2019 ;

f) Concernant le projet Gestion des conférences et des manifestations, le travail de développement de l'interface requise entre Indico et Umoja n'avait pas commencé. L'Administration a signalé que des discussions relatives au remboursement des participants avaient débuté.

41. Le Comité a été informé que ces possibilités d'intégration ont été recensées par l'Administration, mais ne font pas partie du champ d'application normal d'un progiciel de gestion intégré. Prenant note de cette information, le Comité est d'avis que, pour que le projet puisse être terminé et ses objectifs atteints, toutes les fonctionnalités doivent être achevées et dûment intégrées. Étant donné les liens existant entre les projets, la réalisation des objectifs de ce projet dépend de l'achèvement d'autres projets d'Umoja-Extension 2 et de l'intégration avec ceux-ci.

D. Gestion des risques

Risques pesant sur l'achèvement du projet du fait de son état d'avancement actuel

42. Compte tenu du stade actuel de déploiement d'Umoja-Extension 2, le Comité a noté qu'il faudrait répéter les tâches relatives aux phases de conception, de développement et de mise à l'essai pour que les projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2 offrent toutes les fonctionnalités prévues. Les principales activités qui restent encore à mener à bien sont les suivantes :

a) La prise en compte des processus métier qui n'ont fait l'objet d'aucun déploiement à l'heure actuelle ;

b) La prise en compte des applications qui ne proposent pas les fonctionnalités prévues, par exemple, le module SMA relevant du projet SPPM, qui ne dispose pas de tableau de bord programmatique doté d'une fonction de zoom avant permettant de passer des objectifs stratégiques aux objectifs détaillés ;

c) L'intégration de certaines applications, compte tenu des possibilités recensées, dans l'objectif d'enrichir les fonctionnalités du progiciel de gestion intégré et de tirer le meilleur parti de celui-ci ;

d) La standardisation des processus, ainsi que la satisfaction des besoins particuliers avant le déploiement, dans les entités où les solutions n'ont pas encore été déployées.

43. Le Comité a noté que, compte tenu de l'état de mise en service des processus d'Umoja-Extension 2 au 31 décembre 2018 et de la somme des activités qui restaient à mener à terme pour que toutes les fonctionnalités prévues soient opérationnelles et déployées sans heurt dans toutes les entités, il existait un risque élevé que toutes les prévisions concernant la mise en service d'Umoja (sur le plan des processus, des fonctionnalités et des entités concernées) ne puissent pas être réalisées au 31 décembre 2019.

44. En outre, en ce qui concerne les modules ayant trait aux remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et aux versements correspondants ainsi qu'à la collecte de fonds et à la gestion des relations avec les donateurs, l'Administration a indiqué que leur mise en service risquait d'accuser de nouveaux retards en raison de la mise à niveau obligatoire du progiciel Siebel, à partir duquel sont développées ces solutions, courant 2019, étant donné qu'aucun développement ni aucune intégration ne peuvent être réalisés pendant cette période. L'Administration a indiqué que cette mise à niveau pourrait prendre jusqu'à six mois.

45. L'Administration a accepté les observations sur l'état d'avancement des projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2.

Évaluation des risques, stratégies d'atténuation et risques potentiels

46. Dans sa résolution [72/262](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de déceler et de gérer en amont les principaux risques, actuels et potentiels, liés à la réalisation des objectifs du projet et à sa mise en œuvre intégrale, et réaffirmé qu'il importait de tenir compte des enseignements tirés des précédentes étapes afin que les étapes suivantes se déroulent plus aisément et n'exigent pas de lourdes mesures de stabilisation.

47. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a recensé un certain nombre de facteurs de risque et de mesures d'atténuation possibles concernant le déploiement d'Umoja-Extension 2 :

a) La grande envergure du projet, le nombre de fonctions qu'il regroupait dans des modules interdépendants et le nombre d'utilisateurs n'ayant jamais eu à se servir d'Umoja auparavant, rendaient indispensable un solide programme de gestion du changement, comprenant des dispositifs de formation et d'appui après la mise en service ;

b) Pour certaines solutions d'Umoja-Extension 2, le Secrétariat était le seul client de SAP, ce qui augmentait les risques liés à leur mise en service. L'idée serait d'atténuer ces risques grâce à un ensemble de tests de validation approfondis menés en étroite collaboration avec le fournisseur du logiciel et à une mise en service progressive ;

c) Les référents processus étaient sous pression puisqu'ils devaient appuyer le développement et le déploiement d'Umoja-Extension 2 tout en faisant face à une demande perpétuelle d'améliorations et d'appui relative aux fonctionnalités déjà déployées. Le Comité a constaté que, selon les estimations des référents processus concernés, les dépenses annuelles moyennes qu'ils avaient consacrées à cette fin pour la période 2017-2018 s'étaient élevées à 18,74 millions de dollars ;

d) Umoja-Extension 2 accroît sensiblement la complexité technique d'Umoja car plusieurs nouveaux produits SAP ont été ajoutés à l'architecture d'Umoja, la portée des produits non SAP a considérablement augmenté, ce qui rend l'intégration de la solution plus complexe et augmente la diversité des interfaces utilisateurs, et les divers groupes d'utilisateurs accèdent différemment à Umoja selon les fonctionnalités. L'Administration a indiqué que, pour atténuer les risques associés à ces points, des investissements importants avaient été consacrés à la formation de l'équipe du projet sur les nouveaux produits, les effectifs avaient été accrus de façon temporaire grâce au recrutement de vacataires, plusieurs examens de l'ensemble de l'architecture d'Umoja avaient été demandés à des experts et une partie du logiciel SAP avait été mise à niveau pour améliorer l'intégration. Elle a également indiqué que grâce aux investissements réalisés dans la formation, il n'avait pas été nécessaire de recourir à un intégrateur de systèmes pour les solutions d'Umoja-Extension 2 ;

e) Les solutions d'Umoja-Extension 2 sont élaborées simultanément pour tenir des délais très serrés. Nombre d'entre elles doivent être intégrées pour une automatisation des processus de bout en bout. Par exemple, la collecte de fonds fait intervenir les modules relevant de la planification stratégique et de la budgétisation, aux fins de la définition de l'objet des appels, de la gestion des manifestations, aux fins de la gestion des campagnes, et de la comptabilité générale et de la gestion des subventions, aux fins de l'enregistrement des accords relatifs aux contributions. Pour gérer les interdépendances, il faut adopter des logiques d'intégration transitoire. Le Comité a noté que les activités visant à parvenir à l'intégration voulue n'avaient pas encore débuté ;

f) Les négociations toujours en cours avec le fournisseur du progiciel risquaient de compromettre le déploiement dans les délais impartis du logiciel de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Comité a constaté qu'en février 2019, les négociations progressaient sur certains points, ce qui influencerait sans doute fortement sur le plan de mise en service du module IBP et des produits connexes relatifs aux fonctions de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement. Le Comité a noté que le module IBP et les produits connexes seraient des services en nuage et devaient être intégrés avec le module ECC de relations avec les fournisseurs pour offrir les fonctionnalités prévues en ce qui concerne la planification de la demande et du réseau d'approvisionnement.

48. Afin d'évaluer les risques associés à la l'état de préparation opérationnelle aux fins de la mise en service d'Umoja-Extension 2, le Secrétariat a fait appel à un cabinet de consultants indépendant, qui a rendu son rapport en août 2018. Les risques recensés au cours de cette évaluation tenaient notamment à l'absence de document officiel relatif à la gestion du changement, à une stratégie de communication imparfaite, à un manque de cohérence institutionnelle, à l'insuffisance de la formation, à un manque de cohérence de l'équipe de direction dans les grandes orientations qu'elle donnait et à la réticence des parties prenantes à adopter de nouveaux modes de fonctionnement. L'Administration a fait savoir qu'elle s'efforçait d'atténuer ces risques, notamment en menant les actions suivantes : moderniser la communication et la stratégie d'image relatives à Umoja-Extension 2 pour mettre l'accent sur les avantages d'Umoja et faire le lien avec le programme de réformes et de modernisation de l'ONU, se concentrer sur les fonctionnalités essentielles au programme de réformes, créer une Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité qui prendra progressivement la direction de divers aspects des projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2, mobiliser des responsables opérationnels de rang intermédiaire afin qu'ils jouent un rôle de pionniers en faveur de changements en profondeur en créant des équipes opérationnelles élargies, renforcer les plans de formation et actualiser les ressources nécessaires.

49. Le Comité a noté qu'il fallait élaborer un plan de déploiement détaillé tenant compte de ces risques afin de s'assurer que l'Organisation serait prête à transformer ses modes de fonctionnement du tout au tout grâce à Umoja. Il a en outre recensé d'autres facteurs de risque, détaillés ci-après, pouvant compromettre la mise en service d'Umoja et pour lesquels des mesures d'atténuation devaient également être envisagées.

a) Il est prévu de mettre à niveau le module ECC après la période 2019-2020, report qui risque d'entraîner des travaux supplémentaires visant à adapter les formulaires, rapports, interfaces, conversions, améliorations et flux de travail à d'autres applications SAP et à des systèmes non SAP. L'Administration a indiqué que la décision de reporter la mise à niveau du module ECC faisait suite à un examen minutieux des incidences potentielles. Il n'a pas été possible de procéder auparavant à cette mise à niveau, car cela aurait détourné l'attention et d'importantes ressources des projets de développement d'Umoja-Extension 2 et retardé la mise en service de celui-ci, au mépris de la demande de l'Assemblée générale. La décision de reporter la mise à niveau a été prise compte tenu du fait que cette opération n'entraînerait pas de gros travaux supplémentaires si elle intervenait après le déploiement des solutions d'Umoja-Extension 2, étant donné que la majeure partie du développement d'Umoja-Extension 2 ne concerne pas le module ECC. La mise à niveau devrait également s'avérer plus utile après la mise en service, une fois que la situation se sera stabilisée ;

b) Le Comité a été informé que le plan de prise en main d'Umoja n'était pas encore arrêté sous sa forme définitive. L'absence d'un plan de prise en main d'Umoja clair, détaillé et assorti de délais risque de nuire à la fluidité du passage du projet aux opérations ainsi qu'à l'efficacité des activités de développement postérieures à la migration, de la stabilisation et de l'appui apporté aux fins de l'amélioration perpétuelle du progiciel ;

c) Le Comité a constaté que l'équipe chargée du projet Umoja comptait plusieurs postes vacants. La question de la disponibilité de candidats possédant les compétences requises pour rejoindre l'équipe, en particulier dans les domaines de la gestion de la relation client, de la gestion des concédants, de l'intégration des questions se rapportant aux voyages et aux finances, et de la planification et de la consolidation des activités, ainsi que celle de la présence de spécialistes de la gestion des portefeuilles et des projets, constituaient un risque pour le projet. Le Comité a été informé que l'Administration avait décidé d'atténuer ce risque en formant le personnel déjà en place pour combler les lacunes en matière de compétences, en réorientant le recrutement et en retenant les consultants venus compléter les effectifs ;

d) Umoja présente des interfaces avec de nombreux autres systèmes non SAP. Outre les risques liés à l'intégration de ces systèmes, toute modification des conditions de la licence SAP qui instaurerait une tarification de l'accès indirect aux données par d'autres applications (non SAP) comporterait d'importants risques financiers. On dénombrait 21 systèmes non SAP intégrés à Umoja, et 25 interfaces étaient en cours de planification ou de mise en service. SAP a précisé que la lecture de données statiques serait couverte par un nouveau modèle de licence et que des problèmes relatifs à l'octroi de la licence risquaient de survenir en cas d'utilisation indirecte de produits SAP. L'Administration a indiqué qu'elle devait encore examiner les contrats en vigueur avec SAP pour vérifier qu'aucune obligation ne lui incomberait du fait de la tarification de l'accès indirect, et a donné l'assurance qu'elle étudierait de près les incidences de ce mode d'accès ;

e) L'Administration avait recensé un petit nombre de risques, qu'elle a restitués dans l'outil de gestion du changement. Parmi eux, 22 risques, hypothèses, problèmes et dépendances ont été répertoriés entre août 2013 et octobre 2017, sans

qu'aucune solution ne leur ait été apportée à ce jour. Le Comité a noté que ces risques incluaient 7 risques importants⁴ et 13 risques ayant des conséquences graves dans les domaines de la gestion de projets, de la coordination des activités de développement, de l'appui à l'exploitation et de l'adoption de solutions, notamment techniques. L'Administration a indiqué que ces risques n'avaient pas encore été atténués, la priorité ayant été donnée avant tout aux mesures d'atténuation de risques plus globaux.

50. Le Comité recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja (sur le plan des processus, des fonctionnalités, des entités et de l'intégration qui en est prévue) jusqu'au 31 décembre 2019 et applique des stratégies d'atténuation pour y répondre.

51. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour évaluer les incidences (y compris financières) des interfaces qui doivent être intégrées à Umoja.

52. Le Comité recommande que l'Administration examine les lacunes recensées concernant l'état de préparation opérationnelle et prenne des mesures pour y remédier dans les meilleurs délais.

53. Le Comité recommande que l'Administration recense les risques associés à l'installation du module IBP en nuage pour ce qui est des données, de l'hébergement et de la juridiction et du droit applicable, ce à titre prioritaire, mène à terme les négociations en cours et prenne sans délai les mesures qui s'imposent pour déployer le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement selon le calendrier établi.

54. L'Administration a accepté ces recommandations.

E. Réorganisation de l'équipe chargée du projet Umoja

55. Dans sa résolution [73/279](#), l'Assemblée générale a demandé à nouveau au Secrétaire général de renforcer les capacités et de consolider le savoir-faire interne nécessaire à l'exploitation du progiciel de gestion intégré afin que le savoir-faire des consultants soit transmis au personnel affecté aux programmes et au projet, ce qui permettrait de conserver les connaissances acquises au sein de l'Organisation, d'être moins tributaire des services de consultants et de réduire les coûts qui y sont associés, lesquels représentent une proportion importante des coûts du projet.

56. Le Comité a constaté que l'équipe chargée du projet avait été réorganisée au cours de la période 2016-2018 dans l'objectif de rendre l'Organisation moins tributaire des services de consultants, de passer d'une structure en pyramide inversée à une structure plus équilibrée, de déployer des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 reposant sur des nouvelles technologies, de préparer la prise en main d'Umoja et de créer au sein même de l'Organisation les compétences nécessaires pour assurer

⁴ Ces risques concernent principalement la pression qui pèse sur le personnel qualifié du fait qu'il doit appuyer plusieurs projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2 développés simultanément tout en apportant continuellement un appui à l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, le manque de ressources consacrées au développement d'un outil d'analyse décisionnelle, le manque de ressources aux fins de la prise en main d'Umoja, la planification des ressources aux fins de la planification et de la consolidation des activités ainsi que la productivité relative à la gestion des portefeuilles et des projets, le fait que la demande de ressources consacrées à l'appui à l'exploitation et à la stabilisation excède les moyens disponibles, l'insuffisance des ressources fournies par les entités clientes, et la fragmentation des structures et des ressources pour ce qui est de l'informatique et des communications, tous éléments qui compromettent la pleine valorisation des avantages d'Umoja.

jusqu'en 2030 l'appui à l'exploitation d'Umoja et les améliorations qu'il faudrait continuellement y apporter.

57. Le Comité a noté que des mesures devaient être prises en 2018 pour atteindre ces objectifs, notamment l'organisation d'activités de formation technique spécialisée à l'intention des membres de l'équipe, la transmission du savoir-faire des prestataires extérieurs, la suppression de postes (élimination ou redistribution de la charge de travail) et la création de postes en fonction des besoins liés au déploiement des dernières fonctionnalités d'Umoja-Extension 2.

58. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que la réorganisation de l'équipe chargée du projet et la formation technique aux produits SAP avaient permis de garantir que le personnel puisse, en toute autonomie, soutenir les fonctionnalités existantes et de renforcer la capacité d'élaborer et de déployer la plupart des solutions d'Umoja-Extension 2 sans recourir à un intégrateur de systèmes (services de consultant).

59. Le Comité a constaté que la gestion de l'interface entre Umoja et la solution retenue pour les modules d'Umoja-Extension 2 ayant trait à la collecte de fonds et à la gestion des relations avec les donateurs, aux remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et aux versements correspondants, et à la gestion des conférences et manifestations, supposerait l'intervention de membres de l'équipe dotés d'une bonne connaissance des produits SAP. En outre, il serait nécessaire de continuer d'organiser d'importantes activités de formation spécialisée à l'intention des membres de l'équipe et de recourir aux services de consultants ou d'experts extérieurs aux fins de la mise en œuvre intégrale des trois projets restant à mener à bien dans le cadre d'Umoja-Extension 2⁵, du déploiement des interfaces nécessaires entre les fonctionnalités des projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2 et le module ECC actuel et entre les projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2 et l'appui à l'exploitation de niveau 3⁶, et de l'amélioration continue des fonctionnalités déployées dans le cadre d'Umoja-Démarrage, d'Umoja-Extension 1 et d'Umoja-Extension 2. Le Comité a également remarqué que le nombre total de jours-personne consacrés à la formation technique aux produits SAP correspondait à quatre équivalents plein temps, l'équipe chargée du projet ayant compté 72 postes en 2018. La formation technique était également nécessaire pour renforcer les capacités des membres de l'équipe dont les responsabilités avaient été redéfinies entre les phases d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et la phase d'Umoja-Extension 2.

60. Cependant, en janvier 2019, 16 des 72 postes que comptait l'équipe chargée du projet Umoja étaient vacants. Le Comité a été informé que 11 d'entre eux correspondaient à des postes créés par l'Assemblée générale pour 2019 dans le cadre de la réorganisation de l'équipe. Les domaines d'activité de ces postes vacants étaient notamment les suivants : comptabilité générale, gestion de la relation client dans le cadre du déploiement du logiciel GM, aspects logistiques et planification et consolidation des activités dans le cadre du logiciel TM, et planification de la demande et du réseau d'approvisionnement dans le cadre du service IBP. Le Comité a constaté qu'il faudrait pourvoir ces postes vacants en temps voulu pour éviter toute incidence éventuelle sur le rythme des travaux dans les domaines d'activité concernés. Il faudrait en outre prévoir des activités de renforcement des capacités pour que les nouveaux titulaires soient à même de prendre en cours les travaux relatifs aux processus et aux solutions.

⁵ Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance, gestion de la chaîne d'approvisionnement et gestion des partenaires d'exécution.

⁶ Appui à l'exploitation apporté par l'équipe chargée du projet Umoja.

61. Le Comité a également constaté que certains membres de l'équipe avaient une double casquette, puisqu'ils devaient apporter un appui de niveau 3 à l'exploitation des fonctionnalités déployées et participer aux futurs déploiements, ce qui les obligeait à répondre en même temps à des demandes concurrentes. Il est indiqué dans le programme de travail pour 2019 que ces demandes posent un problème qu'il est nécessaire de régler. L'Administration a toutefois indiqué qu'on ne pouvait pas faire autrement dans les cas où un ou une fonctionnaire s'occupait de fonctions auxquelles recouraient de multiples modules d'Umoja-Extension 2 et pour lesquelles il fallait s'adapter à l'évolution des besoins des différents projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2.

62. Le Comité a constaté que des experts des produits SAP ont été engagés pour examiner l'architecture des applications, évaluer les produits, mener des analyses concordance-écart et optimiser les performances des processus des produits SAP. Il a été informé qu'en l'absence d'un intégrateur de systèmes doté de l'expérience requise, c'étaient des fonctionnaires de rang supérieur membres de l'équipe chargée du projet Umoja qui, en collaboration avec les experts fins connaisseurs des différents modules SAP, évaluaient les besoins et définissaient les options viables aux fins de la prise de décisions concernant l'architecture informatique, la sélection des produits et l'ingénierie des processus.

63. Le Comité est d'avis que le fait que des formations de différents niveaux soient nécessaires pour compléter et développer les capacités des membres de l'équipe chargée du projet, les vacances de poste au sein de l'équipe et la double responsabilité d'appui à l'exploitation de niveau 3 et aux déploiements futurs ont bel et bien imposé un surcroît de travail à l'équipe. Il a également noté que le Secrétaire général a indiqué dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré qu'un déploiement plus lent que prévu, qui ne faisait appel à aucun intégrateur de systèmes pour la mise en service, évitait un transfert de connaissances et de compétences coûteux en temps et en argent.

64. L'Administration a indiqué que le personnel pouvait, en toute autonomie, mener à bien les projets SPPM et EM et qu'une formation spécialisée serait peut-être nécessaire concernant le seul service IBP. Le projet SPPM fait appel à une combinaison unique de technologies SAP qu'aucun intégrateur de systèmes n'aurait sans doute été en mesure de fournir. En ce qui concerne le logiciel GM, le fournisseur SAP lui-même n'avait pas été en mesure de mobiliser une équipe pour le déployer rapidement parce qu'il ne possédait pas d'expérience en matière de déploiement dans le domaine de la gestion des concédants et des partenaires d'exécution au sein d'une organisation comme l'ONU. Même le service IBP n'avait jamais été déployé par SAP dans une entité du secteur public. L'Organisation n'a donc eu d'autre choix que de former son personnel à la stratégie la plus productive en matière de développement et d'exploitation de solutions durables, tout indiquant que SAP ne pouvait pas offrir de prestations plus rapides ni moins coûteuses.

65. L'Administration a également indiqué que la période d'apprentissage ne serait pas plus longue pour les nouvelles recrues, car les critères qui figuraient dans les avis de vacance tenaient compte de la réorientation du recrutement : on avait donc l'assurance que les nouvelles recrues posséderaient les compétences nécessaires pour occuper ces postes, sachant par ailleurs que les nouveaux postes sont souvent pourvus par des membres du personnel engagés à titre temporaire qui ont déjà fait la preuve de leurs compétences techniques. En outre, aucune difficulté de déploiement ou d'appui n'a été anticipée en raison des vacances de poste et des lacunes en matière de compétences pour ce qui concerne les modules relatifs à la comptabilité générale et CRM et les logiciels TM et EM. La véritable difficulté tient au fait que certains domaines sont plus touchés que d'autres par les projets menés dans le cadre d'Umoja-

Extension 2, si bien que les membres de l'équipe sont sous pression étant donné qu'ils doivent apporter simultanément un appui à une multitude de solutions.

66. L'Administration a en outre fait valoir qu'il n'était pas possible de délimiter strictement les rôles de certains fonctionnaires qui assumaient des fonctions auxquelles recouraient de multiples solutions d'Umoja-Extension 2 et qu'il fallait s'adapter à l'évolution des besoins des différents projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2. Qui plus est, les interdépendances et les déploiements simultanés ajoutaient une pression supplémentaire, ce qui était du point de vue de l'Administration le seul facteur pouvant expliquer certains retards.

67. Le Comité se félicite des efforts déployés par l'Administration pour renforcer les capacités internes de l'équipe chargée du projet et note le caractère unique des solutions et des interfaces planifiées et déployées dans le cadre d'Umoja-Extension 2, ainsi que les progrès réalisés dans la réorganisation et la restructuration des postes et de l'équipe. Toutefois, il estime également que le fait de poursuivre parallèlement deux objectifs, à savoir renforcer les capacités internes et procéder simultanément à de multiples déploiements pour que le projet soit mis en œuvre dans les délais impartis, exercera nécessairement une pression supplémentaire sur l'équipe, étant donné qu'un temps considérable est consacré à la formation continue de plusieurs de ses membres. De la même manière, tant que chaque membre de l'équipe ne se verra pas attribuer des responsabilités et un rôle clairement délimités, l'équipe sera sous pression puisqu'elle devra appuyer les modules en service tout en travaillant sur les nouveaux déploiements.

68. Le Comité recommande que l'Administration prenne les mesures qui s'imposent pour pourvoir rapidement les postes vacants et dispenser une formation adéquate aux nouvelles recrues afin de les aider à appréhender toute la complexité de l'exécution du projet.

69. Le Comité recommande que l'Administration continue de fournir un appui suffisant s'agissant du renforcement des capacités pour permettre aux membres de l'équipe chargée du projet d'atteindre l'objectif consistant à être moins tributaires des services de consultants, dans la mesure du possible.

70. Le Comité recommande à l'Administration de planifier et de programmer les formations de façon à utiliser au mieux le temps libre de l'équipe chargée du projet et de planifier la séparation des rôles relatifs à l'appui à l'exploitation de niveau 3, d'une part, et aux déploiements futurs, d'autre part, afin d'alléger la pression qui pèse sur l'équipe.

71. L'Administration a accepté ces recommandations.

III. Problèmes liés aux fonctions de contrôle et à la qualité des données : cas de la fonctionnalité de traitement des paiements

72. Les phases Umoja-Extension 1 et Umoja-Démarrage ont été achevées. Le Comité a décidé d'évaluer la fonctionnalité de traitement des paiements des fournisseurs, qui a été déployée dans le cadre de ces deux phases.

73. Le Comité a noté que la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) avait procédé à un audit des procédures de paiement des fournisseurs au Siège de l'Organisation pour la période allant du 1^{er} janvier 2016 au 31 mars 2018 (rapport 2019/001), afin de contrôler l'exactitude des montants versés et les délais de paiement. Le BSCI a souligné que, s'il existait des mécanismes de contrôle pour l'approbation des factures avant leur mise en paiement, il convenait de

renforcer les procédures visant à détecter et prévenir la fraude et les doubles paiements aux fournisseurs et celles visant à tenir à jour les informations bancaires des fournisseurs. Le BSCI avait recommandé de prendre les importantes mesures énumérées ci-après :

- a) renforcer les contrôles pour éviter de traiter deux fois une même facture ;
- b) élaborer et appliquer des procédures visant à prévenir et détecter la fraude relative au paiement des fournisseurs ;
- c) examiner les cas dans lesquels il a été signalé que des membres du personnel pourraient se livrer à des transactions commerciales avec l'Organisation et prendre les mesures voulues à cet égard ;
- d) renforcer les contrôles pour garantir l'exactitude des informations saisies dans les champs de données d'Umoja ;
- e) détecter les cas dans lesquels plusieurs fournisseurs ont été associés au même compte bancaire et prendre des mesures correctives à cet égard, et examiner et mettre en œuvre des dispositifs de contrôle pour limiter les risques découlant de la mise en place de solutions de contournement visant à faciliter les paiements bancaires.

74. S'appuyant sur l'analyse des données disponibles au 31 décembre 2018, le Comité a évalué quelques-unes des principales fonctions de contrôles à différentes étapes du traitement des paiements et relevé des problèmes importants, notamment la persistance de certaines failles soulignées dans le rapport du BSCI. On trouvera ci-après de plus amples informations à ce sujet.

Fonctions de contrôle relatives aux factures

75. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, avant d'autoriser les paiements, les agents ordonnateurs doivent s'assurer que ceux-ci sont exigibles et que les biens et services requis ont été reçus suivant la commande ou l'ordre de travail et qu'ils correspondent aux bordereaux des biens reçus et aux feuilles de saisie des services. Cette tâche est facilitée par la fonction de triple rapprochement d'Umoja, qui permet de rapprocher les factures des commandes ou des ordres de travail et des bordereaux de bien reçus ou des feuilles de saisie des services correspondants.

76. Le Comité a recensé les lacunes ci-après dans les fonctions de contrôle relatives à l'établissement et à l'approbation des factures :

- a) Les utilisateurs pouvaient désactiver la fonction de triple rapprochement lors de la création d'une commande, ce qui allait à l'encontre de l'objectif consistant à assurer une traçabilité claire entre l'achat, la livraison des biens ou des services et l'émission de la facture. Le Comité a cité quelques exemples de cas où cette fonction avait été désactivée : création d'une commande après la date de facturation, désactivation du contrôle des bordereaux de biens reçus dans le système, ouvrant la possibilité de créer des factures sans bordereaux, et modification, dans la commande, de la limite autorisée pour les livraisons excédentaires. L'Administration a déclaré que, dans le cadre de la création d'une commande, le témoin de réception des biens et de confirmation de réception (indispensable pour les contrôles liés à la fonction de triple rapprochement) était automatiquement activé. Le seul processus métier nécessitant la suppression du témoin concernait les commandes destinées au bénéficiaire final (étant donné que ce processus requiert uniquement les paiements, et non les justificatifs). L'Administration a également indiqué qu'elle procéderait à des évaluations des risques de fraude liés aux paiements des fournisseurs et instaurerait des procédures visant à améliorer le suivi des cas de fraude aux fins de la prévention et de la détection de celle-ci ;

b) Les utilisateurs pouvaient émettre des factures en téléchargeant des fichiers, procédure dans laquelle aucun dispositif de contrôle ne permettait de rapprocher les factures des bons de commande ou des ordres de travail et de les comparer avec les bordereaux de biens reçus ou les feuilles de saisie des services. Les utilisateurs pouvaient émettre des factures de tout type et indiquer n'importe quelle date de base (date à partir de laquelle la date d'échéance de paiement est calculée) et fixer les conditions de paiement voulues. Au total, 196 factures d'une valeur supérieure à 10 000 dollars, et représentant un montant global de 21 millions de dollars, avaient été traitées via cette procédure en 2018. Le Comité a noté que cette méthode de traitement des factures présentait un risque important d'erreur ou de fraude ;

c) Une fonction de contrôle visant à détecter les factures émises en double avait été mise en place pour un seul fournisseur. Le Comité a constaté qu'il s'agissait d'une fonction de contrôle facultative qui n'était pas activée pour tous les fournisseurs. Cela nuisait à l'efficacité des fonctions de contrôle mises en place pour réduire le risque de double facturation ;

d) Les utilisateurs des sections relatives aux comptes créditeurs étaient autorisés à modifier la date de base et les conditions de paiement des factures. Le Comité a relevé 8 072 cas dans lesquels les conditions de paiement indiquées dans la facture étaient différentes de celles qui figuraient dans le bon de commande. Dans 6 563 de ces cas, l'échéance avait été avancée, passant d'un « paiement à 30 jours » à un « paiement immédiat ». L'Administration a déclaré qu'il était nécessaire d'autoriser la modification des dates de base et des conditions de paiement pour les situations dans lesquelles l'échéance devait être avancée. Tout en notant les explications données par l'Administration, le Comité estime qu'à des fins de contrôle, les conditions de paiement ne devraient être modifiées qu'à l'issue d'une procédure régulière, et qu'il convient de garder une trace des raisons pour lesquelles les modifications ont été apportées, afin de disposer d'une piste d'audit.

Fonctions de contrôle relatives aux paiements des fournisseurs

77. Une proposition de paiement (F110) doit être exécutée quotidiennement dans Umoja pour repérer les factures approuvées qui, en fonction de la date de base et des conditions de paiement, doivent être payées dans les deux jours ouvrables. L'exécution du cycle de paiement suivant génère des listes de paiement qui, après approbation dans Umoja, sont transmises aux banques pour effectuer le règlement. Le Secrétariat utilise le réseau SWIFT⁷ pour transmettre aux banques les ordres de paiements de sa section des opérations de caisse sous forme de fichiers sécurisés.

78. Le Comité a recensé les lacunes ci-après en ce qui concerne les fonctions de contrôle relatives aux cycles de paiement, l'intégration des fonctionnalités de paiement des fournisseurs d'Umoja et de celles de SWIFT et l'application des fonctions de contrôle d'Umoja à divers types de messages SWIFT⁸ :

a) La proposition de paiement n'était pas automatiquement exécutée chaque jour par le système. Elle devait être exécutée manuellement par un responsable

⁷ La Société de télécommunications interbancaires mondiales (SWIFT) fournit un réseau sécurisé qui permet à plus de 10 000 institutions financières situées dans 212 pays d'échanger des informations relatives à des transactions financières.

⁸ Le message SWIFT a une structure prédéfinie qui permet le transfert électronique de données (c'est-à-dire l'échange fluide de données électroniques entre l'expéditeur et le destinataire sur le réseau SWIFT). La convention de nommage d'un message SWIFT est la suivante : le texte MT (pour *Message Type*), suivi d'un code à trois chiffres.

désigné, à une heure prédéterminée. En conséquence, le système était dépendant d'interventions manuelles et exposé aux erreurs qui pouvaient en résulter ;

b) Le système ne comportait pas de dispositif permettant de vérifier les soldes bancaires. Les utilisateurs qui exécutaient les cycles de paiement étaient tenus de vérifier manuellement les soldes disponibles. En cas de solde insuffisant, ils pouvaient soit modifier le compte bancaire à partir duquel les paiements étaient effectués soit prendre des mesures pour réapprovisionner le solde par l'intermédiaire de la Trésorerie de l'ONU ;

c) Umoja ne permettait pas de préciser l'objet du paiement pour les messages SWIFT FIN⁹, alors qu'il s'agissait d'un champ obligatoire pour le traitement des paiements, selon la réglementation en vigueur dans plusieurs pays. En conséquence, une fois le paiement généré dans Umoja, les utilisateurs de la section des opérations de caisse appliquaient une solution de rechange pour éviter que le paiement ne soit chargé sur le réseau SWIFT. Ils se connectaient parallèlement sur la plateforme SWIFT Alliance pour accéder à la proposition de paiement, saisissaient le champ obligatoire « objet du paiement » et autorisaient le paiement sur le réseau SWIFT. Cette intervention manuelle comportait un risque d'échec des paiements, si la solution de rechange n'était pas appliquée à temps ;

d) Umoja ne prenait pas en charge les messages de type MT 299 et MT 999, messages à format libre utilisés pour envoyer et recevoir des informations ne relevant pas d'un type de message défini. Pour les messages de ce type, les utilisateurs désignés de la section des opérations de caisse devaient donc se connecter à la plateforme SWIFT Alliance. Cela se traduisait par une visibilité réduite, dans Umoja, des communications avec les banques utilisant ce type de messages, et par une exposition aux risques associés aux interventions manuelles ;

e) Umoja ne prenait pas en charge les messages de type MT 192 et MT 292, utilisés pour les demandes d'annulation. Pour les messages de ce type utilisés dans le cadre des communications bancaires, les utilisateurs désignés de la section trésorerie ne pouvaient donc se connecter qu'au serveur SWIFT Alliance. Cela se traduisait par une visibilité réduite, dans Umoja, des communications avec les banques utilisant ce type de messages, et par une exposition aux risques associés à l'absence de piste d'audit pour les demandes d'annulation ;

f) L'attribution des rôles n'avait pas été revue pour désactiver les accès des utilisateurs qui n'étaient plus autorisés à exécuter des cycles de paiement. Le Comité a été informé que 34 utilisateurs avaient des droits d'accès Caissier central, qui permettent d'exécuter une opération F110 dans sa globalité. En outre, 177 utilisateurs avaient des droits d'accès Caissier local et 281 utilisateurs étaient des signataires autorisés pour les opérations bancaires. Le cycle de paiement étant exécuté de manière centralisée par la Trésorerie de l'ONU, il convenait de revoir le nombre d'utilisateurs ayant des droits d'accès, qui était trop important.

Tenue à jour des données de base

79. La Trésorerie de l'ONU était chargée de mettre à jour les données de base relatives aux informations bancaires des fournisseurs. Or, aucune procédure obligatoire n'avait été mise en place à cet égard. Ainsi, jusqu'en juin 2018, les coordonnées bancaires des fournisseurs étaient mises à jour à partir des courriers électroniques et d'autres types de correspondance avec les fournisseurs, et n'étaient pas dûment vérifiées. En juillet 2018, un nouveau guide sur la tenue à jour des

⁹ Les messages SWIFT FIN sont chargés sur le serveur SWIFT et mis en attente avant autorisation. La section des opérations de caisse utilise une application Web appelée SWIFT Alliance pour autoriser la transmission des messages SWIFT FIN aux banques via le réseau SWIFT.

informations bancaires avait été publié et des procédures standard concernant l'actualisation des données de base relatives aux coordonnées bancaires avaient été établies.

80. Le Comité a recensé les lacunes ci-après dans les fonctions de contrôle relatives à la tenue à jour des données de base :

a) Les utilisateurs de l'équipe chargée de la gestion des données de base étaient autorisés à associer plusieurs fournisseurs au même compte bancaire. Les utilisateurs de la section des opérations de caisse pouvaient modifier les coordonnées bancaires d'un fournisseur sans vérifier si le nouveau compte bancaire figurait déjà dans la base de données et s'il était associé à un autre fournisseur. Le Comité a constaté que, dans 9 775 cas (3,4 %), le même numéro de compte bancaire avait été associé à plus d'un fournisseur. Dans certains cas, le même fournisseur possédait un statut actif en tant que membre et non-membre du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies¹⁰. Le Comité a également constaté que, dans 504 cas, des fournisseurs et des membres du personnel avaient les mêmes numéros de compte bancaire et que, dans 30 de ces cas, un même compte bancaire était associé à un membre du personnel et à un fournisseur commercial. L'Administration a indiqué qu'il était possible qu'un même compte bancaire soit associé à plusieurs fournisseurs lorsqu'un fournisseur travaillait avec plusieurs entités du système des Nations Unies (avec des identifiants fournisseurs différents) et lorsqu'un membre du personnel et un consultant en couple partageaient le même compte bancaire ;

b) L'actualisation des données de base relatives aux informations bancaires classées sensibles, notamment les noms des titulaires et les numéros de comptes bancaires, était soumise à une double approbation. Cependant, d'autres informations bancaires qui n'étaient pas considérées comme sensibles, telles que la devise de paiement, pouvaient être mises à jour par un seul utilisateur ;

c) Le nouveau guide sur la tenue à jour des informations bancaires (juillet 2018) prévoyait que le fournisseur devait être informé des modifications des coordonnées bancaires par courrier électronique. Il était également précisé qu'un délai de réflexion de 24 heures devait être respecté avant de pouvoir effectuer des paiements sur un nouveau compte bancaire. Il importait également de suivre une procédure stricte en ce qui concerne les changements d'adresses électroniques des fournisseurs. Le Comité a été informé que les prestataires inscrits sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies mettaient à jour leurs adresses électroniques sur le Portail, et que cette modification était automatiquement enregistrée dans Umoja. Pour les autres fournisseurs, les modifications sont effectuées par l'équipe chargée de la gestion des données de base, à la demande du fonctionnaire qui a approuvé les changements. Le Comité a néanmoins relevé des cas dans lesquels l'adresse électronique d'un fournisseur avait été changée tous les jours sur une période d'un mois et même des cas dans lesquels une adresse avait été changée plusieurs fois au cours de la même journée. La mise à jour des informations bancaires présentait donc des risques liés aux failles observées dans la gestion des adresses électroniques ;

d) Un code de transaction personnalisé (code T) avait été fourni à 3 706 utilisateurs, leur permettant d'extraire d'Umoja les données de base relatives aux fournisseurs et de les télécharger sous forme de fichier Microsoft Excel. Ce code T a été conçu pour permettre aux utilisateurs de comparer les données fournisseurs d'Umoja avec celles de ProGen (le logiciel qu'a remplacé Umoja), afin de veiller à

¹⁰ Le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies est la plateforme commune des organismes des Nations Unies dans le domaine des achats.

l'exactitude des données transférées dans Umoja et de s'assurer que la migration avait été entièrement effectuée. Étant donné que ces données comprenaient des renseignements tels que des coordonnées bancaires et des numéros de passeports, il existait un risque que des membres du personnel non autorisés accèdent à ces informations sensibles. L'Administration a déclaré qu'elle examinerait les droits d'accès et les réserverait aux seuls utilisateurs désignés ;

e) L'Administration a passé en revue les fiches des fournisseurs pour identifier les doublons. Après vérification, une fiche a été marquée pour suppression. Il importait que les fiches supprimées comportent la référence de la fiche fournisseur active afin que les acheteurs utilisant le module de gestion des relations avec les fournisseurs puissent distinguer le doublon de la fiche active. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de champ distinct où il était possible d'indiquer la référence de la fiche fournisseur active. Le descriptif des références n'était pas harmonisé et dans certains cas, les références étaient manquantes ou n'avaient pas été correctement saisies. Le Comité a également relevé des cas dans lesquels une référence indiquait qu'une fiche avait été remplacée, alors que l'ancienne fiche et la fiche active continuaient de coexister, et il a constaté des retards dans la suppression de fiches identifiées comme étant des doublons. De plus, les fiches actives ne comportaient aucune référence aux doublons qui avait été supprimés. Le Comité a noté que ces lacunes compromettaient l'intégrité et la qualité des données de base.

81. Le Comité recommande que l'Administration revoie les modalités d'établissement des factures par l'intermédiaire de la procédure de téléchargement de fichiers, restreigne les comptes créditeurs et limite le nombre de personnes utilisant ce processus, afin de tirer pleinement parti de la fonction de triple rapprochement d'Umoja.

82. Le Comité recommande que l'Administration automatise l'exécution de la principale proposition de paiement dans Umoja et réduise au minimum les cas exceptionnels pouvant donner lieu à l'exécution d'une proposition de paiement ad hoc.

83. Le Comité recommande que l'Administration examine les données de base relatives aux informations bancaires afin de recenser les cas dans lesquels plusieurs fournisseurs sont associés au même compte bancaire, et prenne des mesures correctives, le cas échéant.

84. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour limiter au minimum les interventions manuelles dans l'interface Umoja-SWIFT et assurer la fluidité du transfert des messages structurés.

85. L'Administration a accepté ces recommandations.

IV. Fonction d'appui à Umoja

A. Analyse décisionnelle

86. Umoja présente, sur le plan de la qualité, le grand avantage de permettre aux parties prenantes d'accéder aux informations dont elles ont besoin, au moment où elles en ont besoin. Les outils d'analyse décisionnelle sont considérés essentiels pour permettre ce flux d'information. Dans son septième rapport d'étape sur la mise en service du progiciel de gestion intégré, le Comité a constaté que les rapports standard ne répondaient pas aux besoins des utilisateurs et que les activités d'enrichissement des couches sémantiques avaient pris du retard.

87. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le matériel informatique et les logiciels d'analyse décisionnelle avaient été mis à niveau parce qu'Umoja-Extension 2 exigeait des capacités supplémentaires et que l'architecture de l'entrepôt de données sur laquelle reposait l'outil d'analyse décisionnelle avait été réorganisée en vue de créer de nouvelles « couches sémantiques » (affichage non technique des données issues d'Umoja permettant aux utilisateurs d'exploiter plus facilement les résultats, de produire des analyses approfondies et d'élaborer des rapports plus détaillés) pour chaque pilier fonctionnel et entre les différents piliers, le but étant de permettre une meilleure gestion de l'environnement d'analyse décisionnelle. Il a aussi affirmé que la refonte des couches sémantiques exigerait sans doute de ralentir temporairement, pendant la reconfiguration de l'infrastructure de base, les activités relatives à l'amélioration des rapports d'analyse décisionnelle existants. Il a indiqué que les tableaux de bord de gestion seraient déployés dans tous les départements et bureaux en 2018. Cet outil hautement interactif et visuel permettrait de mettre à profit les données issues d'Umoja pour offrir aux gestionnaires une vue d'ensemble de leurs ressources humaines et financières ainsi que des informations connexes.

88. Le Comité a constaté que la migration de la base de données vers SAP HANA et l'intégration de SAP Business Warehouse (BW) et SAP HANA avaient été menées à bien, le but étant de pouvoir extraire des données de différents modules ou applications SAP depuis HANA, puis de les combiner en utilisant les couches sémantiques, afin de créer des modèles analytiques dans chaque pilier fonctionnel et entre les différents piliers en fonction des besoins opérationnels.

89. Le Comité a toutefois noté que la possibilité qu'offraient les nouvelles couches sémantiques dans HANA de combiner des modèles analytiques à partir de différents produits SAP et piliers afin de créer des affichages et des rapports d'analyse décisionnelle plus complexes n'avait pas encore été mise à profit. En outre, les tableaux de bord devant permettre de visualiser les données relatives aux différents piliers fonctionnels étaient en cours de conception et de développement et n'avaient pas encore été déployés.

90. Le Comité a également noté que l'outil d'analyse décisionnelle des modules Grantor management et Portfolio and Performance Management étaient en cours de développement et de mise à l'essai et que les travaux concernant l'outil d'analyse décisionnelle destiné au module de planification stratégique et d'élaboration du budget, au module Business Planning and Consolidation et aux deux projets mis en œuvre sous Siebel dans le cadre d'Umoja-Extension 2 (collecte de fonds et gestion des relations avec les donateurs et système de paiement et de remboursement) n'avaient pas encore commencé.

91. L'Administration a indiqué que les tableaux de bord, qui permettraient de créer des graphiques d'information pour les cadres supérieurs en combinant des modèles analytiques entre les piliers fonctionnels, étaient en cours d'élaboration et seraient déployés courant 2019. Elle a précisé que les applications Gestion stratégique et Business Planning and Consolidation comportaient des outils d'élaboration de rapports plus susceptibles d'être utilisés que ceux sous HANA et que, dans le cas des deux projets sous Siebel, les rapports correspondants seraient intégrés à la solution Siebel et non pas à HANA.

92. Le Comité a noté qu'il n'était pas encore possible de générer des rapports d'analyse décisionnelle et des tableaux permettant de visualiser les données relatives aux différents piliers fonctionnels en utilisant les modules d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. En outre, le projet consistant à intégrer l'outil d'analyse décisionnel mis à niveau aux fonctions d'établissement de rapports des modules d'Umoja-Extension 2 en cours de déploiement n'était pas clair.

B. Appui à l'exploitation

93. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a déclaré que le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja, qui comprenait trois niveaux, avait été conçu de sorte que chaque site soit autonome et qu'il se fonde sur des compétences propres à régler les problèmes et à répondre aux demandes d'intervention dans les plus brefs délais. Le premier niveau d'appui était local et faisait appel à des spécialistes locaux des processus. Le Centre d'appui Umoja, situé à Brindisi (Italie), et le Pôle d'assistance centralisée, dont les bureaux se trouvaient à Bangkok, à Genève, à Nairobi et à New York, constituaient le deuxième niveau d'appui. L'équipe d'Umoja constituait le troisième niveau. Chaque niveau faisait remonter les problèmes et les demandes, selon que de besoin.

94. Le Secrétaire général a indiqué que les problèmes, en baisse constante, étaient plus rapidement réglés par les spécialistes locaux et les services d'assistance intégrés. Le dispositif d'appui à l'exploitation consistait principalement à renforcer le rôle des spécialistes locaux afin de faciliter l'accès aux services d'assistance locaux, de réduire le nombre de demandes et de renforcer progressivement les capacités des premiers niveaux de façon à réduire le nombre de demandes transmises aux niveaux supérieurs. L'Administration a indiqué que le taux de résolution des problèmes dès le premier appel avait atteint 65 % au premier semestre de 2018 et que les efforts avaient pu être en grande partie recentrés sur les activités de perfectionnement constant.

95. Le Comité a pris note des taux de résolution dès le premier appel atteints en 2018 (voir tableau 3).

Tableau 3
Taux de résolution dès le premier appel

<i>Type de demande</i>	<i>Nombre total en 2018</i>	<i>Taux de résolution dès le premier appel en 2018 (pourcentage)</i>	<i>Taux de résolution dès le premier appel en 2017 (pourcentage)</i>
Problèmes	20 911	56	57
Demandes d'intervention	26 533	25	22

96. Le tableau 3 montre que le taux de réponse aux demandes d'intervention dès le premier appel a légèrement augmenté en 2018, mais que le taux de résolution de problème a quant à lui un peu baissé par rapport à 2017.

97. Le Comité a également constaté qu'aucun objectif n'avait été fixé s'agissant du taux de résolution dès le premier appel à atteindre et des délais pour ce faire. En outre, le déploiement de nouvelles fonctionnalités au titre des projets menés dans le cadre d'Umoja-Extension 2 entraînerait probablement une augmentation des problèmes et des demandes d'intervention en 2019, faisant peser une pression accrue sur les capacités d'appui des deux premiers niveaux ; il convenait donc de mettre au point une stratégie de renforcement de ces capacités.

98. L'Administration a répondu qu'il faudrait fixer des objectifs différenciés pour les modules éprouvés d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, d'une part, et pour ceux en cours de déploiement dans le cadre d'Umoja-Extension 2, de l'autre, car, pour ces derniers, seuls le temps et l'expérience permettraient de déterminer les niveaux de référence s'agissant du nombre de problèmes rencontrés et de demandes d'intervention soumises.

C. Perfectionnement constant

99. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué qu'un programme de suivi aux fins du perfectionnement constant avait été mis en place en vue de valoriser durablement les avantages d'Umoja et de garantir la bonne exécution des tâches administratives essentielles de l'Organisation reposant sur des processus Umoja. Ce programme de suivi devait permettre, grâce à l'analyse des données utilisateurs, de fournir en continu des informations sur des questions opérationnelles clefs, comme le nombre d'activités exécutées, le nombre d'utilisateurs sollicités, le nombre de tâches nécessaires pour mener à bien une activité, la durée et la portée de ces tâches ainsi que les résultats enregistrés pour chaque activité.

100. Dans le même rapport, le Secrétaire général a aussi indiqué que l'analyse comparative des résultats obtenus – menée pendant une période de deux ans à l'aide de données relatives aux flux de travail d'Umoja, dont la durée moyenne a été étudiée – avait montré que des améliorations avaient été réalisées pour la quasi-totalité des flux de travail : sur une dizaine de flux de travail dont le volume avait augmenté de plus de 25 %, six avaient été plus rapides qu'auparavant et, tous domaines confondus, la durée de 24 flux de travail avait été réduite. En tout, sur 41 flux de travail, 16 fonctionnaient de manière optimale et 8 de manière quasi optimale, tandis que 17 pouvaient être améliorés grâce à une reconfiguration.

101. Le Comité a noté que le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant portait sur Umoja-Démarrage et Umoja-Extension I et que le nombre de flux de travail concernés était passé à 43 en 2018, contre 41 en 2017. En outre, l'Administration avait déterminé que les flux de travail concernant l'approbation des créances, des dettes, des frais de voyage, des fonds préaffectés et des documents du grand livre pouvaient être améliorés.

102. Le Comité a également noté que le suivi était limité aux flux de travail recensés par SAP, à savoir, principalement, ceux liés aux ressources humaines, aux opérations financières, au budget et aux achats. Le Comité estime qu'il importe, pour être en mesure de bien comprendre et analyser les résultats, de recenser les autres flux de travail essentiels, y compris ceux liés aux subventions et aux achats, et d'en assurer le suivi. Cela permettrait également de déterminer les domaines sur lesquels se concentrer pour accroître l'efficacité des procédures essentielles pour l'Organisation.

103. L'Administration a déclaré que SAP avait recensé un nombre limité de flux de travail et que de nombreux processus-métier comportaient des étapes successives, traitées par SAP comme des opérations distinctes sans aucun lien entre elles. Dans de tels cas, d'autres mécanismes devraient être mis au point pour en mesurer la performance et en évaluer l'efficacité.

D. Gestion du changement

104. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le besoin de nouvelles modifications des fonctionnalités déployées apparaissait à mesure que les utilisateurs du système et le programme de suivi mettaient en avant des possibilités d'amélioration. Il a précisé que depuis septembre 2017, l'équipe d'Umoja avait traité 403 demandes de modifications, qui consistaient d'une part en des améliorations demandées par les entités clientes et, de l'autre, en des changements qui permettaient de renforcer petit à petit l'ergonomie du progiciel. Par ailleurs, en vue d'améliorer la gestion du perfectionnement d'Umoja, un outil SAP de suivi intégré des demandes de modification, appelé « ChaRM », devait être déployé en décembre 2018 au plus tard.

105. Le Comité a constaté que l'outil en question avait été déployé en décembre 2018 et que, ce mois-là, sept demandes de modification mineures avaient été enregistrées. On s'attendait à ce que les référents processus l'utilisent de plus en plus au cours de 2019. Le Comité a également noté qu'en 2018, un outil nommé « rapport » avait servi à enregistrer 162 demandes de modification faites par les référents processus. Sur ces 162 demandes, 117 avaient été approuvées pour introduction dans l'environnement d'exploitation, dont 76 avaient été intégrées dans l'environnement et 41 étaient en cours d'intégration.

E. Formation

106. Dans ses résolutions [71/272](#) et [72/262](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'ensemble des utilisateurs soient bien formés avant la mise en service de toute fonctionnalité et d'adopter des indicateurs de succès qualitatifs et quantitatifs qui permettraient d'évaluer l'utilité de la formation reçue.

107. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le suivi des programmes de formation relatifs à Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 se faisait dans le système de gestion de la formation (Inspira). Pour Umoja-Extension 2, la méthode de formation avait été révisée et était essentiellement fondée sur une formation autonome et des cours de formation sous forme de modules, pour permettre aux membres du personnel de se familiariser avec Umoja juste au moment où ils en avaient besoin dans leur vie professionnelle, leur évitant ainsi de dépendre de la disponibilité de formateurs. Dans le cadre de cet apprentissage pratique, les personnes concernées pouvaient participer à des cours individuels sur la manière d'accomplir certaines tâches spécifiques dans Umoja dans une nouvelle plateforme d'apprentissage, « iLearn Umoja », qui avait été lancée conjointement avec un portail Web en septembre 2018.

108. Le Comité a été informé qu'en 2018, il y avait eu 20 947 inscriptions à divers modules de formation à Umoja, dont 3 041 cours en présentiel, 17 581 cours de formation autonome et 262 cours à distance.

109. Soixante-quinze pourcent des personnes ayant suivi des modules de formation à Umoja-Extension 2 ont donné à ces modules les notes « excellent », « très bien » ou « bien ». Le Comité a été informé que les personnes qui suivaient ces modules pour apprendre à effectuer une opération dont elles avaient besoin dans Umoja n'étaient pas obligées de passer de test, tandis que celles qui devaient acquérir certaines compétences en vue de pouvoir s'acquitter de leurs tâches dans Umoja devaient réaliser des études de cas fondées sur des scénarios et recevoir, après évaluation, la certification nécessaire concernant chaque domaine thématique. L'Administration a par ailleurs indiqué que les enquêtes sur la formation seraient encore améliorées afin de mieux en mesurer l'utilité.

110. Le Comité a noté qu'il n'avait pas encore été procédé à la conversion et à la migration, depuis Inspira vers la nouvelle plateforme iLearn Umoja, des modules de formation sur Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1. En outre, les modules de formation à Umoja-Extension 2 ne concernaient que trois des six projets menés dans ce cadre, à savoir le budget, la collecte de fonds et la gestion des relations avec les donateurs et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les supports de formation relatifs aux trois autres projets n'étaient pas encore disponibles dans iLearn. Sachant que tous les projets liés à Umoja-Extension 2 seront en théorie déployés d'ici à la fin 2019, le Comité est d'avis qu'il faut planifier et mettre en œuvre un solide programme de formation et élaborer des supports complets afin de contribuer à la bonne préparation des entités clientes et à l'adoption du système par les utilisateurs.

111. L'Administration a répondu qu'elle s'efforcera d'accélérer la conversion des contenus portant sur Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et leur migration vers iLearn, sans toutefois être en mesure d'indiquer un calendrier définitif.

112. Le Comité recommande que l'Administration tire parti de la capacité accrue de l'outil d'analyse décisionnelle enrichi, qui permet de combiner les données des différents piliers fonctionnels et applications.

113. Le Comité recommande que l'Administration fixe des objectifs assortis de délais concernant le taux de résolution dès le premier appel à atteindre pour les processus stables ainsi que pour les problèmes rencontrés et les demandes d'intervention soumises.

114. Le Comité recommande que l'Administration recense les flux de travail non visés par le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant et prenne les mesures voulues pour en suivre l'exécution.

115. Le Comité recommande que l'Administration élabore un plan aux fins de la migration de tous les supports de formation vers une plateforme unique. Le Comité recommande également que l'Administration mette au point et applique un plan exhaustif de formation aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et établisse des supports connexes.

116. L'Administration a accepté ces recommandations.

V. Étude de la viabilité d'Umoja

A. Valorisation des avantages

117. Dans sa résolution [71/272](#), l'Assemblée générale a noté que le projet Umoja représentait l'une des initiatives de transformation des modes de fonctionnement parmi les plus ambitieuses et les plus onéreuses ayant été entreprises par l'Organisation et demandé au Secrétaire général de lui présenter une étude de viabilité actualisée concernant ce projet, notamment une analyse des coûts et avantages directs et indirects. Elle a noté que l'élaboration d'un plan de valorisation des avantages n'avait pas suffisamment progressé et prié le Secrétaire général d'accélérer les travaux, en tenant pleinement compte des recommandations correspondantes du Comité des commissaires aux comptes.

118. Dans sa résolution [73/279](#), l'Assemblée a de nouveau prié le Secrétaire général d'utiliser, lors de l'élaboration de plans de valorisation des avantages réalistes pour les entités responsables, une méthode applicable à toutes, de donner des précisions sur les avantages tant qualitatifs que quantitatifs ainsi que sur les hypothèses et les processus sur lesquels repose la valorisation des avantages et de lui faire rapport à ce sujet durant la partie principale de sa soixante-quatorzième session.

119. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le plan de valorisation des avantages était en cours d'élaboration et qu'une méthode de gestion des avantages pendant la durée de vie du progiciel avait été conçue par SAP à l'intention de sa clientèle. Il a dit que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait été désignée unité de coordination chargée d'assurer le suivi du processus de valorisation, de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions et d'exercer un contrôle permanent.

120. Le Comité a constaté que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité avait été créée en février 2019 et que le groupe de travail

de la Division sur la valorisation des avantages n'avait pas encore été chargé de recenser les avantages qualitatifs d'Umoja-Extension 2, de les évaluer et d'établir un niveau de référence à cet égard. Le Comité a également noté qu'un projet de plan de valorisation des avantages était en cours d'élaboration.

121. Le Comité recommande que le plan de valorisation des avantages d'Umoja soit arrêté à titre prioritaire et que la division responsable entame les travaux visant à mesurer la valorisation des avantages liés à toutes les phases du projet déjà mises en œuvre.

122. L'Administration a accepté ces recommandations.

B. Coût complet d'Umoja

123. Le coût complet d'Umoja est calculé à la suite d'une évaluation globale des coûts informatiques ou d'autres dépenses pour l'ensemble du projet au fil du temps. Dans le domaine informatique, il comprend les dépenses afférentes à l'acquisition de matériel et de logiciels, à la gestion et à l'appui, aux communications et aux utilisateurs finals ainsi que le coût d'opportunité lié au temps d'immobilisation, à la formation et à d'autres pertes de productivité. Il importe d'évaluer le coût complet car le prix d'achat ne rend pas correctement compte des coûts à long terme. Ce constat vaut particulièrement dans le cas d'un progiciel de gestion intégré, pour lequel les coûts ultérieurs résultant par exemple des licences, de la mise en service, de la formation, de l'appui et de la maintenance sont considérables. Le calcul du coût complet consiste à additionner ces différentes catégories de coûts aux fins de la prise de décisions.

124. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le coût complet d'Umoja s'établissait à 1 402,15 millions de dollars en 2017, estimé sur la base d'une durée de vie utile de 15 ans (soit jusqu'en 2030). Dans son dixième rapport d'étape, ce coût a été revu à la hausse, à 1 414,22 millions de dollars. On trouvera dans le tableau 4 plus d'informations à cet égard.

Tableau 4
Coût complet d'Umoja

Catégorie de dépense	<i>Neuvième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré</i>		<i>Dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré</i>	
	<i>Période</i>	<i>Montant (dollars É.-U.)</i>	<i>Période</i>	<i>Montant (dollars É.-U.)</i>
Coûts directs (Umoja)	2008-2019	543 741 600	2008-2019	543 741 600
Coûts indirects	2013-2017	100 471 729	2013-2018	127 034 077
	2018-2019	32 000 000	2019-2023	19 000 000
Frais de formation	2013-2017	64 331 994	2013-2018	77 849 752
	2018-2019	15 000 000		
Frais de maintenance	2016-2019	118 600 000	2016-2019	118 600 000
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	528 000 000
Total	2008-2030	1 402 145 273	2008-2030	1 414 225 429

125. Le Comité a noté que, dans le dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, il était indiqué que le coût complet avait été actualisé en tenant compte, dans la mesure du possible, des observations du Comité, qui avait jugé probable que les activités d'amélioration du progiciel se poursuivent après 2019, ce qui pourrait engendrer des coûts indirects supplémentaires, recommandé d'inclure les frais de formation à compter de 2020 et souligné que le montant des frais de maintenance pourrait évoluer à partir de 2020 compte tenu de la nécessité d'acquérir de nouvelles licences d'exploitation à mesure que le nombre d'utilisateurs augmenterait.

126. Le Comité est d'avis que l'estimation du coût complet pourrait être plus précise, comme indiqué ci-après.

Coûts directs

127. Les coûts directs concernent les postes, les autres dépenses de personnel (personnel temporaire autre que pour les réunions), les consultants et experts, les voyages du personnel (assistance technique liée à Umoja), les services contractuels, les frais généraux de fonctionnement et les fournitures et accessoires. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a estimé le montant total des coûts directs correspondant à la durée d'exécution du projet à 543 741 600 dollars. Le Comité a noté que cette évaluation se fondait sur l'hypothèse selon laquelle l'ensemble du projet (pleine fonctionnalité et activités postérieures à la mise en service, y compris la phase de stabilisation) serait achevé en décembre 2019 au plus tard. Dans son dixième rapport d'étape, le Secrétaire général a maintenu cette estimation.

128. Le Comité a constaté que, d'après le dixième rapport d'étape, il était prévu de procéder à un passage de relais une fois la mise en service achevée : les fonctions techniques seraient ainsi transférées au Bureau de l'informatique et des communications, les fonctions non techniques seraient assurées par les référents processus et le Bureau intégré d'Umoja se chargerait des activités de perfectionnement constant. L'Administration a indiqué qu'au vu de la complexité technique d'Umoja-Extension 2 et du nombre de modules restants à déployer, il serait malaisé de scinder, dans un avenir proche, l'équipe de projet en une équipe technique et une équipe de spécialistes des processus et que l'équipe d'Umoja resterait sous sa forme actuelle même après l'achèvement du projet. Tout changement de structure ne pourrait sans doute pas être envisagé avant deux ou trois ans. Cette modification des hypothèses concernant le passage de relais aurait peut-être des incidences sur les coûts.

129. Le Comité a par ailleurs noté qu'il était très peu probable que le déploiement d'Umoja-Extension 2 soit achevé dans les délais prévus, c'est-à-dire d'ici à décembre 2019, et qu'il faudrait alors réévaluer les coûts directs. L'Administration a informé le Comité que l'équipe du projet continuerait de travailler à l'élaboration, pour présentation à l'Assemblée en septembre 2019, comme demandé, d'un rapport actualisé contenant une étude de viabilité ainsi qu'un budget afférents au progiciel de gestion intégré, fondés sur des chiffres qui seraient alors définitifs.

130. Le Comité a noté que dans sa résolution [73/279](#), l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général d'atteindre les objectifs du projet et d'achever la mise en service du progiciel en décembre 2019 au plus tard, mais qu'elle n'avait pas encore approuvé de nouvelle stratégie de gestion. En outre, compte tenu des renseignements fournis par l'Administration et de l'état d'avancement du déploiement d'Umoja-Extension 2, le Comité est d'avis qu'il est peu probable que le projet soit achevé sans dépassement des coûts directs tels qu'indiqués dans le dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

Coûts indirects

131. Les coûts indirects correspondent aux dépenses engagées par les départements pour renforcer la disponibilité opérationnelle, notamment au moyen d'activités telles que le nettoyage et l'enrichissement des données, les essais techniques et la coordination du déploiement. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a estimé le montant des coûts indirects à 100 471 729 dollars pour la période 2013-2017 et à 32 000 000 dollars pour 2018 et 2019.

132. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que les coûts indirects s'établissaient à 127 034 077 dollars pour la période 2013-2018, montant comprenant les dépenses de personnel relatives aux fonctionnaires associés à la mise en service d'Umoja, et qu'ils s'établiraient à 19 000 000 dollars pour la période 2019-2023. L'évaluation des coûts indirects était fondée sur les coûts standard appliqués au personnel compte tenu des fonctions exercées dans le cadre de la mise en service, une classe et un échelon indicatifs et un nombre de mois de travail représentatif du temps consacré à la mise en service en équivalent plein temps étant attribués à chaque fonction. Le Comité a reçu la liste des personnes ayant participé à la mise en service d'Umoja et il a été informé du montant des coûts indirects pour la période 2017-2018, de 37 472 933 dollars, ce qui porte le montant total des coûts indirects à 127 034 077 dollars.

133. Le Comité a examiné les calculs et relevé les problèmes suivants :

a) Les coûts standard afférents aux postes utilisés pour calculer les coûts indirects ne sont pas les mêmes que ceux utilisés pour calculer les coûts directs ;

b) Il y a des incohérences dans la façon dont les coûts standard ont été appliqués, les référents processus n'utilisant pas toujours les mêmes coûts standard pour un poste d'une classe donnée ;

c) Des erreurs de calcul s'élevant à 2,12 millions de dollars ont été constatées.

134. Le Comité a également remarqué que le montant des frais liés aux activités de perfectionnement constant retenu pour calculer les coûts indirects estimatifs pour la période 2019-2023 s'élevait à 1,2 million de dollars par an, alors que 2,02 millions de dollars avaient été dépensés à cette fin en 2017 et en 2018. Il convient donc d'examiner ces chiffres afin de déterminer s'ils sont toujours réalistes.

Frais de formation

135. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a estimé le montant des frais de formation à 64 331 994 dollars pour la période 2013-2017 et à 15 000 000 dollars pour 2018 et 2019. Dans son dixième rapport d'étape, il a indiqué que de 2013 à 2018, ces frais s'étaient élevés à 77 849 752 dollars.

136. Le Comité a noté que l'Administration avait automatisé le calcul des frais de formation sur la base des renseignements disponibles, y compris, pour l'année 2018, des informations relatives aux frais de voyage. Par ailleurs, les frais de formation qui seraient à supporter à compter de 2019 n'avaient pas été inclus dans le calcul du coût complet.

Frais de maintenance

137. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que les frais de maintenance s'élèveraient à 118 600 000

dollars pour la période 2016-2019 et à 528 000 000 dollars pour la période 2020-2030. Dans son dixième rapport d'étape, ces montants étaient les mêmes.

138. Le Comité a constaté que les chiffres afférents à la période 2016-2019 avaient été calculés sur la base de prévisions pour ces quatre années mais n'avaient pas été révisés pour tenir compte des dépenses effectivement engagées de 2016 à 2018.

139. Le Comité a constaté que les frais de maintenance avaient été estimés à 48 millions de dollars à partir de 2020, 32 millions de dollars étant destinés aux activités de maintenance à proprement parler et 16 millions à la prise en main du progiciel par le Bureau d'Umoja, une fois la mise en service achevée. Le montant de 48 millions de dollars se fondait sur les frais de maintenance annuels prévisionnels figurant dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (A/71/400).

140. Le Comité a également noté que l'Administration songeait à réviser le plan de prise en main et avait indiqué qu'il ne serait probablement pas envisageable de changer la structure de l'équipe avant deux ou trois ans. Il faudrait donc revoir les estimations, compte tenu des changements dans les hypothèses sous-tendant les calculs.

141. Le Comité a également constaté qu'un certain nombre de dépenses, calculées en prenant pour base le budget prévisionnel pour 2019, devraient être consacrées au Bureau de projet d'Umoja, au titre de divers objets. Ce montant estimatif s'élevait à 21,27 millions de dollars¹¹, soit plus que le montant estimatif des frais de maintenance (16 millions de dollars), même en excluant les coûts afférents aux consultants, aux experts et aux services contractuels. Le Comité a également noté que le montant calculé pour la période 2020-2030 ne tenait pas compte des coûts divers liés au matériel (serveurs et infrastructures connexes, par exemple). Il a relevé que deux serveurs ainsi que les infrastructures connexes avaient été remplacés en 2018 pour un coût de 13,52 millions de dollars ; sachant que, selon les normes du secteur, la durée de vie de tels équipements était de cinq ans, ces serveurs devraient être remplacés entre 2020 et 2030, mais les coûts connexes n'avaient pas été pris en compte dans le calcul des frais de maintenance.

142. L'Administration a indiqué que les dépenses effectivement engagées en 2019 correspondaient globalement aux estimations, mais ne pouvaient pas être utilisées pour déterminer à l'avance le budget pour 2020 et les années suivantes, qui n'avait pas encore été élaboré. Le montant des coûts afférents à l'équipe de projet serait compris entre 16 et 18 millions de dollars, en fonction des classes des postes concernés, et serait affiné à mesure que des propositions relatives au passage de relais seraient formulées aux fins du rapport d'étape suivant.

143. S'agissant des coûts de remplacement du matériel et de mise à jour des licences, l'Administration a indiqué que les dépenses y afférentes à engager une fois la mise en service achevée et les crédits nécessaires seraient détaillés dans le projet de budget d'Umoja pour 2020, en fonction des scénarios qui seraient formulés d'ici là, y compris des plans en matière technologique et en matière de logiciels et de licences après 2020, sachant que les licences d'exploitation SAP expiraient en 2025. Il a également été signalé que la mise à niveau du module ECC n'était pour l'instant pas nécessaire et pourrait avoir lieu après 2020. Celle-ci nécessiterait de recenser toutes les répercussions techniques et fonctionnelles, ainsi que les incidences en termes

¹¹ Ces objets de dépense sont, en 2019, les postes (12,50 millions de dollars), les dépenses de personnel (5,71 millions de dollars), les voyages (0,73 million de dollars), les frais généraux de fonctionnement (2,18 millions de dollars), les fournitures et accessoires (0,10 million de dollars) et le mobilier et matériel (0,15 million de dollars).

d'infrastructure et de matériel ; il serait alors possible de déterminer le coût réel et les options connexes.

144. Le Comité recommande que les prévisions de coûts indirects soient revues en veillant à ce que tous les référents processus appliquent les mêmes coûts standard, en évitant toute erreur de calcul et en utilisant le montant de référence correct concernant le perfectionnement constant.

145. Le Comité recommande que l'Administration calcule les frais de formation pour la période 2019-2030 et en tienne compte dans le coût complet d'Umoja.

146. Le Comité recommande que l'Administration fasse une estimation complète des frais de maintenance jusqu'à 2030 en tenant compte de tous les objets de dépense, afin de pouvoir présenter un aperçu précis du coût complet d'Umoja à l'Assemblée générale.

147. L'Administration a souscrit à la recommandation tendant à réévaluer les coûts indirects en éliminant les incohérences s'agissant des coûts standard appliqués et indiqué que le montant estimatif actualisé figurerait dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré. Elle a par ailleurs affirmé que les estimations des frais de maintenance s'affineraient une fois qu'elle aurait formulé des propositions relatives à la prise en main, dans le prochain rapport d'étape.

VI. Plan de prise en main d'Umoja

148. Dans sa résolution [70/248 A](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'élaborer des plans de transition détaillés relatifs aux modalités de l'appui à long terme devant être apporté à Umoja par le Directeur général de l'informatique et des communications et à l'intégration du progiciel. De plus, dans sa résolution [71/272 B](#), l'Assemblée a réaffirmé qu'il importait de veiller à ce que le transfert des responsabilités entre l'équipe Umoja et les entités du Secrétariat s'opère en temps voulu et sans heurt.

149. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré, le Comité a recommandé que le plan de transition aux fins de l'intégration d'Umoja continue de tenir compte de l'incidence potentielle des réformes du Secrétaire général, du calendrier de mise en service d'Umoja-Extension 2 et de la nécessité de continuer d'améliorer plusieurs modules.

150. Dans son rapport sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'ONU ([A/72/755/Rev.1](#)), le Secrétaire général a indiqué que 73 % des responsabilités assumées par l'équipe d'Umoja avaient été transférées aux entités concernées du Secrétariat. Le transfert des 27 % devait s'effectuer entre le 31 décembre 2018 et le 30 septembre 2019. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général ne fait pas référence au plan de prise en main.

151. Dans sa résolution [73/279](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'atteindre les objectifs du projet et d'achever la mise en service du progiciel en décembre 2019 au plus tard et d'exposer de façon détaillée dans son prochain rapport d'étape la manière dont l'équipe Umoja serait intégrée aux services du Secrétariat, y compris les mesures visant à garantir que le projet Umoja repose sur un modèle de fonctionnement viable.

152. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2018, les six projets d'Umoja-Extension 2 en étaient à divers stades d'avancement. Dans ce cadre, d'importantes fonctionnalités devaient encore être développées et d'autres, déjà développées, devaient être déployées dans un grand nombre d'entités du Secrétariat.

153. En réponse à la demande d'informations concernant l'état d'avancement du plan de prise en main et les dates de transfert des responsabilités prévues, l'Administration a indiqué que l'équipe du projet devrait rester sous sa forme actuelle jusqu'à la stabilisation complète d'Umoja-Extension 2 et que, vu la portée des fonctionnalités mises en service dans ce cadre, il ne serait pas envisageable d'en changer la structure avant deux ou trois ans. Par ailleurs, à terme, il était prévu que les membres du groupe de base rejoignent d'autres services de façon à faciliter l'amélioration d'Umoja et à fournir des fonctions d'appui, conformément au modèle de fonctionnement de l'Organisation. Les fonctions seraient réorganisées après 2019 et la structure et les effectifs de la future équipe de projet seraient présentés à l'Assemblée générale dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, en septembre 2019. Le Secrétaire général, dans le rapport en question, proposerait un plan de prise en main dans le cadre duquel toute l'équipe du projet, la plupart du personnel temporaire (autre que pour les réunions) et quelques contractants seraient intégrés à l'entité la mieux à même d'en assurer la gestion, selon une stratégie dite de « lift and shift ». Le calendrier de cette intégration et l'entité en question seront décidés par l'Assemblée, en fonction de l'avancement du programme de travail du projet.

154. L'Administration a affirmé que les entités du Secrétariat n'étaient dotées ni des connaissances, ni des compétences techniques nécessaires pour assurer la maintenance d'Umoja, compétences que seule possédait l'équipe d'Umoja actuelle. En conséquence, et afin de pouvoir apporter un appui durable au système, le plan ne prévoit pas le transfert de connaissances ou de compétence depuis cette équipe vers d'autres membres du personnel ou entités. Le Comité a également été informé que les fonctions qui se prêtaient à l'intégration avaient déjà été pleinement transférées. Il s'agit notamment de l'ensemble de l'infrastructure, de la gestion des services d'assistance (niveaux 1 et 2a au Bureau de l'informatique et des communications du Département de l'appui opérationnel et niveau 2b aux référents processus), de la formation (modules et entités), de la création de rapports d'analyse décisionnelle (Bureau et utilisateurs), de l'appropriation du projet (référents processus) et de la création des comptes utilisateurs (unités administratives). Le Bureau fournit aussi un appui aux applications telles que Unite ID (pour les pouvoirs) et le service d'assistance iNeed. Il s'occupe également de la conception et de la maintenance des solutions sous Siebel (collecte de fonds et système de paiement et de remboursement).

155. Le Comité a noté que la date fixée pour la mise en service de tous les projets d'Umoja-Extension 2 était le 31 décembre 2019. Il estime qu'il importe de mettre la dernière main au plan de prise en main au plus tôt. Ce plan devrait comporter des dispositions visant à répondre aux besoins importants liés aux capacités d'appui à l'exploitation, à l'amélioration constante du progiciel, au renforcement des capacités et des compétences nécessaires à la poursuite de ces activités dans les unités administratives après la prise en main et à l'appui à la stabilisation des solutions d'Umoja-Extension 2. Le Comité est par ailleurs d'avis que le plan devrait aussi viser à créer des synergies avec les fonctions déjà intégrées, le but étant qu'après le passage de relais, Umoja soit doté d'une structure d'appui solide, souple et efficace.

156. Le Comité recommande que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire. Il recommande que le plan prévoie la mise en place, après le passage de relais, d'une structure d'appui solide, souple et efficace et permette de répondre aux besoins s'agissant de la stabilisation des projets liés à Umoja-Extension 2, de l'appui à l'exploitation, du perfectionnement constant et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités.

157. L'Administration a accepté ces recommandations.

VII. Remerciements

158. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Directeur du projet, ainsi que leurs collaborateurs, de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Auditeur général des comptes de l'Inde
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**
(Auditeur principal)

Le Contrôleur général de la République du Chili
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommen- dation intégralement appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
1	2013	A/68/151	16	Le Comité recommande que l'Administration élabore, communique et mette en œuvre un plan, dans chaque service fonctionnel, aux fins d'exploiter les avantages des données à jour et consolidées du système PGI et, notamment, qu'elle indique comment elle compte concrétiser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation et d'indiquer dans la recommandation de l'année en cours que le renforcement des capacités du personnel figure parmi les avantages obtenus	Le plan de valorisation des avantages est en cours d'élaboration et reste à approuver. La recommandation est donc considérée comme étant en cours d'application		X		
2	2013	A/68/151	26	Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode robuste qui permette de définir précisément : a) l'état actuel de l'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle en ce qui concerne les délais, les coûts et la qualité des produits ; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet ; 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	Cette recommandation est actuellement examinée dans le cadre du nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général, qui a pris effet le 1 ^{er} janvier 2019	Des mesures sont attendues et la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
3	2016	A/71/180	Résumé (par. 23, al. c)	Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte que les unités administratives bénéficient d'un appui à	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation et de mentionner, dans la nouvelle	Le plan de valorisation des avantages n'ayant pas encore été présenté,		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommen- dation intégralement appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				l'heure d'appliquer les 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	recommandation sur le plan de valorisation des avantages, le fait que les unités administratives ont accès à des compétences et qu'elles doivent rendre des comptes	la recommandation est considérée comme étant en cours d'application				
4	2016	A/71/180	Résumé (par. 23, al. e)	Le Comité recommande que le Bureau de l'informatique et des communications et les référents processus établissent des plans de prise en main détaillés et demandent à l'Assemblée générale, à sa soixante et onzième session, d'approuver les crédits nécessaires	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation, compte tenu des mesures prises pour donner suite aux questions de transition et de réorganisation. Les fonctions qui pouvaient l'être ont déjà été intégrées. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général proposera un plan de transition, dont le calendrier dépendra de la décision de l'Assemblée générale et de l'avancement des plans de travail du projet	Le plan de valorisation des avantages n'ayant pas encore été présenté, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
5	2017	A/72/157	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	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation et de formuler une nouvelle recommandation ou de prendre en compte dans les recommandations de l'année en cours sur l'analyse décisionnelle les observations de l'Administration à ce sujet	Les fonctionnalités d'analyse décisionnelle ne sont pas pleinement exploitées. La recommandation est donc considérée comme étant en cours d'application		X		
6	2017	A/72/157	71	Le Comité recommande également qu'après son	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer	Le plan de valorisation des		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommen- dation intégralement appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
				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	cette recommandation et de l'intégrer dans sa nouvelle recommandation sur le plan de valorisation des avantages	avantages n'ayant pas encore été présenté, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application				
7	2017	A/72/157	80	Le Comité recommande que les résultats du projet pilote d'approvisionnement en ligne 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	Une évaluation des plateformes disponibles et des possibilités d'intégration (à Umoja, par exemple) est en cours et sera bientôt achevée. Cette évaluation a pour objectif principal de garantir que toutes les entités peuvent accéder à cette solution et que celle-ci bénéficie d'une solide fonction d'appui et qu'elle est conforme aux politiques de chaque entité en matière d'achat	Vu les mesures prises, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
8	2018	A/73/169	38	Le Comité recommande que : a) L'Administration élabore un plan de valorisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja, en mettant l'accent sur les améliorations résultant des processus métier axés sur le progiciel et sur le suivi de ces processus afin d'accroître encore la valorisation ; b) L'Administration conserve les documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs ; c) L'Administration assigne le rôle de référent processus	La recommandation est en cours d'application. En ce qui concerne l'alinéa a) de la recommandation, un projet de plan de valorisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja a été élaboré en tenant compte des recommandations du Comité. Ce projet sera examiné par les référents processus Compte tenu des priorités immédiates du modèle de gestion proposé par le Secrétaire général, qui a pris effet le 1 ^{er} janvier 2019, Umoja continuera d'assurer la coordination jusqu'à la	La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a été chargée de la coordination en tant que référent processus pour la valorisation des avantages. Le plan de valorisation des avantages n'a cependant pas encore été présenté. Le Comité considère donc que les alinéas a) et b) de la		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
				principal pour la valorisation des avantages à une division ou à une unité de coordination qui serait chargée : i) d'assurer le suivi du processus de valorisation ; ii) de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions ; iii) d'exercer un contrôle permanent	désignation d'un référent processus principal pour la valorisation des avantages	recommandation sont en cours d'application et que l'alinéa c) a été appliqué				
9	2018	A73/169	57	Le Comité recommande que l'Administration achève l'opération de nettoyage à temps pour la certification annuelle des états de présence	La recommandation est en cours d'application. L'opération de nettoyage a été achevée à temps pour la certification annuelle des états de présence. Il reste à nettoyer les fiches de 13 fonctionnaires. Le Bureau des ressources humaines rappellera une nouvelle fois aux bureaux de faire le nécessaire	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
10	2018	A73/169	58	Le Comité recommande également que l'Administration examine l'efficacité des mesures adoptées pour faire en sorte que le nombre de jours de congé de maladie non certifié autorisés par fonctionnaire et par année ne puisse pas être dépassé dans Umoja	Des anomalies ont été constatées en décembre 2017 dans la déduction des jours de congé de maladie non certifié. Ce problème a été réglé et une mesure corrective a été lancée le 30 janvier 2018, après quoi la limite de sept jours a été dûment respectée	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
11	2018	A73/169	61	Le Comité recommande que l'Administration analyse les soldes négatifs qu'il a recensés pour chaque type de congé et apporte des corrections au module de gestion du capital humain d'Umoja au moyen de	La recommandation est en cours d'application. Le Bureau des ressources humaines examine actuellement le module de gestion du temps afin de régler les problèmes relevés et de continuer d'apporter des améliorations. Cependant,	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
				demande(s) de changement, le cas échéant	compte tenu des réformes prioritaires à opérer d'urgence, l'examen approfondi du module n'est pas encore achevé					
12	2018	A73/169	66	Le Comité recommande que l'Administration examine les documents préenregistrés qui correspondent à des exercices budgétaires clos et procède à leur suppression dans le cadre d'une opération de nettoyage des données	L'examen et le nettoyage réguliers des documents préenregistrés sont assurés par la Division des finances et les entités doivent afficher, supprimer ou modifier la date d'enregistrement des documents préenregistrés. Des tableaux de bord sont envoyés à toutes les entités (services fonctionnels) le 7 de chaque mois. Ces tableaux de bord comprennent une section intitulée « documents préenregistrés » qui indique le stade de traitement des documents. Selon leur nature, soit ils sont supprimés globalement soit ils doivent être supprimés par les référents processus	Compte tenu des mesures de suivi prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
13	2018	A73/169	69	Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que toutes les fiches article soient affectées de numéros d'article ou d'un code UNSPSC	Un examen a été entrepris. Il est à noter que le problème relevé par le Comité était dû à la conversion des données des groupes 3 et 4. Les équipes opérationnelles n'avaient pas actualisé ultérieurement les fiches concernées. En outre, les nouvelles fiches créées pour les articles achetés dans le cadre du processus d'appel d'offres indiquent un identifiant et une catégorie de produit conformes à la classification normalisée	Compte tenu des mesures prises par l'Administration, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
14	2018	A73/169	70	Le Comité recommande également que l'Administration passe en revue les fiches article et rationalise leur saisie	Les fiches ont été passées en revue et leur saisie rationalisée. Après la conversion des données pour la première phase d'Umoja-Extension 2, l'équipe chargée de la gestion des données article a procédé à une opération de nettoyage et supprimé les identifiants bloqués et créé de nouveaux identifiants pour les fiches article restant à saisir afin de remédier aux problèmes. Cette opération a été achevée fin 2018	Compte tenu des mesures prises par l'Administration, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
15	2018	A73/169	71	Le Comité recommande que l'Administration analyse les données de base relatives aux actifs afin de faire en sorte que les articles similaires soient classés dans la même catégorie d'actifs	Un examen a été entrepris. La classification des articles par catégorie d'actifs est cohérente lorsque les articles sont affectés au moyen du module relatif aux relations avec les fournisseurs, étant donné qu'Umoja affecte chaque article à une seule catégorie d'actifs. Auparavant, des incohérences avaient été relevées dans les données converties, en raison des erreurs commises par les utilisateurs lors de l'affectation d'un article à une catégorie d'actifs. Les référents processus continuent de passer en revue les incohérences et de les éliminer	Étant donné qu'il y a encore des incohérences, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
16	2018	A73/169	85	Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que les agents de liaison pour les questions de sécurité soient tenus d'examiner les	La procédure est décrite dans la procédure technique du Bureau de l'informatique et des communications concernant le contrôle des	Compte tenu des mesures actuellement prises, et de la nécessité de poursuivre le suivi et		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégrale- ment appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
				comptes utilisateurs et de rendre dûment compte de ce processus à une fréquence devant être déterminée par les référents processus d'Umoja	accès aux moyens informatiques et aux moyens de communication du Secrétariat des Nations Unies (« Access Control for the United Nations Secretariat », document interne publié sous la cote SEC.02.PROC). Deux opérations visant à désactiver les comptes non utilisés entre le 31 décembre 2017 et le 31 juillet 2018 ont donné lieu à la suppression des droits d'accès à 2 809 et 399 comptes d'utilisateur respectivement Une nouvelle opération de nettoyage est en cours pour éliminer tous les comptes dont les utilisateurs ne se sont pas connectés au système d'exploitation d'Umoja P1E depuis le 31 septembre 2018, afin d'appliquer la procédure susmentionnée du Bureau de l'informatique et des communications	le nettoyage, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application				
17	2018	A73/169	86	Le Comité recommande également que l'Administration prenne les mesures qui s'imposent pour désactiver l'accès à Umoja de tous les fonctionnaires retraités et de tous les membres du personnel ayant quitté l'Organisation, et qu'une politique soit mise en place pour réglementer l'accès, après la cessation de service, aux fonctions afférentes au portail Umoja-Personnel, selon que de besoin	Cette recommandation est en cours d'application. Le Bureau de l'informatique et des communications a constitué un groupe de travail	La recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégrale- ment appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
18	2018	A73/169	90	Le Comité recommande que l'Administration désactive immédiatement les identifiants « firefighter » qui ne sont pas utilisés	Les identifiants « firefighter » ont été désactivés	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
19	2018	A73/169	91	Le Comité recommande également de rendre obligatoires l'établissement et la transmission de rapports d'intervention après utilisation des identifiants « firefighter »	Une nouvelle procédure est en place. Un nouveau système de demande d'attribution et d'utilisation d'un identifiant « firefighter » [firefighter requesting and logging system (FFREQ)] a été mis en place en mai 2018 afin de contrôler systématiquement la procédure de demande, d'examen, d'approbation, d'exécution et d'enregistrement de toutes les demandes d'identifiant « firefighter » dans Umoja. Par ailleurs, seulement 4 rapports sont en attente	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
20	2018	A73/169	94	Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que chaque membre du personnel ait un seul et même compte d'utilisateur	La mesure recommandée a été prise. Une opération de nettoyage est menée régulièrement pour éviter les cas de compte double. Le système d'enregistrement de l'identifiant est Unite Identity, qui fonctionne en interface avec Umoja pour attribuer un identifiant, est censé attribuer un seul identifiant. Tous les cas connus de compte double ont été désactivés	La procédure en place est une mesure corrective et non pas une mesure préventive. Il est nécessaire de prendre des mesures pour empêcher la création de comptes doubles ou désactiver l'ancien compte lorsqu'un nouveau compte est créé. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
21	2018	A73/169	95	Le Comité recommande également que, lorsqu'un membre du personnel possède deux comptes utilisateur, l'un de ces comptes soit désactivé immédiatement	La mesure recommandée a été prise	Cette mesure a été prise uniquement dans les cas relevés. Il importe de mettre en place un mécanisme de contrôle pour éviter la création de deux comptes d'utilisateur pour la même personne, ce qui n'a pas encore été fait. La recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
22	2018	A73/169	99	Le Comité recommande à l'Administration de modifier le paramètre de profil d'Umoja afin de limiter à un nombre relativement bas les tentatives infructueuses de connexion	Le paramètre a été modifié, conformément à la recommandation du Comité. Le nombre retenu a été définitivement réduit de 100 à 10 le 7 avril 2018, lors d'une opération d'entretien systématique	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
23	2018	A73/169	102	Le Comité recommande que l'Administration revoie la politique relative aux utilisateurs inactifs et que les comptes Umoja soient bloqués après une certaine période d'inactivité	La procédure technique est en place (par. 6.1 de la procédure technique concernant le contrôle des accès aux moyens informatiques et aux moyens de communication du Secrétariat des Nations Unies (« Access Control for the United Nations Secretariat systems ICT Technical Procedure ») publiée sous la cote SEC.02.PROC en août 2018)	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommen- dation intégrale- ment appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation devenue caduque
24	2018	A73/169	109	<p>Le Comité recommande que :</p> <p>a) Que les référents processus suppriment les droits d'accès qui posent problème ;</p> <p>b) Que les référents processus automatisent l'application des règles de séparation des tâches dans la gestion des droits d'accès ;</p> <p>c) Qu'une procédure standard d'examen périodique soit établie pour tous les cas connus où des responsables ont attribué certaines fonctions en dépit des règles de séparation des tâches. Ces examens périodiques devraient empêcher que l'on contrevienne aux règles de séparation des tâches et permettre de consigner les entorses qui y sont faites.</p>	<p>a) Une opération de nettoyage a été effectuée pour supprimer les droits d'accès qui posent problème ;</p> <p>b) L'application des règles de séparation des tâches a été automatisée. Toutes les demandes de droit d'accès seront vérifiées au regard de la liste des règles afin de détecter d'éventuels conflits. En cas de conflit, la demande ne pourra être saisie que si elle s'accompagne d'une observation justifiant l'approbation. Les observations sont enregistrées dans la demande ;</p> <p>c) La gestion des entorses à la règle de séparation des tâches fait partie intégrante de la procédure de demande de droit d'accès. Les référents processus/BRM saisissent les règles applicables aux conflits (en utilisant le code ZSY_SOD_CONFIG), qui sont ensuite consignées dans le tableau relatif à la séparation des tâches. Les référents processus procèdent à un examen des entorses à la règle de séparation des tâches. En outre, les comptes d'utilisateur créés dans Umoja sont vérifiés chaque année au moyen du système SAP, dans le cadre du rapport d'audit des licences SAP utilisé pour l'octroi ou le retrait des droits d'accès</p>	<p>Compte tenu des mesures prises, le Comité considère les alinéas a) et b) de la recommandation comme appliqués. Cependant, ainsi qu'il est indiqué à l'alinéa c), il convient de mettre en place une procédure d'examen périodique. La recommandation est donc considérée comme étant en cours d'application</p>	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
25	2018	A73/169	117	Le Comité recommande de prendre des mesures dès que possible pour remédier à l'ensemble des points susceptibles d'amélioration recensés dans le rapport sur l'exercice de reprise des activités après un sinistre, et de procéder, une fois la migration matérielle achevée, à une simulation d'exécution du plan actualisé de reprise après sinistre pour s'assurer que la procédure de reprise d'Umoja après un sinistre est opérationnelle	Cette recommandation est en cours d'application. La migration matérielle vers la nouvelle infrastructure Hewlett Packard Enterprise n'étant pas achevée, l'exercice de reprise des activités après un sinistre ne pourra pas commencer avant le quatrième trimestre de 2019	La recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
26	2018	A73/169	150	Le Comité recommande que les activités relatives à l'enrichissement des couches sémantiques de divers modules jouissent du même degré de priorité que celles relatives à Umoja-Extension 2 et qu'elles soient rapidement menées à bien	Cette recommandation est en cours d'application. L'équipe responsable de l'analyse décisionnelle procède à un examen des couches sémantiques en collaboration avec les référents processus et les spécialistes de la question	La recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
27	2018	A73/169	158	Le Comité recommande que l'Administration fixe un taux de résolution des problèmes à atteindre dès le premier appel, et définisse un plan d'action pour y parvenir dans un délai raisonnable	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation, compte tenu de la nouvelle recommandation sur le taux de résolution des problèmes à atteindre dès le premier appel qui a été intégrée dans la recommandation de l'année en cours. En outre, le taux de résolution fixé ne doit pas être le même pour les processus métier d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 que pour ceux d'Umoja-Extension 2. Une certaine expérience et un	Les mesures recommandées n'ayant pas encore été prises, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommen- dation intégralement appliquée	Recomman- dation en cours d'application	Recomman- dation non appliquée	Recomman- dation devenue caduque
28	2018	A73/169	164	Le Comité recommande que les demandes de changement en attente depuis plus d'un an soient examinées par le Comité de contrôle des changements dans un délai raisonnable	certain temps seront nécessaires avant de pouvoir définir des niveaux de référence pour les solutions d'Umoja-Extension 2, d'autant que les modules d'Umoja-Extension 2 seront mis en service progressivement en 2019	Étant donné que certaines demandes de changements sont en attente de traitement depuis plus d'un an, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		
29	2018	A73/169	166	Le Comité recommande que lors du premier examen, chaque demande de changement soit assortie d'un degré de priorité et d'une date probable de mise en œuvre	Pour donner suite à la recommandation du Comité, le référentiel de contrôle des changements (CCBREQ) comporte désormais une rubrique dans laquelle l'auteur d'une demande de changement peut indiquer le degré de priorité de sa demande et, sous le titre Année et trimestre prévus, la date de mise en œuvre souhaitée, le cas échéant. En outre, la section Phase de mise en œuvre d'une demande de changement comporte les rubriques	Le Comité ayant constaté qu'une demande de changement n'était pas assortie d'un degré de priorité, il considère que la recommandation est en cours d'application		x		

N°	Année	Rapport	Paragraphe	Recommandation	Observations de l'Administration – février 2019	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
30	2018	A73/169	168	Le Comité recommande que les demandes de changement indispensables sur le plan opérationnel et celles qui pourraient produire directement des résultats soient considérées comme prioritaires afin de garantir l'amélioration continue d'Umoja, pour autant qu'elles ne nuisent pas aux résultats attendus du projet Umoja-Extension 2	suivantes : degré de priorité, mois prévu pour la mise en œuvre, et date d'achèvement de la mise en œuvre, afin de prévoir les ressources nécessaires pour les essais et les autres activités non liées à la mise en œuvre	Les demandes de changement qui pourraient produire directement des résultats et qui ne nuisent pas aux résultats attendus du projet Umoja-Extension 2 sont considérées comme prioritaires. Les équipes qui s'occupent des activités liées à Umoja-Extension 2, les demandeurs, le Comité de contrôle des changements et les équipes de développeurs veillent à ce que les demandes de changement indispensables sur le plan opérationnel reçoivent l'attention voulue et soient traitées dans un délai approprié pour répondre aux besoins des demandeurs	Il n'existe pas de statistiques distinctes sur le nombre de demandes de changement dont on sait qu'elles pourraient produire directement des résultats, ni de mécanisme de suivi spécifique pour ces demandes. La recommandation est donc considérée comme étant en cours d'application	X		
31	2018	A73/169	173	Le Comité recommande que le plan de transition d'Umoja aux fins de la prise en main continue de tenir compte de l'incidence potentielle des réformes du Secrétaire général, du calendrier de mise en service d'Umoja-Extension 2 et de la nécessité de continuer d'améliorer plusieurs modules	L'Administration demande au Comité d'envisager de classer cette recommandation, compte tenu des mesures prises pour donner suite aux questions de transition et de réorganisation soulevées pendant l'année en cours. Les fonctions qui pouvaient l'être ont déjà été intégrées. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général proposera	Le plan de valorisation des avantages n'ayant pas encore été présenté, la recommandation est considérée comme étant en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration – février 2019</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
					un plan de transition, dont le calendrier dépendra de la décision de l'Assemblée générale et de l'avancement des plans de travail du projet		8	23		
Total							8	23		
Pourcentage							26	74		