



Assemblée générale

Distr. générale
21 juillet 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session

Point 138 de l'ordre du jour provisoire*

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

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

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 21 juillet 2020, portant transmission du rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* [A/75/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Neuvième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies	4
Résumé	4
I. Historique	9
A. Stratégie de mise en service	9
B. Observations formulées précédemment par le Comité et champ du présent rapport	10
II. Gouvernance et gestion du projet	12
A. Gouvernance du projet	12
B. Planification et suivi du projet	13
C. Mise en service d'Umoja-Extension 2	14
D. Gestion des risques	24
III. Gestion des licences	26
IV. Fonctions de contrôle	29
A. Données de base des fonctionnaires	29
B. Délégation de pouvoirs	30
C. Problèmes liés, entre autres, à la qualité des données	34
V. Fonctions d'appui	36
A. Analyse décisionnelle	36
B. Appui à l'exploitation	37
C. Programme de suivi des améliorations	38
D. Formation	39
VI. Étude de la viabilité d'Umoja	40
A. Concrétisation des avantages	40
B. Coût complet d'un bien	41
VII. Plan de prise en main d'Umoja	44
VIII. Remerciements	46
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018	47

Lettre d'envoi

Lettre datée du 21 juillet 2020, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le neuvième 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

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

Résumé

1. En juillet 2006, dans sa résolution [60/283](#), l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général de remplacer les systèmes de gestion vieillissants, comme le Système intégré de gestion, par un progiciel de gestion intégré (Umoja) dans toutes les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Umoja tient une place centrale dans la modernisation du fonctionnement administratif de l'Organisation. Projet complexe de grande valeur, il vise à moderniser toute une série de modes opératoires et de systèmes qui revêtent une importance cruciale pour la bonne gestion 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](#), [A/73/169](#) et [A/74/153](#)) 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 profondément remaniés à plusieurs reprises et la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités est désormais prévue pour la fin 2020 au plus tard. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2020 est actuellement de 565,3 millions de dollars et les dépenses totales au 31 décembre 2019 s'élevaient à 520,1 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 surtout les principales tâches liées 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 surtout les principales tâches liées 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, qui est prévu pour la fin 2020 au plus tard.

5. Le présent rapport est le neuvième présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte essentiellement sur les progrès accomplis dans la mise en service des dernières fonctionnalités, eu égard au calendrier prévu, sur l'état et l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, sur la prise en main d'Umoja ainsi que sur ses coûts et avantages. En outre, il contient les résultats de l'examen de plusieurs fonctions de contrôle applicables à la gestion des ressources humaines et à la délégation de pouvoirs.

Principales constatations

Gouvernance du projet

6. Le Comité a constaté qu'en 2019, le Comité de gestion n'avait reçu des informations actualisées sur Umoja qu'à trois reprises, en février, septembre et décembre, et que le Comité de pilotage ne s'était réuni qu'à deux reprises, à savoir en juin et en décembre. Il estime que les comités de gouvernance devraient jouer un rôle de direction plus affirmé, compte tenu de l'environnement complexe et difficile dans lequel se déroule la mise en service d'Umoja-Extension 2 et du fait que les échéances sont très proches.

Planification et suivi du projet

7. Des lacunes ont de nouveau été constatées dans l'utilisation de l'outil de gestion de projet. Le Conseil a noté qu'il était difficile de repérer les obstacles et les causes des problèmes au sein des projets en l'absence d'échéances clairement consignées, d'un chemin critique des tâches et de comparaison entre dates prévues et dates effectives d'achèvement des tâches.

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

8. Umoja-Extension 2, dont le déploiement était initialement prévu pour 2019, comporte six projets. Les activités de mise en service d'Umoja-Extension 2 menées en 2019, aussi bien au niveau des procédures et des fonctionnalités que des entités concernées, font penser qu'il existe un risque réel que le déploiement complet du module ne soit pas achevé d'ici la fin de 2020.

Évaluation des risques et stratégies d'atténuation

9. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/74/478), le Secrétaire général a recensé plusieurs risques pesant sur le projet et énuméré des mesures pour les atténuer. Le Comité a recensé d'autres facteurs de risque liés à la mise en service d'Umoja, qui continuent de susciter des inquiétudes. L'Administration tient un registre des risques et le Comité a constaté que de nouveaux risques y figuraient fin décembre 2019.

Fonctions de contrôle

10. La fonction de vérification du droit des fonctionnaires à tel ou tel paiement au titre des avantages du personnel et la fonction de validation du calcul du montant des paiements ont été mises en service dans le cadre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Le Comité a constaté des défaillances dans les fonctions de contrôle en ce qui concerne la saisie et la modification des données de base relatives aux fonctionnaires (nom, date de naissance, date de prise de fonction, date de cessation de service), ainsi qu'en ce qui concerne l'enregistrement des données relatives aux ayants droit désignés par eux.

11. Un nouveau régime de délégation de pouvoirs a été mis en place au 1^{er} janvier 2019 dans le cadre de la réforme de la gestion. Toute délégation de pouvoir officielle

doit être enregistrée sur le portail prévu à cet effet. Les agents de liaison pour les questions de sécurité doivent ensuite, selon les pouvoirs qui sont délégués, accorder les droits d'accès correspondants sur le portail utilisateurs d'Umoja.

12. Le Comité a constaté qu'il n'existait aucune passerelle ni interface commune entre le portail de la délégation de pouvoirs et le portail utilisateurs d'Umoja et qu'aucune correspondance n'avait été établie entre les différents types et niveaux de pouvoirs délégués et les différents types et combinaisons de droits d'accès à Umoja. En l'absence de correspondance entre pouvoirs délégués et droits d'accès, il sera difficile d'assurer un suivi efficace à tous les niveaux.

13. Le Comité a également constaté que, parfois, certaines informations n'étaient pas correctement saisies dans Umoja (plafond financier, dates de début et de fin de la délégation de pouvoir, autorisation donnée ou non par le mandant de sous-déléguer les pouvoirs). Il a en outre relevé que, lors du retrait de la délégation de pouvoirs ou lors de la cessation de service du fonctionnaire, les droits d'accès dans Umoja n'étaient pas toujours supprimés.

Statut des fonctions d'appui à Umoja

14. Dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que le Secrétariat s'était doté d'un nouveau modèle de gouvernance de façon à pouvoir cerner les besoins et établir, valider et certifier des modèles de données réutilisables. Ces modèles certifiés seront mis à la disposition des utilisateurs dans toute l'Organisation sous le nom de « UNBI Certified Layer ». Le Comité a constaté qu'en 2019 les départements avaient adressé 21 demandes de rapports analytiques et de modèles de données : 5 avaient été traitées, 4 n'avaient pas encore été prises en compte, 1 avait été mise en attente et les 11 autres étaient en cours de traitement. En outre, le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs n'en était encore qu'à ses débuts.

15. Le Comité a noté qu'en 2019 le taux de résolution des problèmes dès le premier appel était passé à 58 %, contre 56 % en 2018. Toutefois, il a été difficile de procéder dans le système au suivi des données concernant la résolution des problèmes et les demandes de service pour les niveaux 2 et 3, en raison de problèmes dans la classification des groupes. Le Comité a constaté en outre que les délais de traitement des demandes d'assistance ou de service qui n'étaient pas réglées immédiatement restaient en moyenne assez longs.

16. Le Comité a constaté qu'il n'existait aucun plan de formation global pour l'ensemble des formations aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et qu'en l'absence de calendrier, on ne savait pas combien de ces formations seraient assurées sur iLearn Umoja en 2020. En outre, aucun indicateur qualitatif ou quantitatif n'avait été élaboré pour évaluer l'efficacité des formations données.

Étude des avantages d'Umoja

17. Le Comité a constaté que le plan de concrétisation des avantages n'avait pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja et que le groupe de travail sur les avantages n'avait pas encore été constitué. Il a donc été difficile de mesurer si les avantages escomptés s'étaient concrétisés suivant les délais fixés dans le projet de plan de concrétisation des avantages.

18. Dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a estimé le coût complet d'Umoja à 1,429 milliard de dollars. Le Comité a relevé diverses erreurs dans le calcul et l'estimation des coûts directs et indirects et des coûts de formation et de maintenance à prendre en compte dans le coût complet.

Plan de prise en main d'Umoja

19. Dans sa résolution 73/279, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'exposer de façon détaillée 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. Ce plan de prise en main doit encore être finalisé. Sachant que tous les projets d'Umoja-Extension 2 sont censés être mis en service le 31 décembre 2020 au plus tard, le Comité estime qu'il importe d'arrêter le plan de prise en main qui devra être joint au prochain rapport d'étape du Secrétaire général. Le Comité est toujours d'avis que ce plan devrait prévoir 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 bonne mise en œuvre des activités dans les unités administratives après le passage de relais et à l'appui à la stabilisation des solutions d'Umoja-Extension 2. 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

20. Le Comité constate qu'Umoja demeure 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 devrait générer de nouveaux avantages quantitatifs et qualitatifs pour l'Organisation. Le Comité salue les efforts faits par l'Administration pour mettre en service de nombreux modules dans un environnement technique difficile et alors que les ressources dont disposent l'Organisation sont sollicitées de toutes parts. Il note également que le projet a été exécuté dans le respect du budget approuvé pour l'année 2019.

21. Le Comité constate cependant que l'Administration doit prendre des mesures supplémentaires pour atténuer les risques de retard dans la mise en œuvre intégrale du projet, eu égard au calendrier approuvé, et atteindre les résultats attendus. L'Administration doit aussi poursuivre ses efforts visant à renforcer ses effectifs en personnel qualifié de façon à pouvoir livrer les produits prévus et apporter l'appui voulu à la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et au perfectionnement constant du progiciel. Il faut en outre remédier aux problèmes rencontrés dans l'exploitation des modules déjà mis en service et s'employer à intégrer la délégation de pouvoirs dans la procédure d'octroi des droits d'accès à Umoja.

Recommandations

22. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations qui sont énoncées tout au long du présent rapport. Ses principales recommandations sont les suivantes :

a) Le Comité recommande de nouveau que les comités de gouvernance participent de façon plus étroite et plus régulière à la mise en œuvre du projet Umoja et réfléchissent en particulier aux changements qui permettraient d'assurer le bon déploiement des composantes d'Umoja-Extension 2 tout en remédiant aux difficultés qui retardent le projet, de façon que les décisions concernant la mise en œuvre du projet soit prises en toute concertation ;

b) Il recommande de nouveau 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) Il recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement complet d'Umoja jusqu'au 31 décembre 2020 et applique sans tarder des stratégies d'atténuation adaptées ;

d) Il recommande que l'Administration mette à jour l'inventaire des risques, une fois recensés tous les risques potentiels, planifie des stratégies d'atténuation appropriées et assure le suivi des mesures d'atténuation, l'inventaire des risques devant rester le document de référence en matière de gestion des risques ;

e) Il recommande que l'Administration envisage d'établir des correspondances entre les droits d'accès à Umoja et les différents types de fonction et de pouvoir pouvant être délégués dans le cadre du nouveau régime de délégation de pouvoirs et dont l'exercice suppose de disposer de certains droits d'accès à Umoja ;

f) Il recommande que l'Administration complète le mécanisme actuel d'octroi de droits d'accès par des mesures visant à octroyer des droits d'accès dont l'exercice requiert une délégation de pouvoirs de sorte à régler les incohérences entre les pouvoirs délégués et les droits d'accès dans le cas de délégations annulées, d'indiquer la période de validité et le montant seuil approuvé pour les délégations et de supprimer les comptes utilisateurs disposant de droits d'accès généraux pour l'ensemble des entités ;

g) Il recommande que l'Administration continue de faire remonter dans HANA les données d'autres systèmes clés afin d'enrichir les outils d'analyse décisionnelle et de mettre au point des tableaux de bord pour le suivi de la délégation de pouvoirs, dans des délais précis et en tenant dûment compte de la sécurité de l'information et de la protection des données ;

h) Il recommande de nouveau que l'Administration élabore un plan de formation complet pour le nombre total de cours de formation qui seront organisés sur la plateforme iLearn Umoja pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et mette à disposition tout le matériel de formation sur la plateforme ;

i) Il recommande de nouveau que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire. Il recommande également que le plan de prise en main soit présenté à l'Assemblée générale dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

Suite donnée aux recommandations antérieures

23. Sur les 45 recommandations formulées dans les précédents rapports du Comité, 8 (soit 18 %) ont été appliquées dans leur intégralité et 37 (soit 82 %) 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 un grand nombre de tâches et de procédures touchant les services administratifs et les 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 régimes 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 2019 était de 565,3 millions de dollars. Au 31 décembre 2019, l'Administration avait dépensé 520,1 millions de dollars. Dans sa résolution [74/263](#), l'Assemblée générale a souscrit aux recommandations formulées par le Comité des questions administratives et budgétaires dans son rapport sur le onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégrée ([A/74/7/Add.17](#)), y compris celle dans laquelle il lui est recommandé de prier le Secrétaire général de prendre toutes les mesures voulues pour que le projet soit achevé le 31 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 2020.

B. Observations formulées précédemment par le Comité et champ 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 huit 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 sa direction, ainsi que des lacunes plus graves et plus profondes dans la gouvernance et la gestion de la transformation des tâches et procédures.

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 de mise en service réaliste, qui soit financé en intégralité et garanti par une entité indépendante et qui tienne compte de la diversité et de la complexité qui lui étaient immanentes.

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 d'atténuation de 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 déployant de lourds progiciels de gestion intégrés rencontrent des problèmes, privilégier la tenue des délais plutôt qu'assurer la bonne préparation des entités ne faisait qu'accentuer les difficultés. Il a souligné que l'Administration devait montrer qu'elle pouvait maîtriser les coûts du 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 aux États Membres un modèle de fonctionnement viable qui justifie qu'ils consacrent au projet de nouveaux investissements.

11. Dans son sixième rapport (A/72/157), le Comité a souligné qu'il était nécessaire d'évaluer le coût complet 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 ce coût complet. Il a indiqué qu'il fallait affiner l'estimation des avantages attendus 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 améliorer le calcul du coût complet d'Umoja et mieux mesurer les avantages qui en étaient attendus. Prenant note du déploiement d'Umoja, il a constaté 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 fait état de préoccupations quant aux questions suivantes : la résolution des problèmes rencontrés par les utilisateurs, la gestion des demandes de changement, la gestion des comptes utilisateurs, les contrôles relatifs à la séparation des tâches, les fonctions de contrôle informatique et la qualité des données.

13. Dans son huitième rapport (A/74/153), le Comité a indiqué qu'il fallait améliorer la planification et le suivi du projet, souligné que le projet risquait de ne pas être achevé à la fin 2019 et rappelé qu'il importait de réaliser l'intégration de toutes les fonctionnalités, entre elles et entre leurs parties constitutives, pour que le projet remplisse tous ses objectifs. Il a souligné les divers risques pesant sur le projet et noté qu'il fallait renforcer les fonctions de contrôle applicables aux procédures de paiement des fournisseurs. Il a en outre attiré l'attention sur diverses questions : l'amélioration continue du système, la gestion des demandes de changement, l'analyse décisionnelle, le besoin de mieux calculer le coût complet d'Umoja et la nécessité d'achever au plus tôt le plan de prise en main.

14. 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 l'état et l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, sur les fonctions de contrôle applicables aux avantages du personnel, au traitement des états de paie et à la délégation de pouvoirs, sur la prise en main d'Umoja et sur l'estimation des coûts et des avantages du progiciel de gestion intégré.

II. Gouvernance et gestion du projet

A. Gouvernance du projet

15. 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.

16. 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.

17. 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. Le bureau de la gestion du projet Umoja était chargé de la gestion quotidienne du projet.

18. Dans ses précédents rapports, le Comité des commissaires aux comptes a souligné que les comités de gouvernance ne s'employaient pas suffisamment à faire avancer le projet Umoja et à remédier aux obstacles entravant sa pleine réalisation. Il a constaté que, même en 2019, le Comité de gestion n'avait reçu des informations actualisées sur Umoja qu'à trois reprises, en février, septembre et décembre. Le Comité de pilotage, censé se réunir tous les mois, ne s'était réuni que deux fois cette année, en juin et décembre.

19. Sachant que les comités de gouvernance sont chargés de veiller à la bonne exécution du projet et au respect des délais, le Comité des commissaires aux comptes estime qu'ils auraient dû se faire présenter et examiner en détail les difficultés rencontrées par l'équipe de projet pour se conformer au calendrier et gérer les interdépendances entre les diverses composantes du projet et au sein de chaque composante. Le Comité a noté que la proposition de prolonger le calendrier du projet au-delà de 2019 n'avait été ni examinée au sein du Comité de pilotage ni portée à la connaissance du Comité de gestion avant d'être incluse dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le projet de progiciel de gestion intégré.

20. 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). Dans ces circonstances, il aurait fallu que les chefs des unités administratives et les hauts responsables se mobilisent activement au sein des comités de gouvernance, lesquelles 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.

21. L'Administration a indiqué qu'en raison de l'attention consacrée aux réformes et aux travaux de la Cinquième Commission, il avait été difficile d'organiser les réunions du Comité de pilotage, qui avaient été annulées à maintes reprises, et que

ses membres avaient été tenus informés par écrit de l'évolution de la situation, des exposés ayant par ailleurs été présentés au Comité de gestion. Elle a également indiqué que le Comité de pilotage avait examiné certaines des questions les plus pressantes liées aux projets d'Umoja-Extension 2. Elle a indiqué en outre que le projet de rapport d'étape avait été transmis aux comités de gouvernance pour examen et approbation avant d'être présenté dans sa version définitive à l'Assemblée générale.

22. Le Comité des commissaires n'a reçu aucun document faisant état d'un quelconque examen du projet de rapport d'étape par les comités de gouvernance. Il reste d'avis que les comités de gouvernance devraient jouer un rôle de direction plus affirmé, compte tenu de l'environnement complexe et difficile dans lequel se déroule la mise en service d'Umoja-Extension 2 et du fait que les échéances sont très proches. Il estime également qu'il faut respecter les procédures établies de gestion du changement.

23. Le Comité recommande de nouveau que les comités de gouvernance participent de façon plus étroite et plus régulière à la mise en œuvre du projet Umoja et réfléchissent en particulier aux changements qui permettraient d'assurer le bon déploiement des composantes d'Umoja-Extension 2 tout en remédiant aux difficultés qui retardent le projet, de façon que les décisions concernant la mise en œuvre du projet soit prises en toute concertation.

24. L'Administration a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'elle œuvrait déjà à son application. Elle a également indiqué que le Comité de pilotage d'Umoja s'était déjà réuni deux fois en 2020, en février et en avril. Il continuera à se réunir tous les trimestres, ainsi qu'il l'a décidé.

B. Planification et suivi du projet

25. Dans ses résolutions [72/262](#), [73/279](#) et [74/263](#), 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. Le Comité a estimé que, compte tenu de l'environnement difficile dans lequel se déroulait la mise en service d'Umoja-Extension 2, de la complexité des procédures en cause et du peu de temps imparti, il importait de disposer d'un solide système de planification et de suivi du projet.

26. Le Comité a constaté que le bureau de gestion du projet Umoja utilisait des logiciels de gestion de projet pour élaborer, pour chaque projet mené dans le cadre d'Umoja, des plans organisés par activité et par grande étape. 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 ne soit mis en service dans l'environnement d'exploitation d'Umoja afin d'assurer le contrôle de la qualité.

¹ L'exécution du projet s'effectue une phase après l'autre : conception, développement, essai.

² L'exécution du projet s'effectue par répétition des tâches liées à chaque phase (planification, développement, essai). Cette méthode est dite « agile » parce qu'elle vise à créer, à la fin de chaque cycle, un produit minimal viable, sans que toutes les fonctionnalités du logiciel soient forcément mises au point en même temps.

27. Dans son huitième rapport (A/74/153), le Comité a formulé des observations concernant l'utilisation de l'outil de gestion de projet, qui présentait selon lui plusieurs lacunes, notamment les suivantes : les interdépendances entre tâches d'un projet à l'autre étaient mal définies ; les interdépendances entre les phases de conception, de développement et d'essai dans l'élaboration du logiciel n'avaient pas été prises en compte dans l'outil de planification ; le chemin critique du projet n'était toujours pas défini, ce qui faisait qu'il était difficile d'estimer le temps global que prendraient les projets.

28. L'Administration a indiqué que le bureau de gestion du projet Umoja avait enrichi les plans de projet pour 2019 et 2020 établis dans l'outil de gestion de projet en se fondant sur les recommandations formulées par le Comité dans son huitième rapport. On trouvait dans les plans de projet consolidés pour 2019 qui ont été présentés plus de 2 000 lignes de tâches et d'étapes assorties d'échéances et faisant l'objet d'un suivi. Ces plans de projet prévoyaient également des dates de début et de fin de référence, la fonction « critique » avait été activée dans Microsoft Project et les tâches précédentes et suivantes étaient définies si nécessaire. L'Administration a également fait observer qu'un suivi détaillé des interdépendances entre tâches d'un projet à l'autre serait impossible à gérer et viendrait capter des ressources allouées à la conception et à la mise en œuvre des projets.

29. Le Comité a constaté que les plans de projet révisés pour 2019 étaient sensiblement différents des plans de projet fournis précédemment : les listes de tâches et d'étapes n'étaient pas les mêmes. Il a constaté que certaines tâches qui figuraient dans le plan pour 2019 avaient été reprises dans le plan pour 2020, tandis que d'autres avaient disparues à la fois du plan pour 2019 et du plan pour 2020. Il n'a constaté l'existence d'aucune notification venant formellement éliminer ces activités.

30. Le Comité reconnaît les difficultés que posent la conception et le développement des différentes composantes du projet. Toutefois, dans la présente situation, il a été difficile de repérer les obstacles et les causes des problèmes au sein des projets en l'absence d'échéances clairement consignées, d'un chemin critique des tâches et de comparaison entre dates prévues et dates effectives d'achèvement des tâches.

31. Le Comité recommande de nouveau 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.

32. L'Administration a indiqué que cette recommandation avait été partiellement appliquée. Les plans de projet faisaient état des liens de dépendance entre tâches et du chemin critique. Définir chaque tâche et fixer des échéances précises demanderait un travail considérable, car il faudrait actualiser et suivre en permanence les ressources du projet, lesquelles faisaient déjà l'objet d'un suivi au moyen du logiciel SAP Solution Manager. En 2020, l'équipe Umoja a fait en sorte qu'on puisse consulter les plans Microsoft Project via Project Online et fourni aux membres de l'équipe la licence permettant de consulter les plans à tout moment et depuis n'importe quel appareil, ainsi que les dernières mises à jour des principales tâches, activités et étapes.

C. Mise en service d'Umoja-Extension 2

33. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/72/397), le Secrétaire général a présenté le calendrier prévisionnel de mise en service d'Umoja-Extension 2 et indiqué 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 d'étape (A/73/389), il a retracé les progrès accomplis dans la mise en service de chacune des solutions et révisé le calendrier de mise en service en indiquant que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 seraient opérationnelles d'ici à décembre 2019. Dans son onzième rapport d'étape (A/74/478), il a de nouveau révisé le calendrier de mise en service en expliquant que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 seraient opérationnelles d'ici à décembre 2020. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que, dans sa résolution 74/263, l'Assemblée générale avait approuvé les recommandations que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait formulées dans son rapport sur le onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/74/7/Add.17), y compris la recommandation tendant à ce que le Secrétaire général soit prié d'achever la mise en service du progiciel avant le 31 décembre 2020.

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

34. Le Comité a examiné la mise en service des six solutions d'Umoja-Extension 2. Ces solutions, ciblées sur des activités clefs du Secrétariat et des entités associées, englobaient de multiples processus. Le Comité a évalué l'état d'avancement, au mois de décembre 2019, de la mise en œuvre de ces processus, y compris leur déploiement dans les entités. 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

35. Le projet Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance (SPPM) vise à appuyer l'ensemble du cycle de gestion des programmes : planification stratégique, planification des ressources, exécution des programmes et gestion de la performance. Il s'articule autour de trois applications : le module Gestion stratégique (SMA), le module Business Planning and Consolidation (BPC) et le module Gestion des portefeuilles et des projets/système de projet (PPM/PS).

36. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que la mise au point des modules SMA et BPC avait commencé en 2017 et devait être achevée en mai 2018, à temps pour permettre la mise à l'essai intégrée et la mise en service en septembre 2018. Dans son dixième rapport d'étape, il a rappelé que la mise en service de cette fonctionnalité devait débuter en septembre 2018, le déploiement initial étant axé sur la fonction de planification budgétaire pour le budget des opérations de maintien de la paix pour 2019/20, pour le budget ordinaire pour 2020 et pour les activités financées par des contributions volontaires pour 2019. Dans son onzième rapport d'étape, il a indiqué que la fonctionnalité avait été partiellement mise en service en 2019 pour le budget des opérations de maintien de la paix et pour le budget ordinaire.

37. Le Comité a été informé que les modules SMA et BPC, qui sont indispensables à la procédure budgétaire, avaient reçu la priorité par rapport au module PPM. Il a constaté que les modules SMA et BPC avaient été partiellement développés et déployés en 2019. Ne sont pas encore opérationnels un certain nombre de processus fondamentaux concernant la budgétisation des fonds extrabudgétaires, l'exécution et la performance des programmes, la gestion des projets et la gestion stratégique. Prévues pour le premier trimestre de 2019, la phase initiale de mise en service du module PPM a été reportée au quatrième trimestre de 2020.

38. Le Comité a procédé à un examen approfondi de l'état de mise en service de la fonctionnalité de budgétisation jusqu'en décembre 2019. On trouve un résumé de cet examen dans l'encadré 1 ci-après.

Encadré 1

Budgétisation

Cette fonctionnalité avait vocation à remplacer la pluralité des systèmes de budgétisation existants par une unique solution intégrée de bout en bout couvrant toutes les sources de financement : budgets statutaires (budget ordinaire et budget des opérations de maintien de la paix), contributions volontaires, recouvrement des coûts. Dans le but de faciliter la planification budgétaire pour l'achat de biens et de services, l'intégration avec le sous-projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement a été prévue. De même, afin de planifier les dépenses de personnel, l'acquisition de matériel majeur et les besoins de soutien autonome des missions de maintien de la paix, l'intégration au niveau des données de base avec le sous-projet de module de gestion du personnel en tenue a été prévue.

Le document technique initial relatif à la fonctionnalité de budgétisation, établi en mai 2017, définissait les modèles de planification devant permettre le processus de planification budgétaire, c'est-à-dire les structures de données à utiliser pour saisir et consulter les données à un niveau de détail suffisant. Pour chaque modèle de planification, il était prévu d'élaborer divers formulaires, rapports, interfaces, conversions, améliorations et flux de travail (objets dits « FRICEW ») afin de répondre aux exigences opérationnelles de chaque processus de planification budgétaire. La planification comprenait des objets FRICEW dans chacun des domaines suivants (modèles) : planification des postes, planification des biens et des services, planification des unités militaires et des unités de police, planification des contributions volontaires, planification du recouvrement des coûts, planification des voyages et planification sommaire. Le Comité a noté, à la lumière des plans de travail 2019, que ce n'est qu'en décembre 2019 que tous les objets FRICEW devant faire partie de la fonctionnalité de budgétisation avaient été mis au point et déployés. Des lacunes ont été constatées dans les modules de planification concernant la planification des postes, la planification des biens et des services et la planification des unités militaires et des unités de police.

Comme la liste des objets FRICEW liés aux activités principales a été déployée dans les entités relevant du budget ordinaire pour l'exercice 2020 et dans les entités relevant du budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2020-2021, l'Administration a continué à utiliser un ensemble limité de feuilles de coûts existantes pour ces opérations.

39. L'Administration a indiqué que le décompte des objets FRICEW représentait une liste indicative et ne devait pas être interprété comme une liste approuvée d'objets à déployer. Elle a ajouté que tous les objets FRICEW n'étaient pas d'égale complexité ou importance et qu'ils constituaient davantage une liste de souhaits qu'une liste d'exigences préalablement définies dans l'un des documents initiaux définissant le champ d'application d'Umoja. Ainsi, par exemple, le recouvrement des coûts suppose d'utiliser les formulaires standard déjà déployés et ne nécessite pas son propre modèle et ses propres formulaires de planification dans le module BPC. En outre, la fonctionnalité de base pour les voyages a déjà été mise en service en 2020. L'Administration a également précisé que les objets FRICEW déjà déployés constituaient la fonctionnalité de base et qu'il n'était pas envisagé de les adapter davantage. L'intégration avec d'autres sous-projets, tels que la gestion du personnel

en tenue et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, sera reprise une fois que ces fonctionnalités se seront stabilisées.

40. Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration. Il a également noté qu'une liste de 42 objets FRICEW déployés avait été communiquée au cours de l'audit et que seuls 30 de ces objets se trouvaient dans le module BPC. Il n'a reçu aucune évaluation formelle détaillée permettant de classer ces objets FRICEW en fonction de leur complexité, de leur importance ou du travail nécessaire à leur mise au point.

41. Le Comité a également relevé que le document initial établi en 2017 précisait les exigences opérationnelles, qui étaient également énumérées en détail dans le plan de travail 2019, mais que seuls les objets de base approuvés avaient été déployés en 2019. Il estime que le fait de considérer ces exigences comme une liste de souhaits à ce stade avancé du projet trahit une certaine incertitude quant aux besoins opérationnels réels et quant aux solutions devant ultérieurement être conçues, développées et mises en service pour y répondre.

42. Le Comité est d'avis que, compte tenu de l'effort que devraient nécessiter les activités de conception, de test et de déploiement relatives au travail restant, le risque est réel que la mise en service de la fonctionnalité de base relative à la budgétisation n'intervienne pas d'ici à décembre 2020. Il estime également que l'intégration du module BPC avec les modules SMA et PPM, ainsi que celle du module SPPM avec les sous-projets Gestion du personnel en tenue et Gestion de la chaîne d'approvisionnement, sont indispensables à la pleine réalisation des bénéfices. Par conséquent, la dernière fonctionnalité entrant dans le champ d'application de la solution de budgétisation devrait être clairement définie pour permettre à terme l'utilisation du module BPC comme outil de planification budgétaire intégrée en remplacement des solutions disparates qui continuent d'être utilisées.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

43. Le projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement se veut 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, suivi et traçage des opérations d'acheminement. Ces domaines 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 manifestations (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.

44. Le Comité a constaté qu'après la mise en service initiale en janvier 2019, dans le cadre de la version 2 de la solution de gestion des transports, les modules TM et EM avaient été développés plus avant puis déployés à la fin de 2019. Étendue à 37 entités des Nations Unies, la version 2 permet la gestion des transports pour tous les produits achetés par l'Organisation et offre des fonctionnalités supplémentaires pour faciliter les opérations de transport. Le contrat pour la solution IBP a été finalisé en septembre 2019 et le déploiement devait commencer au troisième trimestre 2020. Parmi les processus en attente de déploiement se trouvent un certain nombre de processus fondamentaux relatifs à la planification de la demande et la planification du réseau d'approvisionnement.

45. Le Comité a noté que la fonctionnalité de gestion et de suivi et de traçage des opérations d'acheminement pourrait être étendue à d'autres entités, sous réserve de

l'identification de cas d'utilisation appropriés. Il a également relevé que, compte tenu de l'importance de l'enrichissement des données et des changements opérationnels nécessaires pour parvenir à une planification efficace de la demande et du réseau d'approvisionnement, la mise en service complète de ces fonctionnalités et leur adoption effective devraient vraisemblablement être achevées bien après décembre 2020.

Partenaires d'exécution

46. Le sous-projet Partenaires d'exécution a vocation à couvrir tout le cycle de vie des partenariats d'exécution et à renforcer les interactions avec les bénéficiaires de subventions en mettant 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. 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.

47. Le Comité a constaté que le logiciel GM avait été partiellement développé et déployé en 2019. 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 et l'enregistrement des candidats, l'évaluation des candidatures, l'évaluation et le suivi des résultats des bénéficiaires et les améliorations de la procédure de clôture des contrats de subvention. 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 seraient traitées lors de la deuxième phase, étant donné que l'Organisation s'efforçait d'introduire ces modifications progressivement. Elle a ajouté que le déploiement des processus se trouvait à des stades différents en fonction des exigences arrêtées et des caractéristiques offertes par le produit de référence. Cette approche est également conforme aux recommandations de SAP relatives à la mise en œuvre progressive de solution de gestion de la relation client (CRM) parallèlement à un déploiement pilote, ce qui permet de stabiliser et d'améliorer continuellement le produit à la lumière des avis émis par les utilisateurs.

48. Le Comité a procédé à un examen détaillé de l'état de mise en service du sous-projet Partenaires d'exécution jusqu'en décembre 2019. On trouve un résumé de cet examen dans l'encadré 2 ci-après.

Encadré 2

Partenaires d'exécution

Ce sous-projet visait à apprécier l'adéquation des partenaires d'exécution, à les sélectionner, ainsi qu'à gérer et à évaluer leur travail. Il était envisagé de l'intégrer avec le projet SPPM, pour mettre les programmes de subvention 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 de subvention.

Le document de conception initiale définissait les fonctionnalités détaillées destinées à être déployées dans le cadre du sous-projet. Le stade de déploiement de chaque fonctionnalité était le suivant :

<i>Fonctionnalité</i>	<i>Stade de déploiement (décembre 2019)</i>
Création du programme de subvention	Déployée
Recherche des bénéficiaires potentiels	Non déployée
Filtrage et enregistrement	Non déployée
Réception des demandes de subvention	Déployée
Évaluation des demandes de subvention et sélection du bénéficiaire	Non déployée
Négociations avec le bénéficiaire sélectionné	Déployée
Signature de l'accord de subvention	Déployée
Budget de l'accord de subvention	Déployée
Certification des fonds	Déployée
Gestion du cycle de vie de l'accord	Partiellement déployée
Clôture de l'accord de subvention	Partiellement déployée

Le Comité a noté que certaines des entités du Secrétariat qui étaient largement financées par des ressources extrabudgétaires continuaient à utiliser leurs anciennes applications tout en saisissant des données dans l'application GM aux fins de la certification des fonds, de la réalisation des paiements et de l'établissement des relevés de dépenses. La nécessité de cet arrangement transitoire a également été constatée par l'équipe Umoja qui a estimé nécessaire de créer un mécanisme de partage des données entre les anciens systèmes et la solution GM jusqu'à ce que les exigences spécifiques soient réunies.

49. Le Comité a constaté que certaines fonctionnalités, notamment celles qui concernent la recherche, l'évaluation et la sélection des bénéficiaires, la définition de cadres logiques souples reflétant les clauses détaillées des accords, l'audit et l'inspection, ainsi que le recouvrement des dépenses non admissibles auprès des bénéficiaires, n'avaient pas encore été déployées. Il a également relevé que l'intégration du sous-projet Partenaires d'exécution avec le projet SPPM n'avait pas encore été réalisée.

50. L'Administration a indiqué qu'il était prévu que cette fonctionnalité de base serait terminée d'ici à la fin de 2020. Elle a également expliqué que le processus de remboursement avait déjà été déployé et que la fonction de gestion des campagnes pour la recherche de bénéficiaires potentiels n'était pas une exigence pour le Secrétariat. Elle a précisé au contraire que les sites Web des entités sur lesquels sont publiés les appels à propositions devaient inviter les partenaires d'exécution à se connecter à l'application de gestion des partenaires d'exécution pour présenter leurs candidatures et suivre la suite donnée à leurs demandes. Elle a également indiqué que le module GM n'avait pas vocation à servir d'outil de gestion de projet. Les cadres logiques souples et l'intégration avec le module SPPM font partie des exigences intégrées liées aux améliorations continues.

51. Le Comité a noté que la gestion des campagnes pour la recherche de bénéficiaires potentiels était une exigence opérationnelle précédemment définie qui avait été formellement décrite et que la suppression de cette fonctionnalité du

périmètre du projet n'avait pas été officiellement consignée. Il a également constaté que la fonctionnalité de recouvrement auprès des partenaires d'exécution n'avait pas été mise en service. Ce processus est distinct de celui du remboursement, qui a lui été déployé.

52. Le Comité est d'avis que, compte tenu de l'effort que devraient nécessiter les activités de conception, de test et de déploiement relatives au travail restant, le risque est réel que la mise en service de la fonctionnalité de base de ce sous-projet n'intervienne pas d'ici à décembre 2020. En outre, les fonctionnalités restantes du sous-projet Partenaires d'exécution devraient être clairement consignées pour permettre l'utilisation à terme du module GM comme progiciel de gestion des subventions.

Collecte de fonds et relations avec les donateurs

53. Le sous-projet Collecte de fonds et relations avec les donateurs avait vocation à donner une vue d'ensemble des activités de mobilisation des ressources dans toute l'Organisation et à renforcer la planification de l'exécution en ce qu'il offre de meilleures prévisions de financement et de trésorerie et la possibilité d'observer la situation en matière de recettes. Cette fonctionnalité devait permettre de recueillir les informations concernant les domaines thématiques et les zones géographiques qui intéressent les donateurs ainsi que le montant et la nature de leurs contributions passées, qui seraient utilisées pour mieux anticiper les contributions à venir et aider les responsables de la mobilisation des ressources à analyser et à hiérarchiser les efforts déployés en la matière.

54. Le projet reposait notamment sur l'utilisation d'un module de gestion de la relation client élaboré à partir d'un logiciel commercialisé par Siebel³. Il était prévu que le sous-projet soit intégré avec le sous-projet SPPM, pour établir un lien avec les stratégies de mobilisation des ressources de haut niveau, avec le module de gestion des subventions existant dans Umoja 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.

55. Le Comité a constaté que ce module avait été partiellement développé et déployé en septembre 2018. Toutefois, il n'y a pas eu de nouvelle mise en service en 2019 en raison de la faible adoption par les utilisateurs du déploiement précédent. Le Comité a également fait les constatations suivantes :

a) Les référents processus des processus devant être couverts par ce sous-projet n'ont pas été définis. L'Administration a indiqué que le Contrôleur avait toujours été le référent processus du projet Collecte de fonds ;

b) Le document de conception initial relatif à la fonctionnalité globale devant être mise en service dans le cadre de ce sous-projet n'a pas été établi. Seul le document décrivant les spécifications fonctionnelles, limité à la portée des fonctionnalités déployées dans le cadre de la version 1, a été élaboré ;

c) Les entités utilisatrices devaient certifier leur état de préparation opérationnelle et l'état de préparation des utilisateurs lors de la mise en service de la version 1. Or, parmi les représentants des sept entités utilisatrices⁴ dans lesquelles la

³ Siebel est un fournisseur de logiciels.

⁴ Le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat, la Commission économique pour l'Afrique, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Service de la lutte antimines, la CNUCED, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

version 1 a été mise en service, seuls ceux du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget l'ont fait pendant le déploiement ;

d) Un groupe de travail devait être constitué en 2020 pour recenser les besoins opérationnels, à la suite de quoi un plan de travail devait être élaboré.

56. Parmi les éléments non encore opérationnels se trouvaient un certain nombre de processus fondamentaux concernant la conception et le lancement des appels auprès des donateurs, ainsi que l'élaboration et la signature d'accords avec les donateurs.

57. L'Administration a indiqué que l'adoption par les utilisateurs de la version 1 de ce sous-projet en septembre 2018 était faible et que, par conséquent, la poursuite du travail de conception et de mise en service avait été mise en suspens jusqu'à ce qu'un plan ou une stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation ait été défini et qu'un référent processus approprié ait été désigné. Elle a également précisé qu'il était prévu de résoudre les problèmes liés à l'absence de stratégie globale de mobilisation des ressources et à l'absence de référent processus approprié au cours de l'année 2020, et que la mise en service était prévue pour le quatrième trimestre de 2020. En outre, le Contrôleur a toujours été le référent processus du projet Collecte de fonds, comme l'a rappelé le Comité de gestion. Une équipe opérationnelle élargie a été mise en place pour la mise en service de la phase 1, avec des représentants des différentes entités menant des activités de collecte de fonds, et le processus Umoja standard pour tous les projets ne prévoit que l'autorisation du référent processus pendant l'examen de l'état de préparation opérationnelle.

58. Le Comité a fait les constatations suivantes :

a) Aucun document n'a été fourni indiquant la désignation d'un référent processus pour le sous-projet Collecte de fonds et relations avec les donateurs par le Comité de gestion, bien que l'Administration ait souligné que le Contrôleur avait toujours été le référent processus à cet égard. En outre, dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que la non-disponibilité d'une équipe de gestion opérationnelle dédiée et adaptée notamment pourrait retarder le déploiement de la solution dans les entités du Secrétariat ;

b) Le manque de dialogue avec les entités utilisatrices finales pourrait expliquer en grande partie la faible adoption par les utilisateurs. Dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a également indiqué que des mesures complémentaires étaient en cours de planification et devraient être hiérarchisées par ordre de priorité pour renforcer la mobilisation des entités clientes et l'adoption de la solution par les utilisateurs, afin que le déploiement soit un succès ;

c) La version 1 de ce sous-projet a été simplifiée afin de rendre la gestion du changement moins complexe, compte tenu de l'absence à l'échelle du Secrétariat de stratégies relatives à la mobilisation des ressources et aux relations avec les donateurs. Sous sa forme actuelle, la solution pourrait donc ne pas avoir une valeur opérationnelle suffisante pour les entités utilisatrices finales.

59. Compte tenu des questions en suspens qui doivent être résolues avant de reprendre le travail de conception et de mise en service dans le cadre de ce sous-projet, le Comité estime que le risque est réel que la mise en service de la fonctionnalité globale initialement envisagée n'intervienne pas d'ici à décembre 2020. Il considère également qu'il serait utile, pour établir un plan de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation et pour renforcer l'adoption par les utilisateurs, d'associer davantage les entités utilisatrices représentatives qui mènent des activités de collecte de fonds et de gestion des relations avec les donateurs.

Gestion du personnel en tenue

60. Le projet Gestion du personnel en tenue concerne les mécanismes permettant : de déterminer les besoins en effectifs des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales 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'établir les mémorandums d'accord entre l'Organisation des Nations Unies et les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police ; 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 calculer le montant des remboursements dus au titre du matériel appartenant aux contingents et du coût des contingents et de traiter les demandes correspondantes ; 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.

61. Le nouveau module permettant de créer des documents de référence standard pour les annexes, l'état des besoins par unité et les améliorations à apporter aux modules existants d'établissement de rapports d'inspection et de vérification du matériel appartenant aux contingents a été mis en service à la fin de 2018. Le Comité a constaté que les nouveaux modules (relatifs aux mémorandums d'accord et au calcul et au traitement des demandes de remboursement) destinés à remplacer l'ancien système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements ont été mis en service en août 2019. Le travail de conception et de mise en service nécessaire pour remplacer les deux bases de données Microsoft Access pour les rapports sur les effectifs et les calculs des montants connexes devait être terminé au quatrième trimestre de 2020, à la suite de la mise en œuvre des recommandations formulées en 2020 par le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents.

Gestion des conférences et des manifestations

62. 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 sur l'exploitation d'un logiciel libre de gestion des participants (Indico) et de deux anciennes applications mises au point et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour la gestion des réunions (gMeets) et pour la documentation des réunions (gDoc).

63. Le Comité a été informé que ces logiciels étaient déjà utilisés dans certaines entités du Secrétariat. Ces solutions devaient être entièrement mises en service dans toutes les entités à la fin de 2019. Toutefois, en raison du retard intervenu dans le travail de mise à niveau du logiciel Indico et de l'application gDoc en 2019, la mise en service intégrale a été repoussée à la fin de 2020.

64. Le Comité a noté que la plupart des processus étaient actuellement en cours d'exécution, à l'exception de quelques-uns dont l'exécution n'a pas encore démarré. Il a également relevé qu'à ce jour, la mise en service se limitait à un petit nombre d'entités.

65. L'Administration a indiqué que tous les processus liés à la gestion des conférences et des manifestations étaient terminés, conformément aux solutions fournies par Indico. Ces produits couvrent l'ensemble des activités de gestion des

conférences et des manifestations. Le Comité a noté que les exigences opérationnelles relative à l'exécution de ces processus avaient été satisfaites grâce à des applications informatiques autonomes, avant même le début du projet Umoja. Il a été officiellement décidé que les logiciels Indico, gMeets et gDoc seraient les applications informatiques devant permettre d'exécuter ces processus dans le cadre d'un progiciel moyennant une intégration appropriée. Aucune de ces trois applications informatiques n'a été intégrée à Umoja. En outre, Indico et gDoc devaient être intégrés après leurs mises à niveau respectives, qui devaient être achevées d'ici à la fin de 2020.

Liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions

66. 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 composants 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 Enterprise Core Component (ECC) pour les fonds extrabudgétaires déjà en place n'était pas encore opérationnel. En outre, la fonctionnalité Budgétisation pourrait être intégrée à d'autres sous-projets d'Umoja-Extension 2 : planification et prévision de la demande (gestion de la chaîne d'approvisionnement), gestion du personnel en tenue, collecte de fonds et relations avec les donateurs, partenaires d'exécution. Ces liens n'ont pas encore été créés. Des tableaux de bord permettant la visualisation des données agrégées pour des programmes et le suivi des résultats entre les entités provenant du module SMA ont été déployés, tandis que ceux relatifs au module PPM ne l'ont pas encore été ;

b) Concernant le projet Gestion de la chaîne d'approvisionnement, les logiciels TM et EM et le service IBP devaient être intégrés aux processus déjà opérationnels d'Umoja. Le Comité a constaté que l'intégration des logiciels TM et EM avec le module ECC d'Umoja était achevée. La fonctionnalité Planification de la demande doit être assurée au moyen du service IBP. Le Comité a noté que les deux premiers « sprints » de la phase 1 de mise en œuvre avaient été réalisés à la fin de 2019. Le service IBP peut également être intégré 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, du versement des paiements aux bénéficiaires et de l'établissement des relevés de dépenses. 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 les programmes de subvention, et avec la gestion de la performance, pour établir un lien avec l'évaluation et le suivi des programmes de subvention, ce qui ne sera possible qu'une fois les diverses fonctionnalités déployées ;

d) Concernant le projet Collecte de fonds et relations avec les donateurs, les logiciels Siebel devaient être intégrés aux processus déjà opérationnels d'Umoja. Le Comité a constaté que l'intégration permettant d'échanger les données de base concernant les donateurs et les employés avait été achevée. Par ailleurs, 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, pour permettre l'extraction de données sur l'utilisation des contributions des donateurs et l'établissement de rapports à l'intention de ces derniers ;

e) Concernant le projet Gestion du personnel en tenue, il importait que les divers modules axés sur des logiciels Siebel soient intégrés entre eux et avec la solution Umoja. Deux des modules Siebel n'ont pas encore été déployés et sont mis en service dans le cadre du plan de travail 2020. Le Comité a constaté que l'intégration des logiciels Siebel et du module ECC d'Umoja était achevée. Le premier versement trimestriel via l'interface externe entre Siebel et Umoja a été effectué au cours du troisième trimestre de 2019. L'intégration avec le module SCM n'est pas encore réalisée ;

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. Le travail d'intégration de la fonctionnalité de recouvrement des coûts par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour permettre l'utilisation de gMeets et de gDoc avec Umoja n'avait pas débuté. L'Administration a expliqué que l'intégration d'Umoja avec Indico, gMeets et gDoc serait prise en compte dans le cadre du programme d'amélioration continue 2021. Des ateliers sont actuellement menés pour recenser toutes les interfaces potentielles et en hiérarchiser l'élaboration dans le plan de travail 2021.

67. L'Administration a indiqué que la mise en service d'Umoja-Extension 2 avait conduit l'Organisation à s'engager dans des domaines ne relevant habituellement pas du champ des logiciels de gestion intégrés, en particulier dans le contexte de secteur public. Par conséquent, les possibilités de tirer davantage parti du potentiel d'intégration ne peuvent être clairement établies qu'une fois que les solutions elles-mêmes ont été mises au point et déployées. L'Administration ne manquera pas de saisir les occasions d'intégration qui se présentent chaque fois que cela est possible et rentable, mais cet objectif n'a jamais fait partie de la portée initiale du projet et ne peut donc être envisagé que sur la base des ressources disponibles pour la conception et la mise en œuvre.

68. Le Comité a noté que les documents relatifs aux modèles conceptuels de chaque sous-projet Umoja-Extension 2 et le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général sur le logiciel de gestion intégré indiquaient clairement que les avantages de la mise en œuvre d'Umoja ne se concrétiseraient pleinement qu'avec la réalisation de l'intégration entre les différents sous-projets. De fait, il est expressément indiqué dans ce rapport qu'il est nécessaire de synchroniser la mise en service des différents sous-projets pour pouvoir tirer parti des avantages de l'intégration prévue. En conséquence, le Comité estime que, pour que le projet Umoja et en particulier Umoja-Extension 2 produise des bénéfices optimaux, toutes les fonctionnalités devaient être opérationnelles et tous les liens internes et externes être établis.

D. Gestion des risques

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

69. Compte tenu du stade actuel de déploiement d'Umoja-Extension 2, le Comité a noté encore une fois 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. Comme l'a indiqué le Comité dans son huitième rapport, 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 ;
- 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.

70. Le Comité a noté que, compte tenu de l'état de mise en service des processus d'Umoja-Extension 2 au 31 décembre 2019 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 que toutes les prévisions concernant la mise en service d'Umoja ne puissent pas être réalisées au 31 décembre 2020.

71. En outre, l'Administration a constaté un risque de retard dans la mise en service du module Collecte de fonds et relations avec les donateurs, étant donné que la stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation n'a pas encore été bien définie et que l'on n'a pas désigné de référent processus approprié, ce qui aurait dû être fait au stade du dossier de décision du module (dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré).

Évaluation des risques, stratégies d'atténuation et risques potentiels

72. 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.

73. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a recensé les facteurs de risque liés à la complexité technique croissante d'Umoja due à Umoja-Extension 2, aux diverses mises à niveau de l'infrastructure technique et au lancement d'Umoja Mobile, à l'arrivée en fin de vie des serveurs et à l'extrême sollicitation des équipes de référents processus, tiraillées entre l'appui qu'elles apportent aux fonctionnalités existantes, le tri des demandes d'assistance et l'aide qu'elles fournissent aux déploiements d'Umoja-Extension 2. Outre ces facteurs de risque, le rapport d'étape comportait également une liste de mesures d'atténuation possibles.

74. Dans son huitième rapport, le Comité a mis en évidence certains facteurs de risque supplémentaires, liés au report de la mise à niveau du module ECC, qui risque d'entraîner des travaux supplémentaires visant à adapter les formulaires, rapports, interfaces, conversions, améliorations et mises à jour, au fait que le plan de prise en main d'Umoja n'avait pas encore été arrêté sous sa forme définitive et au constat que l'équipe chargée du projet Umoja comptait plusieurs postes vacants. Le Comité a noté

que des mesures d'atténuation devaient toujours être envisagées pour ces facteurs de risque.

75. Le Comité a noté que le bureau de la gestion du projet Umoja tenait un inventaire des risques à l'aide d'un outil nommé « rapport » permettant de recenser et d'enregistrer les principaux risques potentiels et émergents liés à la réalisation des objectifs du projet et à sa mise en œuvre intégrale. Parmi les principaux risques nouveaux recensés à la fin de 2019, le Comité a notamment relevé :

a) la demande de ressources d'appui à l'exploitation de niveau 3 dépassant la capacité disponible dans l'équipe de projet ;

b) le retard dans le recrutement de candidats qualifiés pour l'exploitation des technologies SAP les plus récentes et l'intégration technique (compte tenu du nombre d'annulations et de transferts en 2019) ;

c) le risque de retard dans le déploiement du modèle de planification du recouvrement des coûts pour la fonction d'établissement du budget, faute de réactivité des entités clientes ;

d) le retard dans la mise à niveau du module ECC de la version 5 (fonctionnalités améliorées) à la version 8 plus récente, au cas où SAP ne résoudrait pas les problèmes de compatibilité liés aux modifications apportées au module ressources humaines dans la version 5. Si ces problèmes n'étaient pas réglés, la reproduction de ces modifications dans la version 8 pourrait avoir une incidence notable sur les coûts ;

e) le retard dans la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités du module Collecte de fonds et relations avec les donateurs d'Umoja-Extension 2, faute de réactivité des utilisateurs finals ;

f) le retard dans le déploiement de la fonctionnalité liée à la planification de la demande et à la planification du réseau d'approvisionnement dans le cadre du sous-projet de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2, des pratiques optimales cohérentes en matière d'achat pour la consommation par rapport aux niveaux de sécurité des stocks n'ayant pas encore été adoptées et les niveaux de stocks minimum et maximum n'ayant pas été définis.

76. Le Comité a également constaté qu'en 2019, les détails relatifs à certains facteurs de risques n'avaient été inscrits dans l'inventaire des risques qu'après leur résolution, à titre informatif. Il a fait remarquer que la gestion centralisée d'un inventaire des risques à jour constituait un contrôle interne essentiel permettant de mieux planifier l'atténuation des risques potentiels. L'approche retenue pourrait au contraire avoir entravé l'identification de tous les risques pesant sur le projet, à l'opposé donc de ce qu'on attend d'un inventaire des risques.

77. Le Comité a recommandé que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement complet d'Umoja jusqu'au 31 décembre 2020 et applique sans tarder des stratégies d'atténuation adaptées.

78. L'Administration a accepté ces recommandations.

79. Le Comité recommande que l'Administration mette à jour l'inventaire des risques, une fois recensés tous les risques potentiels, planifie des stratégies d'atténuation appropriées et assure le suivi des mesures d'atténuation, l'inventaire des risques devant rester le document de référence en matière de gestion des risques.

III. Gestion des licences

80. Le Comité a été informé que la liste des produits SAP achetés dans le cadre de l'accord de licence conclu avec SAP avait été ajoutée sous la forme d'un appendice et que toute modification de la liste ou résiliation de produits devait également y figurer. Les paiements pour les produits SAP consistent en un droit de licence ponctuel et un forfait annuel de support produits pour les grandes entreprises (PSLE).

81. Le Comité a examiné l'accord de licence conclu entre SAP et l'Organisation des Nations Unies (à l'exclusion du produit IBP, qui fait l'objet d'un accord de licence distinct) et constaté qu'en décembre 2019, celui-ci comportait 17 appendices, dont 4 ont été dénoncées pendant la période 2014-2015. Le total des droits de licence pour les 13 appendices restants s'élevait à 22,4 millions de dollars et le forfait annuel PSLE à 4,1 millions de dollars.

82. Lors de l'examen de l'accord de licence, le Comité a relevé les domaines de risque suivants :

a) L'Administration avait communiqué (en août 2017) la décision de mettre fin à l'utilisation des produits énumérés à l'appendice 7. Bien qu'aucun paiement PSLE n'ait été effectué en 2018 et 2019, SAP a continué à envoyer des factures pour les produits figurant à l'appendice 7 pendant cette période, faute d'un amendement formel prenant en compte la résiliation ;

b) Des paiements annuels PSLE de 200 570 dollars ont été effectués pour les produits énumérés dans trois des appendices, à savoir les appendices 2, 6 et 9. Le Comité a constaté que les produits énumérés aux appendices 2 et 6 n'étaient pas utilisés. En outre, il n'a pas trouvé de justification au fait de continuer à utiliser les produits énumérés à l'appendice 9 après l'introduction de Fiori en 2018 ;

c) Des paiements annuels PSLE ont été effectués pour trois produits figurant à l'appendice 5⁵ qui n'ont pas été utilisés. Les sommes imputables à ces trois produits n'ont pas pu être quantifiées, car elles étaient comprises dans le paiement PSLE global de 169 915 dollars pour tous les produits énumérés à l'appendice 5 ;

d) Le produit SAP Resource and Portfolio Management (RPM) fait l'objet d'une licence perpétuelle (appendice 1, 2010). Selon la documentation disponible, il existait un processus déterminé de mise à niveau entre le module RPM et le module PPM. Le Comité a observé que les raisons invoquées pour l'acquisition du module PPM dans le cadre des appendices 15 et 17, avec le paiement d'un droit de licence de 624 375 dollars et la création d'un passif annuel de 106 143 dollars pour le forfait PSLE, n'étaient pas claires ;

e) Dans le rapport d'audit annuel de SAP en date du 22 mars 2019, il a été souligné que plusieurs licences de produits étaient largement sous-utilisées. L'Administration était en train de mener un examen visant à déterminer si le niveau autorisé pour les paramètres de licence dans le cadre des appendices existants était justifié compte tenu de l'utilisation actuelle et future de ces produits.

83. Dans son huitième rapport d'étape, le Comité a recommandé que l'Administration prenne des mesures pour évaluer les incidences (y compris financières) des solutions non SAP qui devaient être intégrées à Umoja, compte tenu du nouveau modèle de tarification de l'accès indirect aux données mis en place par SAP en avril 2018. Le nouveau modèle de tarification basé sur les résultats prend en compte l'accès indirect ou numérique aux données du progiciel par des produits ou solutions non SAP, en fonction du nombre de documents de types spécifiques créés

⁵ SAP for Retail, SAP for Professional Services et SAP Interaction Centre Management.

dans le progiciel par des produits non SAP au moyen d'interfaces. Il a été expliqué au Comité que chaque interface dotée d'un logiciel non SAP avait été examinée pour vérifier sa conformité avec le guide d'accès indirect de SAP et qu'aucune incidence financière n'avait été identifiée.

84. L'Administration a déclaré que :

a) l'examen des appendices au contrat de licence afin de déterminer la marche à suivre était en cours ;

b) plusieurs cycles de négociations avaient été menés concernant l'achat du module SAP PPM, et un crédit pour SAP RPM faisait partie de la négociation. Une demande avait même été faite pour convertir la licence RPM actuelle en licence PPM. Cependant, l'offre de SAP relative à la conversion de la licence était subordonnée à l'achat d'IBP à un prix beaucoup plus élevé, ce qui n'a pas été accepté. Une fois les appendices finalisés et signés, l'Organisation a bénéficié d'une réduction de 91 % sur les droits à payer ;

c) les mesures de suivi des objectifs et de l'utilisation que l'équipe chargée du progiciel de gestion intégré a appliquées dans le cadre de son plan de travail régulier tout au long de l'année ont permis d'ajuster en continu les conditions d'utilisation et le portefeuille de licences du progiciel de gestion intégré. Lors de son dernier audit, SAP a confirmé la conformité du progiciel de gestion intégré sans aucune indication de risque ou de déficit potentiel. En ce qui concerne le progiciel, les audits effectués par SAP constituent une preuve définitive et suffisante ;

d) les ajouts ou modifications ou la résiliation éventuelle de licences ou produits SAP devaient être soigneusement examinés dans leur ensemble et non au cas par cas, les feuilles de route technologiques et les incidences financières correspondantes devant être prises en compte simultanément. Sur le nombre total de licences et produits SAP, seuls un petit nombre n'étaient que peu ou pas utilisés et leur résiliation ne permettrait donc que des économies minimales. La question mériterait d'être examinée à un stade plus avancé de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, comme ce serait le cas à l'ONU d'ici la fin de 2020 ;

e) SAP ne pouvait pas modifier unilatéralement les termes de l'accord de licence. Par conséquent, toute modification du modèle de tarification ou des positions commerciales de SAP, passées, présentes ou futures, n'aurait aucune incidence pour l'Organisation jusqu'à ce que les deux parties conviennent de nouvelles conditions ou d'un nouvel accord.

85. La réponse de l'Administration n'explique pas l'achat récent de SAP PPM sachant que les paiements PSLE pour le module RPM (appendice 1) avaient été effectués et que le fournisseur était tenu de fournir un appui à la mise à niveau du produit vers SAP PPM conformément au processus défini. En outre, il serait possible de réaliser des économies sur les paiements PSLE annuels en recensant les appendices et produits acquis dans un contexte de forte incertitude mais désormais superflus.

86. Le Comité prend également note de la réponse de l'Administration concernant l'accès indirect. Il estime qu'il existe encore un risque que la définition de l'« utilisation » du logiciel SAP dans l'accord de licence puisse avoir une incidence sur le coût de la licence selon le modèle de tarification révisé.

87. Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme d'examen régulier des appendices à l'accord de licence afin d'identifier celles qui ne sont pas nécessaires et d'envisager de les modifier ou de les résilier officiellement, et qu'elle continue d'examiner les risques financiers liés à l'accès indirect aux données.

88. L'Administration a déclaré que les ajouts ou modifications ou la résiliation éventuelle de licences ou produits SAP devaient être soigneusement examinés dans leur ensemble et non au cas par cas, les feuilles de route technologiques et les incidences financières correspondantes devant être prises en compte simultanément. Sur le nombre total de licences et produits SAP, seuls un petit nombre n'était que peu ou pas utilisé et leur résiliation ne permettrait donc que des économies minimes. La question mériterait d'être examinée à un stade plus avancé de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, comme ce serait le cas à l'ONU d'ici la fin de 2020. Elle a ajouté que le progiciel confirmait à nouveau que l'Organisation n'était pas en position de risque en ce qui concernait les capacités ou l'accès dans le cadre de l'accord de licence avec SAP, que ce soit sur le plan de l'accès externe ou de tiers, ou de l'accès interne. Les mesures de suivi des objectifs et de l'utilisation que l'équipe chargée du progiciel de gestion intégré applique dans le cadre de son plan de travail régulier tout au long de l'année permettent gérer les étapes susmentionnées, telles que l'utilisation et l'accès au système, conformément aux conditions d'exploitation validées et conformes aux termes de l'accord de licence SAP.

IV. Fonctions de contrôle

A. Données de base des fonctionnaires

89. Les fonctions de maintenance des données de base des fonctionnaires, de configuration des règles de gestion des avantages du personnel et de traitement des états de paie ont été déployées dans le cadre d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Le Comité a été informé que les dispositifs de contrôle interne suivants avaient été adoptés :

- a) Les partenaires ressources humaines qui ont accès aux données de base des fonctionnaires ne peuvent pas modifier leurs propres données ;
- b) Les responsables de la paie ne sont pas autorisés à modifier les données de base des fonctionnaires, ce qui garantit la séparation des responsabilités entre les ressources humaines et la paie ;
- c) Les modifications des données soumises par les fonctionnaires via le portail Umoja-personnel et qui sont essentielles pour le traitement des salaires sont soumises à un processus d'approbation.

90. Le Comité a néanmoins recensé les lacunes ci-après dans les fonctions de contrôle relatives à la saisie et à la modification des données de base des fonctionnaires :

- a) Les champs « prénom » et « nom » pouvaient être laissés vides ou remplis avec des caractères spéciaux au lieu de lettres ;
- b) Dans le champ « date de naissance », il était possible de saisir une date indiquant que le fonctionnaire avait moins de 18 ans, ou une date future ;
- c) Dans le champ « date de prise de fonction », il était possible de saisir une date indiquant que le fonctionnaire avait plus de 65 ans (âge de la retraite). La nature de l'emploi n'était pas une donnée obligatoire dans le champ « remarques » ;
- d) Dans le champ « date de cessation de service », il était possible de saisir une date indiquant que le fonctionnaire avait moins de 65 ans (âge de la retraite) sans que l'enregistrement du motif de la cessation de service dans le champ « remarques » ne soit obligatoire ;

e) Tous les fonctionnaires n'avaient pas enregistré dans Umoja les informations relatives à leurs ayant-droit (aux fins du versement de toutes les prestations dues en cas de décès). Ces informations avaient été enregistrées pour 10 134 fonctionnaires actifs sur un total de 45 940, et pour 540 fonctionnaires retraités sur un total de 14 972.

f) Les noms des ayant-droit désignés et le pourcentage des prestations qui reviendrait à chacun devaient être précisés, la somme de chaque part en pourcentage étant égale à 100. Cependant, il n'existait pas de fonction de validation permettant de s'en assurer.

91. L'Administration a déclaré que :

a) Les noms des fonctionnaires étaient saisis dans Umoja à partir du nom figurant dans leur passeport au format lisible par machine, ce qui avait entraîné l'insertion d'espaces vides ou de caractères spéciaux dans les champs « prénom » et « nom » ;

b) La possibilité d'inclure un avertissement lorsque la date de naissance se situait en dehors d'une certaine fourchette serait étudiée ;

c) Le système d'enregistrement de toutes les informations concernant les ayant-droit était le dossier administratif du fonctionnaire, même si ces détails étaient enregistrés dans Umoja. Il fallait pour cela imprimer un formulaire, le signer physiquement en présence d'un témoin et le verser au dossier du fonctionnaire. Tout ayant-droit qui n'avait pas changé depuis la mise en service d'Umoja restait valable dans le dossier administratif du fonctionnaire concerné.

92. Le Comité estime que les informations manquantes ou erronées dans les données de base des fonctionnaires révèlent qu'il faut améliorer le processus de diligence raisonnable dans la vérification croisée avec la documentation présentée par le fonctionnaire lors de la saisie des données par les partenaires ressources humaines, et renforcer l'efficacité des mécanismes de contrôle des informations saisies dans Umoja. Il est également d'avis que l'enregistrement précis, sans erreur et complet des données concernant les ayant-droit désignés par les fonctionnaires dans Umoja est essentiel pour la fonction ressources humaines, afin de garantir le paiement correct et en temps voulu de toutes les prestations à chacun des ayant-droit. L'exhaustivité des données enregistrées dans Umoja réduirait considérablement les possibilités d'erreurs manuelles dans cette fonction essentielle.

93. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour incorporer des mécanismes de contrôle pour tous les champs importants dans les données de base des fonctionnaires, lorsque cela est techniquement réalisable.

B. Délégation de pouvoirs

94. Dans le cadre des réformes de gestion, un nouveau cadre de délégation de pouvoirs a été mis en place en vertu de la circulaire du Secrétaire général sur la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière ([ST/SGB/2019/2](#)), datée du 17 décembre 2018, aux fins de décentraliser la prise de décisions, de mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités, de renforcer l'application du principe de responsabilité et de déléguer aux fonctionnaires responsables les pouvoirs nécessaires en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles en vue d'assurer la bonne exécution des mandats. Toutes les délégations et sous-délégations de pouvoir accordées en vertu du Statut et du Règlement du personnel ou du Règlement financier et des règles de gestion financière à tout fonctionnaire des

Nations Unies ont été annulées avec effet au 1^{er} janvier 2019. Toutes les nouvelles délégations de pouvoir, ainsi que toute limitation des pouvoirs délégués, sont publiées et gérées sur un portail en ligne. Une période de transition a été prévue pour la mise en œuvre complète du dispositif de délégation des pouvoirs, du 1^{er} janvier au 30 juin 2019 ; par la suite, les nouvelles délégations de pouvoirs devaient prendre effet au 1^{er} juillet 2019.

95. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a déclaré qu'Umoja avait été l'un des principaux éléments du nouveau système de délégation de pouvoirs qu'il avait instauré le 1^{er} janvier 2019. Aux fins de la mise en service du nouveau système et du dispositif d'application du principe de responsabilité qui l'accompagne, le projet a favorisé : a) l'attribution des fonctions dans Umoja par les personnes habilitées ; b) l'élaboration de nouveaux tableaux de bord de gestion ; et c) l'extraction de données d'Umoja afin d'appuyer la délégation de pouvoirs par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité).

96. Le Comité a constaté qu'un portail relatif à la délégation de pouvoirs était en service, dans lequel le mandant saisit, entre autres, les informations relatives au délégataire, les pouvoirs qui sont délégués, la durée de la délégation et les montants seuils, la délégation de pouvoirs étant ensuite acceptée ou refusée par le délégataire. Une fois la délégation de pouvoirs enregistrée dans le portail, les fonctions correspondantes dans Umoja sont attribuées suivant la procédure habituelle d'octroi des droits d'accès par les agents de liaison pour les questions de sécurité.

97. Le Comité a examiné les délégations de pouvoirs effectuées dans le portail ainsi que l'attribution des droits d'utilisateur dans Umoja ; les problèmes relevés sont présentés ci-après.

Mappage des rôles utilisateurs

98. Le portail de délégation de pouvoirs et le portail utilisateurs d'Umoja sont deux plateformes différentes sans passerelle ni interface commune. Sur le portail de la délégation de pouvoirs, la délégation de pouvoirs se fait par titres fonctionnels dans le domaine d'activité concerné ; sur le portail d'Umoja, la délégation de pouvoirs, une fois acceptée, donne lieu à l'octroi de tel ou tel droit d'accès. Le Comité a constaté qu'aucune correspondance n'avait été établie entre les titres fonctionnels ou les types et niveaux de pouvoirs délégués d'une part et les combinaisons de droits d'accès existant dans Umoja d'autre part.

99. Le Comité a noté que, dans le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, les entités de la première ligne doivent régulièrement vérifier elles-mêmes l'adéquation des pouvoirs délégués et des droits d'accès dans Umoja, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité jouant un rôle de surveillance en tant que deuxième ligne de défense. En l'absence d'une correspondance entre pouvoirs délégués et droits d'accès, il sera difficile d'assurer un suivi efficace à tous les niveaux.

100. L'Administration a déclaré que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité avait commencé à surveiller la correspondance entre les pouvoirs sous-délégués dans le portail et les droits d'accès à Umoja qui nécessitaient une sous-délégation, en consultation avec l'équipe de sécurité d'Umoja, selon les besoins. Dans Umoja, des rapports analytiques montrent les droits d'accès dont bénéficie un utilisateur donné. Comme les droits d'accès liés à une délégation de pouvoirs sont connus, il est possible d'effectuer des recherches pour savoir quelles fonctions sont déléguées à quels utilisateurs. L'Administration a également déclaré

qu'il était incorrect de lier la délégation de pouvoir aux droits d'accès dans Umoja, étant donné que la délégation accordée n'entraîne pas automatiquement l'octroi de fonctions correspondantes dans le système Umoja.

101. Le Comité a constaté que les rapports analytiques avaient permis de revoir le nombre d'utilisateurs ayant des droits d'accès dans Umoja. Il a également constaté qu'un nombre important de délégations de pouvoirs nécessitaient l'octroi d'un droit d'accès connexe pour l'exécution des fonctions déléguées, qui comprenaient différents rôles d'utilisateur fonctionnel. L'attention de l'Administration a été appelée sur la nécessité de prendre des mesures pour remédier à l'absence de correspondance entre, d'une part, les droits d'accès existant dans Umoja et leurs combinaisons et, d'autre part, les types et niveaux de pouvoir pouvant être délégués et dont l'exercice nécessite de disposer dans Umoja de tel ou tel droit d'accès.

Octroi des droits d'accès

102. Le Comité a relevé les problèmes suivants dans l'octroi des droits d'accès à Umoja :

a) Après l'octroi des droits d'accès dans Umoja, il n'y avait pas de mécanisme de transmission de l'information correspondante vers le portail de délégation de pouvoirs, et il était difficile de vérifier si toutes les délégations acceptées dans le portail avaient été correctement mises en œuvre dans Umoja. L'Administration a déclaré qu'il n'y avait pas d'interface entre le portail de délégation de pouvoirs et le portail utilisateurs, et que cela n'était pas nécessaire. Une étude de faisabilité devrait être menée pour déterminer si le portail de délégation de pouvoirs pourrait être intégré au portail utilisateurs. Le Comité a noté qu'un mécanisme de transmission de l'information pourrait découler de l'intégration du système ou être planifié et mis en œuvre en tant que système de suivi distinct ;

b) Au 31 décembre 2018, certaines délégations préexistantes restaient enregistrées dans le portail de délégation de pouvoirs. Ces délégations ont été annulées dans le portail, mais le Comité a constaté que dans certains cas, les droits d'accès à Umoja n'avaient pas été supprimés. En outre, il n'a relevé aucun mécanisme permettant de mettre en adéquation le statut des délégations annulées et les droits d'accès correspondants dans Umoja. L'Administration a déclaré que c'était les entités clientes qui étaient responsables du retrait des droits d'accès en application de l'annulation des délégations de pouvoirs et que celui-ci devait être effectué par les agents de liaison pour les questions de sécurité, qui peuvent s'appuyer en outre sur le rapport trimestriel de validation des droits d'accès, qui recense les utilisateurs inactifs et ayant quitté l'Organisation dont les droits doivent être révoqués. Le Comité a noté que le fonctionnement de ce mécanisme devait être revu, étant donné que l'on continuait de constater des cas d'accès par des utilisateurs inactifs ou ayant quitté l'Organisation ;

c) Les plafonds monétaires des pouvoirs délégués étaient saisis dans le portail de délégation des pouvoirs et devaient être indiqués dans Umoja dans le champ « seuil autorisé ». Le Comité a constaté que ce champ n'était pas obligatoire. Dans certains cas, aucun montant n'avait été inscrit. En outre, dans certains cas, le seuil a été inscrit par erreur dans la colonne « Commentaires » lors de l'octroi des droits d'accès, ce qui a affaibli les dispositifs de contrôle interne dans Umoja concernant les plafonds monétaires des pouvoirs délégués aux utilisateurs individuels. L'Administration a déclaré qu'elle s'attacherait à veiller à ce que les champs « validité » et « seuil autorisé » soient dûment remplis dans l'application de gestion des comptes utilisateurs ;

d) Les délégations accordées dans le portail idoine comportaient des dates de validité. Toutefois, les champs « date de début » et « date de fin » n'étaient pas obligatoires dans le portail utilisateurs. Le Comité a constaté des cas où les dates de validité n'étaient pas consignées dans Umoja. Il a également relevé des cas dans lesquels, même lorsque les délégations avaient expiré dans le portail de délégation de pouvoirs, les droits d'accès étaient maintenus dans le portail utilisateurs. L'Administration a déclaré qu'elle s'attacherait à veiller à ce que les champs « validité » et « seuil autorisé » soient dûment remplis dans le portail utilisateurs. Il incombe à l'entité cliente ou à l'agent de liaison pour les questions de sécurité de veiller à ce que les droits correspondants à l'autorité déléguée soient rapidement octroyés de nouveau.

103. Le Comité a demandé des détails sur les bons de commande et les ordres de travaux approuvés par un utilisateur pendant une période donnée dans les cas où des incohérences étaient constatées dans les périodes de validité et les seuils autorisés. Il a été informé qu'il n'était pas possible de générer des fichiers journaux des documents d'achat et qu'il fallait apporter des améliorations sur mesure aux modules de fonction de base afin de pouvoir rassembler des données connexes dans différents tableaux en utilisant comme référence un identifiant unique au niveau mondial, étant donné que SAP ne disposait pas de rapports standard sur les documents d'achat.

104. Le Comité a noté que, compte tenu du manque d'informations et de détails disponibles dans les rapports personnalisés ou standard, il y avait un risque que des opérations dépassant les limites ou la période de validité autorisées ne soient pas détectées.

Suspension et retraits des droits d'accès

105. Les chefs d'entité, les administrateurs du portail et les agents de liaison pour les questions de sécurité dans les différentes entités étaient chargés de veiller à ce que les sous-délégations et tous droits d'accès connexes soient octroyés et révoqués en tenant compte des mouvements de personnel dans les entités et entre elles.

106. Le Comité a également remarqué qu'il existait 366 types de fonctions ayant accès à des entités au niveau mondial et 196 types de fonctions ayant accès à toutes les entités. Les utilisateurs à qui ces fonctions avaient été assignées disposaient également des droits d'accès correspondants dans toutes les entités. Le Comité a constaté que 19 921 utilisateurs s'étaient vu attribuer des droits d'accès globaux ou totaux, ce qui signifiait qu'ils pouvaient avoir accès aux données ou effectuer des opérations pour toutes les entités. Il est nécessaire de revoir ces droits afin d'évaluer les exigences liées à ces fonctions, étant donné les niveaux de risque plus élevés qui y sont associés.

107. Le Comité a constaté que la suppression des droits d'accès en cas de transfert à un autre poste, service ou lieu d'affectation ou de cessation de service n'était pas automatisée et devait être effectuée manuellement, ce qui comportait un risque inhérent que l'utilisateur puisse continuer d'accéder à Umoja si l'entité tardait à retirer les droits d'accès. Dans certains cas, des fonctionnaires qui avaient quitté l'Organisation en 2019 continuaient d'apparaître comme « utilisateurs de communication (utilisateurs pouvant communiquer librement entre systèmes) ou « utilisateurs interactifs » (utilisateurs dotés de leurs droits d'accès originaux). Le Comité a noté que le fait de permettre aux anciens utilisateurs de conserver leurs droits d'accès comportait le risque qu'ils accèdent aux informations et effectuent des opérations après leur cessation de service.

108. Le Comité a également remarqué que le portail de délégation de pouvoirs permettait au mandant de révoquer, suspendre et rétablir la délégation. Toutefois, il

n'a pas relevé cette possibilité dans le portail utilisateurs. Toutes ces modifications devaient être effectuées au moyen d'une nouvelle opération et traitées dans le cadre de l'octroi ou du retrait des droits d'accès, ce qui comportait le risque que des droits d'accès soient accordés sans la délégation de pouvoir correspondante. L'Administration a déclaré que la responsabilité du retrait des droits d'accès en application de l'annulation des délégations de pouvoirs incombait aux entités clientes et devait être effectuée par les agents de liaison pour les questions de sécurité, qui bénéficient d'un niveau de soutien supplémentaire grâce au rapport trimestriel de validation des droits d'accès, qui recense les utilisateurs inactifs et ayant quitté l'Organisation dont les droits d'accès doivent être révoqués. Le Comité a noté que le fonctionnement de ce mécanisme devait être revu, étant donné que l'on continuait de constater des cas d'accès par des utilisateurs inactifs et ayant quitté l'Organisation.

C. Problèmes liés, entre autres, à la qualité des données

Problèmes de qualité des données sur l'octroi des droits d'accès à Umoja

109. À la suite de l'examen des données sur l'octroi des droits d'accès à Umoja, les observations suivantes ont été faites :

a) Il y avait 294 219 demandes de droits d'accès (fiches), chacune ayant une date de début et une date de fin déterminant la validité du droit. Pour 253 172 fiches, il n'y avait pas de date de fin. Pour 220 268 fiches, il n'y avait pas de date de début. En outre, pour 212 952 fiches, il n'y avait ni date de début ni date de fin. Tout droit d'accès étant attribué sur la base des fonctions de la personne concernée, si aucune date de début ni de fin n'est indiquée, cette personne peut continuer de jouir de ses droits d'utilisateur, même après la fin de son affectation, jusqu'à ce qu'ils soient révoqués ;

b) Pour 41 047 fiches, on avait saisi une date de fin : 31.12.9999 dans le cas de 6 293 fiches, ce qui veut dire qu'il n'y avait pas de date de fin ; 31.12.2999 pour 4 121 fiches ; et 1999 pour 13 fiches, alors que les demandes dataient de 2017 et 2018, ce qui veut dire qu'il n'y avait aucun contrôle mis en place dans le système pour rejeter une date de fin antérieure à la date de la demande ;

c) Dans le même ordre d'idées, pour 41 fiches, la date de début se situait entre 2026 et 2999 et, pour 28 fiches, entre 1900 et 1999 ;

d) Sur les 294 219 demandes trouvées dans Umoja, seules 1 117 affichaient dans la colonne appropriée le seuil requis pour les fonctions d'achat ;

e) Dans 1 252 demandes, on n'avait pas indiqué le service fonctionnel pour lequel le droit d'accès avait été octroyé ; il n'a donc pas été possible de déterminer les entités concernées. D'après l'Administration, pour presque tous les droits d'accès, il n'était pas utile d'indiquer l'entité ; lorsque cette information était requise, elle était indiquée dans le champ correspondant. Le Comité a fait remarquer que les droits d'accès ne devaient être octroyés que pour l'unité concernée. Donner accès à l'ensemble des unités, c'est-à-dire permettre à l'utilisateur de faire des opérations au titre de toutes les unités, peut être risqué et est inutile.

110. La période de validité et le montant seuil devant être indiqués pour l'exercice des fonctions et des pouvoirs, ces données doivent pouvoir être contrôlées et validées. Elles devraient également pouvoir être revues avant l'octroi des droits d'accès.

Incompatibilités avec le principe de séparation des tâches

111. Le Comité a été informé que le tableau de séparation des tâches était intégré dans Umoja pour éviter les incompatibilités lors de l'octroi des droits d'accès. Quatre

niveaux de risque de conflit ont été définis : élevé, moyen, faible et redondant. Le système limitait l'octroi des droits d'accès quand deux comptes combinés ou plus tombaient dans la catégorie « élevé ». Dans les autres cas, le système signalait qu'il y avait incompatibilité à l'agent ou l'agente de liaison pour les questions de sécurité, qui devait fournir des pièces justificatives afin de créer le compte.

112. Le Comité a constaté que le système avait trouvé 4 382 demandes présentant des conflits à différents niveaux de risque. On trouvera dans le tableau 1 plus d'informations à cet égard.

Tableau 1
Niveaux de risque des demandes comportant des conflits eu égard à la séparation des tâches

Niveau de risque	Faible	Moyen	Élevé	Redondant	Total
Nombre de demandes	1 093	1 622	1 290	377	4 382

113. Les mesures suivantes ont été prises pour résoudre ces conflits : les demandes ont été modifiées, supprimées ou laissées en suspens. On trouvera dans le tableau 2 plus d'informations à cet égard.

Tableau 2
Mesures prises pour régler les demandes présentant des problèmes de séparation des tâches

Niveau de risque	Faible			Moyen			Élevé			Redondant		
	Demande modifiée	Demande supprimée	Demande en attente	Demande modifiée	Demande supprimée	Demande en attente	Demande modifiée	Demande supprimée	Demande en attente	Demande modifiée	Demande supprimée	Demande en attente
Nombre de cas	1 014	11	68	1 136	134	352	920	26	344	169	46	162

114. Le Comité a constaté qu'il y avait 926 demandes, tous niveaux de risque confondus, pour lesquelles une décision devait être prise. Parmi ces demandes, 597 étaient en attente depuis une période allant de 1 à 2 ans ; 321, 6 mois à 1 an ; et les 8 restantes, 20 jours à 6 mois. Les demandes de création de comptes utilisateur sont faites pour exécuter des activités relevant de la bonne marche de l'Organisation ; le système ayant déterminé que les demandes susmentionnées étaient incompatibles avec le principe de séparation des tâches, celles qui ont été mises en attente doivent être examinées au plus vite.

115. L'Administration a déclaré qu'il n'était pas donné suite aux demandes non approuvées par le système. Par conséquent, il n'y avait aucun risque à avoir dans Umoja des demandes en attente incompatibles avec le principe de séparation des tâches car il n'y était pas donné suite. Le Comité a fait remarquer que les demandes étant liées aux activités quotidiennes de l'Organisation, tout retard mis à les approuver pourrait affecter la réalisation de l'objectif au titre duquel le compte utilisateur a été demandé.

116. Le Comité recommande que l'Administration envisage d'établir des correspondances entre les droits d'accès à Umoja et les différents types de fonction et de pouvoir pouvant être délégués dans le cadre du nouveau régime de délégation de pouvoirs et dont l'exercice suppose de disposer de certains droits d'accès à Umoja.

117. L'Administration a indiqué qu'il existait déjà un mécanisme solide d'octroi des droits d'accès à Umoja. L'agent ou l'agente de liaison pour les questions de sécurité

doit vérifier les délégations acceptées, si nécessaire, avant d'approuver les droits d'accès à Umoja. À cet effet, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a donné à ces agents un accès au portail sur la délégation de pouvoirs en lecture seule.

118. Le Comité a constaté qu'il n'existait pas de mécanisme standard permettant d'établir la correspondance entre tel ou tel droit d'accès et tel ou tel titre ou type ou niveau de délégation de pouvoirs. Il est donc difficile d'examiner et de contrôler l'octroi de droits d'accès liés à telle ou telle délégation de pouvoirs, d'où le risque que différents agents de liaison pour les questions de sécurité accordent différents droits d'accès ou combinaisons de droits pour le même type ou niveau de délégation.

119. Le Comité recommande que l'Administration complète le mécanisme actuel d'octroi de droits d'accès par des mesures visant à octroyer des droits d'accès dont l'exercice requiert une délégation de pouvoirs de sorte à régler les incohérences entre les pouvoirs délégués et les droits d'accès dans le cas de délégations annulées, d'indiquer la période de validité et le montant seuil approuvé pour les délégations et de supprimer les comptes utilisateurs disposant de droits d'accès généraux pour l'ensemble des entités.

120. Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme de contrôle interne solide pour que les droits d'accès à Umoja soient révoqués au moment de la cessation de service et les comptes utilisateur mis à jour une fois que la personne concernée a quitté ses fonctions.

V. Fonctions d'appui

A. Analyse décisionnelle

121. Sur le plan de la qualité, Umoja présente le grand avantage de permettre d'accéder aux informations dont on a besoin au moment où on en a besoin. À cet effet, les outils d'analyse décisionnelle sont considérés essentiels.

122. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le Secrétariat s'était doté d'un nouveau modèle de gouvernance de façon à pouvoir cerner les besoins et établir, valider et certifier des modèles de données réutilisables. Ces modèles certifiés seront mis à la disposition des utilisateurs dans toute l'Organisation sous le nom de « UNBI Certified Layer ». Le Secrétaire général a également indiqué que, depuis mai 2019, c'est la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité qui collecte et hiérarchise les besoins en matière d'analyse décisionnelle et de communication de l'information et définit les cahiers des charges ; elle collabore avec les référents processus pour regrouper et traiter les demandes avant de les transmettre à l'équipe Umoja pour mise en œuvre.

123. Le Secrétaire a en outre indiqué dans son rapport qu'une mise à niveau majeure du matériel et du logiciel sous-jacent (HANA) permettait désormais à l'Organisation de disposer de données reflétant la situation en temps réel dont elle pouvait se servir à des fins de suivi. De nouveaux modèles de données sont également disponibles, facilitant la création d'outils essentiels. Il est envisagé que les données essentielles provenant de systèmes tels qu'Inspira (ePerformance, recrutement et formation) et d'entités n'utilisant pas Umoja alimentent HANA de façon à enrichir les modèles de données existants et à offrir un plus grand nombre de possibilités pour la communication de l'information. Les nouveaux modules d'Umoja, comme l'application de pilotage stratégique, font également usage des fonctions intégrées de

communication de l'information pour faciliter l'accès aux informations intéressantes tel ou tel service fonctionnel.

124. Le Comité a été informé que 21 demandes de rapports analytiques et de modèles de données émanant de différents départements avaient été reçues en 2019 : 5 avaient été traitées, 4 n'avaient pas encore été prises en compte, 1 avait été mise en attente et les 11 autres étaient en cours de traitement. S'agissant des rapports sur les effectifs, les données Inspira sont accessibles dans Umoja par le portail HR Insight et l'intégration ultérieure se fera en fonction des priorités fixées dans le cadre du projet des Nations Unies concernant l'analyse décisionnelle (UNBI).

125. Dans son huitième rapport, le Comité a indiqué que la mise à niveau de SAP HANA et l'intégration de SAP Business Warehouse et SAP HANA permettraient d'extraire des données de différents modules ou applications SAP et de les transférer dans HANA, puis de les combiner au moyen des couches sémantiques pour créer des modèles analytiques dans chaque pilier fonctionnel et entre les différents piliers en fonction des besoins opérationnels.

126. Le Comité a également fait les constatations suivantes :

a) Dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que Umoja avait permis la mise en place du nouveau système de délégation de pouvoirs en favorisant l'élaboration de nouveaux tableaux de bord de gestion. Toutefois, le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs n'en était encore qu'à ses débuts ;

b) Les tableaux de bord de gestion d'Umoja ne comprenaient pas un tableau de bord de suivi des performances, qui devait être mis en service dans les missions de maintien de la paix au quatrième trimestre 2019 pour les doter d'un panorama complet des programmes ou cadres et leur permettre de contrôler l'exécution, comme mentionné dans le onzième rapport d'étape.

127. Le Comité recommande que l'Administration continue de faire remonter dans HANA les données d'autres systèmes clés afin d'enrichir les outils d'analyse décisionnelle et de mettre au point des tableaux de bord pour le suivi de la délégation de pouvoirs, dans des délais précis et en tenant dûment compte de la sécurité de l'information et de la protection des données.

128. L'Administration a accepté ces recommandations.

B. Appui à l'exploitation

129. 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.

130. Le Comité a été informé que 17 818 incidents et 33 908 demandes de services avaient été enregistrés au cours de l'année 2019. Il a également fait les constatations suivantes :

a) Le taux de résolution des problèmes dès le premier appel a légèrement augmenté, passant de 56 % en 2018 à 58 % en 2019 ;

b) Le nombre de demandes de service a été élevé : 33 908 en 2019, contre 26 533 en 2018. Le Comité a été informé que cette augmentation s'expliquait par de nouvelles demandes de droits d'accès liées à la délégation de pouvoirs, à la suite des réformes de la gestion ;

c) Il a été difficile de procéder dans le système au suivi des données concernant la résolution des problèmes et les demandes de service pour les niveaux 2 et 3, en raison de la façon dont sont classés les groupes. Le Comité a été informé qu'une demande a été faite pour ajouter un champ qui permettrait de classer les groupes par niveau. Ce champ serait mis en service dans le système au cours du deuxième trimestre de 2020 ;

d) Il a été constaté que les demandes d'assistance et de service en attente le restaient longtemps dans presque toutes les catégories, à savoir les ressources humaines, les voyages, les finances, l'administration des utilisateurs, l'informatique et les communications. Le Comité a été informé que les demandes d'assistance en attente pendant longtemps concernaient, en général, des demandes de modification dont la priorité a été revue et qui sont gérées par des équipes Umoja de niveau 3 et, comme le portefeuille de demandes de modification était mis à jour de façon continue, les demandes peu urgentes ou dont le niveau d'impact était faible pouvaient rester au bas de la liste pendant plusieurs années. Dans le cadre de l'évaluation de ces demandes d'assistance, toutefois, les équipes de niveau 3, qui en étaient responsables, devaient en faire une analyse détaillée. Ainsi, certaines de ses demandes en attente restaient en suspens longtemps sans être réglées.

131. Le Comité a indiqué qu'il fallait améliorer la tenue de la base de données des demandes d'assistance et des demandes de service. En outre, une stratégie doit être mise en place afin d'équiper et renforcer le dispositif d'appui à l'exploitation pour la clôture des demandes et la résolution des incidents dans le délai prévu, ainsi que pour faire face aux problèmes qui apparaîtront après le déploiement de toutes les fonctionnalités d'Umuja-Extension 2.

132. Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte que la résolution des incidents et des demandes de service pour tous les niveaux puisse être facilement contrôlée dans le système et que toutes les demandes soient clôturées dans le délai prévu.

C. Programme de suivi des améliorations

133. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué qu'un programme de suivi des améliorations avait été mis en place pour établir une corrélation directe entre les avantages et le niveau de performance atteint par le système et garantir l'exécution optimale des tâches administratives essentielles à la réalisation des objectifs opérationnels de l'Organisation qui reposent sur des processus Umoja. Ce programme de suivi doit 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.

134. Pour 43 des 51 flux de travail suivis en 2018 et 2019, le nombre de transactions a plafonné à environ 3,7 millions de transactions menées à bien par an. Dans le cas des 41 flux de travail suivis au cours des trois dernières années, 22 ont atteint ou sont sur le point d'atteindre leur efficacité maximale, affichant une tendance stable au fil

des ans et maintenant le temps d'exécution dans la fourchette optimale, soit moins de deux jours, tandis que 16 flux de travail se sont améliorés.

135. Le Comité a indiqué que même si le nombre de flux de travail contrôlés était apparemment passé de 43 en 2018 à 51 en 2019, quelques incohérences ont été constatées, comme indiqué ci-dessous :

a) Un processus sans nom ne comptant que deux transactions dans l'année a été inclus dans la liste des 51 processus ;

b) Certains processus, à savoir la décharge et l'approbation des bons de commande par la Division des achats, ont été répétés plusieurs fois (deux et quatre fois, respectivement) ;

c) En 2019, la vitesse de 11 flux de travail a diminué.

136. L'Administration a déclaré que le rapport de suivi avait été établi par une équipe du Service de l'informatique financière, dont des parties avaient été transférées à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, où elles ont assumé de nouvelles responsabilités. Le rapport, l'analyse qui en a découlé et les mesures adoptées ultérieurement n'ont donc pas été concrètement présentés comme prévu sous la forme de données exploitables. Il reste à savoir si le rapport sera maintenu ou prendra une nouvelle forme sous la responsabilité directe des référents processus, par l'intermédiaire du groupe consultatif d'amélioration des processus du Département de l'appui opérationnel ou de tout autre mécanisme jugé approprié.

137. Le Comité recommande que l'Administration mette en place une structure de gouvernance claire au titre du programme de suivi des améliorations, en définissant clairement les responsabilités, et continue de définir les processus opérationnels critiques pour les inclure dans le programme.

D. Formation

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

139. Dans son onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le portail d'apprentissage en ligne, iLearn Umoja, lancé en septembre 2018, mettait fortement l'accent sur l'auto-apprentissage continu, la formation se déclinant en modules aisément accessibles et indépendants les uns des autres, en supports de formation tels que des séquences vidéo de courte durée et en un manuel d'utilisation. Au 31 juillet 2019, le portail regroupait 59 cours portant sur 6 domaines thématiques liés à Umoja Extension-2 et l'on comptait 1 602 inscriptions. Il a également été indiqué que 90 % des inscrits pour les cours Umoja-démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2 l'étaient pour l'apprentissage par machine, contre 74 % l'année précédente, ce qui montre une progression encourageante pour l'auto-apprentissage. Début mai 2019, les utilisateurs d'iLearn ont été invités à évaluer la formation qu'ils ont suivie en répondant à un questionnaire de deux minutes. Au 31 juillet 2019, 702 participants avaient répondu au questionnaire ; 79 % d'entre eux estimaient que le cours qu'ils avaient suivi répondait aux objectifs d'apprentissage énoncés, 73 % jugeaient que le cours enseignait véritablement de nouvelles compétences et de nouveaux concepts et 78 % recommanderaient iLearn Umoja à leurs collègues.

140. À cet égard, le Comité a été informé qu'il y avait 28 372 personnes inscrites à divers modules Umoja en 2019, dont 2 104 à des cours en présentiel, 26 018 à des cours de formation autonome et 235 à des classes virtuelles, tandis que 15 personnes ont préféré un apprentissage mixte.

141. Dans son huitième rapport, 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 et qu'il n'existait aucun calendrier à cet effet. En outre, il n'existait aucun plan de formation global pour l'ensemble des formations aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et qu'en l'absence de calendrier rien ne permettait de savoir combien de ces formations seraient organisées sur iLearn Umoja en 2020.

142. Le Comité a également indiqué que même si les résultats du questionnaire pouvaient donner une valeur indicative, ils ne constituaient pas un indicateur qualitatif ou quantitatif permettant d'évaluer l'efficacité de la formation dispensée. L'Administration a déclaré que, lors de la conception et du lancement des cours sur Umoja, les équipes de formation ont été encouragées à utiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour recueillir les réactions des apprenants.

143. Le Comité réitère sa recommandation à l'Administration d'élaborer un plan de formation complet pour le nombre total de cours de formation qui seront organisés sur la plateforme iLearn Umoja pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et de mettre à disposition tout le matériel de formation sur la plateforme.

144. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour mettre au point et utiliser des outils permettant d'évaluer si l'apprenant peut utiliser efficacement les fonctionnalités d'Umoja après le programme de formation.

145. L'Administration, tout en acceptant les recommandations, a déclaré qu'elle prévoyait d'achever l'élaboration d'un nouveau programme d'apprentissage mixte concernant les ressources humaines d'ici à la fin de 2021. La conversion, la migration ou la refonte du matériel de formation pour d'autres piliers dépendent des conclusions du débat en cours sur la redéfinition des rôles, des responsabilités et des ressources. En outre, le plan de formation d'Umoja-Extension 2 a été établi sur la base du plan de travail de 2020 et est suivi jusqu'à son achèvement d'ici à la fin de l'année 2020. Afin d'aider le personnel des Nations Unies à apprendre les fonctionnalités d'Umoja, les cours de formation sur Umoja seront perfectionnés en appliquant les technologies d'apprentissage en ligne et en affectant des mentors au personnel en vue d'améliorer le transfert des connaissances.

VI. Étude de la viabilité d'Umoja

A. Concrétisation des avantages

146. Dans sa résolution [73/279](#), l'Assemblée a de nouveau prié le Secrétaire général d'utiliser, lors de l'élaboration de plans de concrétisation 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 concrétisation des avantages et de lui faire rapport à ce sujet durant la partie principale de sa soixante-quatorzième session.

147. Dans son dixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que le plan de concrétisation des avantages était en cours d'élaboration. Il a également 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 concrétisation, de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions et d'exercer un contrôle permanent. Dans son onzième rapport d'étape, il a déclaré que le dispositif de gestion des avantages récemment publié dans le cadre de l'initiative « Unis pour la réforme » donnait l'occasion à l'équipe Umoja d'examiner rapidement le plan de concrétisation des avantages, de l'améliorer, de le rendre conforme au nouveau dispositif et d'en confier l'exécution à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.

148. Dans son huitième rapport, le Comité a recommandé que le plan de concrétisation 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. Le Comité a constaté que le plan de concrétisation des avantages n'avait pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja et que le groupe de travail sur les avantages n'avait pas encore été constitué⁶.

149. Le Comité recommande que le groupe de travail sur les avantages soit constitué afin de commencer les travaux sur la concrétisation des avantages pour toutes les phases dès que possible et que les délais du plan de concrétisation des avantages soient revus afin de déterminer si les avantages d'Umoja-Extension 2 peuvent être évalués comme prévu dans les délais donnés.

150. L'Administration, tout en acceptant les recommandations, a répondu que le plan de concrétisation des avantages avait été établi et signé par le Directeur du projet. Il sera également présenté au Comité de pilotage et à la Cinquième Commission.

B. Coût complet d'un bien

151. 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, le coût complet 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.

152. Dans le dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, le coût total estimé du projet a été révisé à la hausse, passant de 1,402 milliard de dollars en 2017 à 1,414 milliard de dollars en 2018. Dans le onzième rapport d'étape, le coût total estimé est passé de 1,414 milliard de dollars en 2018 à 1,429 milliard de dollars en 2019. On trouvera dans le tableau 3 plus d'informations à cet égard.

⁶ Le groupe de travail sur les avantages de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité est l'unité de coordination chargée de définir et d'évaluer le processus de concrétisation des avantages et d'en assurer le suivi.

Tableau 3
Coût complet d'un bien

Catégories de coût	<i>Dixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré</i>		<i>Onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré</i>	
	Période	Montant (en dollars des États-Unis)	Période	Montant (en dollars des États-Unis)
Coûts directs (Umoja)	2008-2019	543 741 600	2008-2020	566 385 611
Coûts indirects	2013-2018	127 034 077	2013-2019	144 150 496
	2019-2023	19 000 000	2020-2030	38 693 696
Frais de formation	2013-2018	77 849 752	2013-2019	83 195 065
			2020-2030	4 221 044
Frais de maintenance	2016-2019	118 600 000	2016-2019	79 349 102
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	513 771 016
Total	2008-2030	1 414 225 429	2008-2030	1 429 766 030

153. Le Comité a noté que, dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le projet de 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.

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

Coûts directs

155. 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 onzième rapport d'étape sur le projet de progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que les coûts directs étaient estimés à 566,385 millions de dollars pour la période 2008-2020, sur la base de l'ajout des ressources nécessaires prévues de 35,378 millions de dollars pour 2020 (après ajustement du solde non utilisé de 12,734 millions de dollars pour 2019) au titre de l'exécution du projet Umoja à tous égards d'ici à décembre 2020.

156. Le Comité a été informé que l'appui technique au titre de la stabilisation complète d'Umoja nécessiterait une équipe spécialisée ayant les compétences requises pour prendre en charge toutes les technologies et fonctionnalités qui composent Umoja. L'idée est donc de conserver 72 postes à cet effet. Toutefois, les besoins en ressources de 22,644 millions de dollars pour 2020 ont été inclus dans les calculs des coûts directs et aucune estimation des coûts pour ces postes après 2020 n'a été prise en compte dans aucune partie des calculs du coût total.

157. L'Administration a déclaré que les chiffres pour 2021 et 2022 n'étaient que des estimations internes préliminaires des coûts potentiels, établis et mis à jour pour plusieurs années, même si le projet ne devait présenter que des plans annuels dans chaque rapport d'étape. Les ressources au titre de l'équipe Umoja, même s'il ne s'agit pas d'un projet, seront incluses dans le budget-programme, une part étant allouée à d'autres sources budgétaires en fonction de ce que décidera l'Assemblée générale. L'Administration a en outre déclaré que les coûts estimés de l'équipe étaient inclus

dans le calcul annuel des coûts de maintenance, qui pourraient être réévalués en fonction de l'évolution.

158. Le Comité a toutefois noté que le coût de maintenance prévu pour la période 2020-2030 était basé sur une extrapolation au taux de 8 % du budget de maintenance projeté pour 2020, qui ne comprenait aucun coût direct lié à l'équipe Umoja. Par conséquent, le coût estimé de l'équipe du projet Umoja après 2020 n'a pas été inclus dans le calcul du coût total.

Coûts indirects

159. 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 onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a fait état de coûts indirects de 144,150 millions de dollars pour la période 2013-2019 ; les coûts estimés pour la période 2019-2023 étaient de 38,693 millions de dollars.

160. 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 constaté une erreur dans l'application des coûts standard communs affectant le calcul des coûts indirects des améliorations continues pour 2019, qui ont été sous-estimés de 339 500 dollars. En conséquence, les coûts indirects prévus pour la période 2020-2030 ont été sous-estimés de 1,79 million de dollars.

161. L'Administration a reconnu les erreurs de calcul dans le cadre des améliorations continues.

Frais de formation

162. Dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, l'Administration a indiqué que les coûts de formation pour la période 2013-2019 s'élevaient à 83,195 millions de dollars et que les coûts de formation pour la période 2020-2030 étaient estimés à 4,221 millions de dollars.

163. Le Comité a constaté que le coût de formation prévu adoptait un modèle de décroissance de 15 %, sur la base duquel les inscriptions aux cours dispensés par un formateur diminueraient, tandis que les inscriptions à l'apprentissage par machine et à l'apprentissage mixte augmenteraient à un taux de 15 % au cours de la période 2020-2030.

164. Le Comité a remarqué que les coûts de formation estimés à 4,221 millions de dollars ont été calculés sur la base du coût moyen par mois au lieu du coût moyen par an, ce qui a entraîné une sous-estimation de 77,423 millions de dollars. En outre, les coûts de formation prévus n'incluaient pas les coûts estimés des déplacements liés à la formation.

165. L'Administration a déclaré que le projet avait revu les hypothèses et les paramètres du tableau de formation, en tenant compte de l'erreur susmentionnée, et que ses paramètres avaient été affinés (type d'instruction, modèle de décomposition appliqué), avec ajout des voyages annuels liés à la formation, et avaient été revus par le Directeur. L'Administration a également déclaré que le coût des voyages au titre de la formation avait été estimé de manière prudente à 40 % du coût de la formation animée par un formateur. En conséquence, une estimation révisée de la formation a été fournie, avec un coût total de 28,44 millions de dollars pour la période 2020-2030.

166. Le Comité a constaté que l'Administration avait modifié les hypothèses qui sous-tendaient les estimations figurant dans le onzième rapport d'étape et avait estimé des taux de décroissance plus élevés pour les cours animés par un formateur, l'apprentissage mixte et l'apprentissage par machine, ainsi que dans le coût mensuel estimé pour les trois types de formation.

167. Le Comité a déclaré que même en utilisant la méthode révisée comme base de calcul des coûts de formation estimés, le coût total était sous-estimé de 24,22 millions de dollars.

Frais de maintenance

168. Dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, l'Administration a indiqué que les coûts de maintenance pour la période 2016-2019 s'élevaient à 79,349 millions de dollars et que les coûts de maintenance pour la période 2020-2030 étaient estimés à 513,771 millions de dollars. L'estimation était basée sur le budget prévu pour 2020 de 30,865 millions de dollars, avec une extrapolation supplémentaire au taux de 8 % pour la période 2021-2030.

169. Le Comité a remarqué que l'estimation détaillée des coûts prévus pour 2020 comprenait une provision de 1 million de dollars pour la croissance organique concernant les licences SAP. Toutefois, il a été informé que l'Administration avait été en mesure de contrôler la croissance organique des licences SAP et que le budget supplémentaire prévu à cet effet n'était pas nécessaire.

170. Le Comité a également remarqué que l'estimation détaillée des coûts de maintenance prévus pour 2020 incluait un montant de 86 700 dollars en 2020 au titre de licences supplémentaires résultant de l'audit SAP, sur la base d'une provision budgétaire de 85 000 dollars pour 2019. Il a toutefois été informé qu'aucun paiement n'avait été effectué pour des licences supplémentaires en 2019 à la suite de l'audit SAP.

171. Le Comité a noté que l'inclusion de ces estimations dans le calcul des coûts de maintenance prévus avait entraîné une surestimation du coût total.

172. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour corriger les erreurs de calcul et d'estimation des différents éléments des coûts directs et indirects et, en conséquence, revoie le montant du coût total qui sera présenté à l'Assemblée générale dans le prochain rapport d'activité.

VII. Plan de prise en main d'Umoja

173. 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.

174. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dans son rapport sur le onzième rapport d'étape du progiciel de gestion intégré ([A/74/7/Add.17](#)), a noté que le onzième rapport d'étape présenté par le Secrétaire général ne contenait pas le plan de prise en main demandé par l'Assemblée générale, et recommandé que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'exposer de façon détaillée dans son douzième 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. L'Assemblée, dans sa résolution [74/263](#), a fait sienne cette recommandation.

175. Le Comité a été informé de ce qui suit :

a) L'Administration a proposé de présenter le plan de prise en main dans le douzième rapport d'étape au lieu du onzième pour les raisons suivantes :

i) Les changements introduits dans le cadre de la réforme de la gestion à compter du 1^{er} janvier 2019 ont offert de nouvelles possibilités pour le modèle de stabilisation d'Umoja ;

ii) Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel ont tous deux offert des capacités institutionnelles pour les fonctions de stabilisation, qui méritaient d'être évaluées et maintenues ;

b) Le principal facteur à prendre en compte pour le plan de prise en main serait de s'assurer que l'équipe centrale du projet Umoja dispose des capacités adéquates pour concevoir, construire et maintenir la solution et être l'intégrateur de systèmes *de facto*. L'équipe devait être affectée à des unités administratives, selon que de besoin ;

c) Il est proposé d'intégrer 72 postes permanents d'ici à la fin de 2020. Il est proposé de conserver d'ici à la fin de 2020 23 emplois de temporaire (autre que pour les réunions). Il est proposé de retenir d'ici à la fin de 2020 25 entreprises prestataires ;

d) Les principales unités administratives dans lesquelles il est envisagé d'intégrer ces postes permanents, emplois de temporaire et entreprises prestataires sont les suivantes :

i) La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité : des consultations et des évaluations sont en cours pour ajuster la base de ressources existante d'Umoja et de la Division (en particulier le personnel), afin d'intégrer progressivement les fonctions à partir de 2020 ;

ii) Le Bureau de l'informatique et des communications : une évaluation est en cours concernant le futur statut de l'appui à la maintenance des infrastructures et du matériel, et pour déterminer si une partie des entreprises prestataires ou du personnel temporaire liés à Umoja devra être transférée au Bureau ou si la relation de travail actuelle entre Umoja et le Bureau peut être préservée.

176. Dans son huitième rapport, le Comité a fait connaître son opinion sur le plan de prise en main et continue de penser qu'il est important que le plan de prise en main soit finalisé et présenté à l'Assemblée générale dans les meilleurs délais. Le Comité continue également de penser 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.

177. Le Comité recommande une fois de plus que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire. Le Comité recommande également que le plan de prise en main soit présenté à l'Assemblée générale dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

178. Le Comité recommande également de nouveau 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.

VIII. Remerciements

179. 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 Vérificateur général des comptes de l'Inde
(Auditeur principal)
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

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 2018

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
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	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	Le plan de concrétisation des avantages n'ayant pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja, la recommandation est considérée comme 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	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	Le plan de concrétisation des avantages n'ayant pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				les résultats visés à terme ; d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés						
3	2016	A/71/180	Al. c du par. 23 du résumé	Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte que les unités administratives bénéficient d'un appui à 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	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	Le plan de concrétisation des avantages n'ayant pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
4	2016	A/71/180	Al. e du par. 23 du résumé	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	Recommandation partiellement appliquée. Le Bureau de l'informatique et des communications a achevé l'intégration des composantes informatiques d'Umoja (matériel, services d'assistance de niveau 1, etc.) et chaque service fonctionnel ajoute actuellement des capacités (essais, services d'assistance	La recommandation ayant été partiellement appliquée, elle est considérée comme en cours d'application		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
					de niveau 2B, etc.). Un nouveau mode de financement sera présenté dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, qui a déjà été partiellement expliqué dans le onzième rapport d'étape					
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	Depuis mai 2019, c'est la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité qui collecte et hiérarchise les besoins en matière d'analyse décisionnelle et de communication et définit les cahiers des charges	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
6	2017	A/72/157	71	Le Comité recommande également qu'après son approbation par l'Assemblée générale, le plan de valorisation des avantages mis à jour soit gelé pour servir de point de comparaison qui permettra de suivre les valorisations futures des avantages découlant de l'utilisation d'Umoja	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	Le plan de concrétisation des avantages n'ayant pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
7	2017	A/72/157	80	Le Comité recommande que les résultats de ce projet pilote soient rapidement analysés et pris en compte lors de la mise en œuvre d'un module d'appel d'offres en ligne pour tous les éléments auxquels cette fonctionnalité peut être appliquée	Recommandation intégralement appliquée. À la suite de l'achèvement de l'examen et de l'approbation internes, la Division des achats et le Bureau des affaires juridiques finalisent les clauses et conditions. Cette tâche devrait être achevée à la mi-février 2020. Il appartient au Département de l'appui opérationnel de mettre en œuvre cette recommandation	Des mesures ayant été prises, la recommandation est considérée comme 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	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	Le plan de concrétisation des avantages n'ayant pas encore été présenté au Comité de pilotage d'Umoja, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				réfèrent processus 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						
9	2018	A/73/169	57	Le Comité recommande que l'Administration achève l'opération de nettoyage à temps pour la certification annuelle des états de présence	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
10	2018	A/73/169	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 demande(s) de changement, le cas échéant	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
11	2018	A/73/169	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	L'Administration a fait savoir que des discussions étaient en cours avec le service fonctionnel concernant l'incidence de ce changement. Une	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				dans la même catégorie d'actifs	demande de changement est en cours d'élaboration					
12	2018	A/73/169	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 comptes utilisateurs et de rendre dûment compte de ce processus à une fréquence devant être déterminée par les référents processus d'Umoja	Conformément au mandat du bureau de liaison pour les questions de sécurité d'Umoja, les agents de liaison procèdent à l'examen des droits d'accès aux comptes utilisateurs. Un exercice de nettoyage a été entrepris	Il a été constaté que des membres du personnel ayant quitté l'Organisation et des fonctionnaires retraités ou inactifs avaient accès à Umoja. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application		X		
13	2018	A/73/169	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	Un exercice de nettoyage a été mené, suivi de la publication du guide de validation trimestrielle de l'accès aux comptes utilisateurs à l'intention des agents de liaison pour les questions de sécurité	Il a été constaté que des membres du personnel ayant quitté l'Organisation ou des fonctionnaires retraités avaient accès à Umoja. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application		X		
14	2018	A/73/169	94	Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que chaque membre du personnel	L'Administration demande le classement de cette recommandation au motif qu'un exercice	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				ait un seul et même compte d'utilisateur	de nettoyage a été effectué, au cours duquel tous les comptes doubles recensés ont été désactivés. Après un examen attentif de la cause première, il a été déterminé qu'Umoja ne pouvait « réagir » aux comptes doubles qu'au moyen d'un contrôle régulier. Après la création d'un identifiant utilisateur Unite, celui-ci est envoyé à SAP Identity Management, et il est alors trop tard pour empêcher la création d'un deuxième compte dans Umoja					
15	2018	A/73/169	95	Le Comité recommande également que, lorsqu'un membre du personnel possède deux comptes utilisateurs, l'un de ces comptes soit désactivé immédiatement	L'Administration demande le classement de cette recommandation au motif qu'un exercice de nettoyage a été effectué, au cours duquel tous les comptes doubles recensés ont été désactivés. Après un examen attentif de la cause première, il a été déterminé qu'Umoja ne pouvait « réagir » aux comptes doubles qu'au moyen d'un contrôle régulier. Après la création d'un identifiant utilisateur	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
16	2018	A/73/169	109	Le Comité recommande que : a) Que les référents processus suppriment les droits d'accès qui posent problème ; b) Que les référents processus automatisent l'application des règles de séparation des tâches dans la gestion des droits d'accès ; 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	Unite, celui-ci est envoyé à SAP Identity Management, et il est alors trop tard pour empêcher la création d'un deuxième compte dans Umoja a) Une opération de nettoyage a été effectuée pour supprimer les droits d'accès qui posent problème ; 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 ; c) Un nouveau rapport est en cours d'élaboration, que les agents de liaison pour les questions de sécurité pourront utiliser pour l'examen périodique des violations des règles	Des mesures ayant été prises, les recommandations figurant aux alinéas a) et b) sont considérées comme appliquées. La recommandation figurant à l'alinéa c) est considérée comme en cours d'application			X	

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
17	2018	A/73/169	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	de séparation des tâches Recommandation partiellement appliquée. Tous les enseignements tirés de l'exercice de reprise des activités après un sinistre mené en 2017, sauf deux, ont été pris en compte. Ceux-ci ont été mis en œuvre mais ils doivent être finalisés peu avant l'exécution de l'exercice de reprise des activités après un sinistre lui-même. L'exercice sera mené en coordination avec les services fonctionnels et devrait avoir lieu au cours du deuxième trimestre de 2020	La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
18	2018	A/73/169	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	Les travaux sont hiérarchisés en fonction des modules composant Umoja-Extension 2. Dans le cadre de la réforme de la gestion, le programme relatif à la couche sémantique du module d'analyse décisionnelle a été transféré à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. La	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
19	2018	A/73/169	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	hiérarchisation, le développement et la mise en service suivent désormais un nouveau modèle. Les modes de visualisation des données et les rapports standard peuvent faire l'objet de démonstrations. En ce qui concerne le développement d'Umoja-Extension 2, le tableau de bord du module Application de pilotage stratégique illustre la manière dont les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 exploitent la nouvelle couche sémantique d'HANA	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	Les mesures recommandées n'ayant pas encore été prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application	X		
20	2018	A/73/169	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	Dans le cadre du projet de migration de la gestion des demandes de changement fondé sur l'outil ChaRM de SAP, qui a amené le Comité de contrôle des changements à cesser d'utiliser JIRA aux fins de la gestion des	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
21	2018	A/73/169	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	<p>demandes de changement (projet CCBREQ), toutes les demandes ouvertes, quelle que soit leur ancienneté, ont été systématiquement examinées par les responsables fonctionnels d'Umoja ainsi que par leurs homologues des services fonctionnels. Sur la base de cet examen, des demandes de changement ont été créées. Il a été mis fin au projet CCBREQ</p> <p>Depuis la mise en service de ChARM, les champs « priorité » et « échéance » (date à laquelle le changement entre en vigueur) sont remplis par le demandeur, qui est normalement un homologue d'un service fonctionnel. En outre, dans le cadre du nouveau processus, un spécialiste de la gestion du changement est chargé de vérifier, lors du premier examen de la demande de changement, que l'échéance est réaliste, compte tenu de la complexité du développement et de la charge de travail de</p>	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
22	2018	A/73/169	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	L'équipe de développement, ainsi que du degré de priorité du point de vue du service fonctionnel. Le projet ChaRM étant désormais bien ancré, le Comité de contrôle des changements prend également bonne note des données inscrites dans les champs « priorité » et « échéance » et peut se tourner vers le spécialiste de la gestion du changement lorsqu'il a des questions	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application			X
23	2018	A/73/169	173	Le Comité recommande que le plan de transition d'Umoja aux fins de la prise en main continue de tenir compte de	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement				X

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				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		appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application				
24	2019	A/74/153	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	Recommandation intégralement appliquée	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
25	2019	A/74/153	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	Recommandation intégralement appliquée	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
26	2019	A/74/153	50	Le Comité recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent	Pas de réponse	Étant donné que le projet n'a pas été achevé le 31 décembre 2019 et		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				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		que l'Assemblée générale a prolongé le délai d'achèvement jusqu'au 31 décembre 2020, et que des problèmes analogues ont été constatés au cours du présent audit, la recommandation est considérée comme en cours d'application				
27	2019	A/74/153	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	Ces incidences ont été évaluées pour les 21 interfaces non-SAP qui ont déjà été intégrées dans Umoja. SAP confirme, conformément à l'audit annuel des licences, qu'Umoja ne viole aucun accord de licence. Chaque interface a été évaluée individuellement et il a été conclu que les incidences sur les licences étaient couvertes par les accords de licence existants	Comme indiqué dans le présent rapport, l'évaluation n'est pas encore terminée. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
28	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
29	2019	A/74/153	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	Recommandation intégralement appliquée	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
30	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
31	2019	A/74/153	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'équipe Umoja est convaincue que son plan stratégique pluriannuel lui permettra de parvenir au produit final fixé par l'Assemblée générale, à savoir une équipe dotée d'une capacité d'autonomie	Des postes à responsabilité étant vacants dans l'équipe chargée du projet, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				l'objectif consistant à être moins tributaires des services de consultants, dans la mesure du possible	optimale et d'une structure de coûts durable. Sur le plan financier, ceci se traduit par une baisse importante des dépenses par rapport à 2015-2016, alors même que la mise en service des modules composant Umoja-Extension 2 se poursuit. En 2019, les dépenses étaient orientées à la baisse, comme prévu, les dépenses contractuelles continuant de se réduire progressivement. En 2020, les plans multiniveaux composant le projet permettent de procéder à une nouvelle réduction des effectifs comme en 2017-2019, les dépenses contractuelles continuant de s'amenuiser					
32	2019	A/74/153	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'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				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						
33	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
34	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
35	2019	A/74/153	83	Le Comité recommande que l'Administration examine les données de base relatives aux informations bancaires afin de recenser les cas	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				dans lesquels plusieurs fournisseurs sont associés au même compte bancaire, et prenne des mesures correctives, le cas échéant		est considérée comme en cours d'application				
36	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
37	2019	A/74/153	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	Dans le cadre de la réforme de la gestion, le programme relatif à la couche sémantique du module d'analyse décisionnelle a été transféré à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. La hiérarchisation, le développement et la mise en service suivent désormais un nouveau modèle. Les modes de visualisation des données et les rapports standard peuvent faire l'objet de démonstrations	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
38	2019	A/74/153	113	Le Comité recommande que l'Administration fixe des objectifs	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait	L'Administration ayant indiqué que la recommandation		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
				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	été partiellement appliquée	avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application				
39	2019	A/74/153	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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
40	2019	A/74/153	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 Il 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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation avait été partiellement appliquée	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X		
41	2019	A/74/153	121	Le Comité recommande que le plan de valorisation des avantages d'Umoja soit arrêté à titre prioritaire	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été finalisé et signé par le Directeur du projet	La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité		X		

N°	Année	Rapport	Paragraphe du rapport	Recommandation	Observations de l'Administration (février 2020)	Observations du Comité	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				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	Umoja en 2019 et communiqué à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en janvier 2020	n'ayant pas encore entamé les travaux relatifs à la concrétisation des avantages, la recommandation est considérée comme en cours d'application				
42	2019	A/74/153	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	Comme indiqué dans le onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, tous les coûts entrant dans le calcul des coûts indirects sont des coûts standard. Une erreur s'est glissée par inadvertance dans une cellule d'un tableau Microsoft Excel, qui a été corrigée et sera reflétée dans le douzième rapport d'étape	La recommandation n'a pas encore été intégralement appliquée, comme le dénotent les erreurs dont il est question dans le présent rapport. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
43	2019	A/74/153	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	Les frais de formation pour la période 2019-2030 ont été présentés dans le onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré. En outre, les frais de formation sont en cours de révision en application de l'observation d'audit relative à la formation	La recommandation n'a pas encore été intégralement appliquée, comme le dénotent les erreurs dont il est question dans le présent rapport. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
44	2019	A/74/153	146	Le Comité recommande que l'Administration fasse une estimation complète des frais de	Les frais de maintenance pour la période 2020-2030 ont été établis à partir	La recommandation n'a pas encore été intégralement appliquée, comme		X		

<i>N°</i>	<i>Année</i>	<i>Rapport</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (février 2020)</i>	<i>Observations du Comité</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
45	2019	A/74/153	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 également 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	d'une estimation détaillée des coûts pour 2020 et d'un taux de croissance prévisionnel de 8 % pour les années qui suivront	le dénotent les erreurs dont il est question dans le présent rapport. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
Total							8	37		
Pourcentage							18	82		