



Assemblée générale

Distr. générale
22 juillet 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Point 135 de l'ordre du jour provisoire*

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

Dixième 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 22 juillet 2021, portant transmission du rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* [A/76/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Dixième 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	8
A. Stratégie de mise en service	8
B. Observations formulées précédemment par le Comité et champ du présent rapport	9
II. Gouvernance du projet	11
III. Mise en service d'Umoja-Extension 2	13
A. État d'avancement de la mise en service des solutions Umoja-Extension 2	13
B. Liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions	19
C. Documentation relative à la mise en service d'Umoja-Extension 2	21
IV. Sécurité informatique	22
A. Plan d'action sur la cybersécurité	22
B. Plan de reprise après sinistre	23
V. Fonctions de contrôle	24
A. Contrôle des opérations	24
B. Octroi des droits d'accès	26
C. Délégation de pouvoirs	27
VI. Fonctions d'appui	27
A. Rapports et analyses	27
B. Appui à l'exploitation	28
C. Améliorations continues et gestion du changement	30
D. Formation	31
VII. Étude de la viabilité d'Umoja	33
A. Concrétisation des avantages	33
B. Coût complet d'Umoja	35
VIII. Plan de prise en main d'Umoja	39
IX. Remerciements	40
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019	41

Lettre d'envoi

**Lettre datée du 22 juillet 2021, 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 dixième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré.

Le Contrôleur général de la République du Chili,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

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

Résumé

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.

En décembre 2011, dans sa résolution [66/246](#), l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes 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.

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](#), [A/74/153](#) et [A/75/159](#)) 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 a été prévue pour fin 2020 au plus tard. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2021 est actuellement de 590,81 millions de dollars et les dépenses totales au 31 décembre 2020 s'élevaient à 554,68 millions de dollars.

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 et concernent notamment la planification stratégique et l'établissement du budget, la collecte de fonds, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des programmes et des projets. Les fonctionnalités et les modes opératoires inclus dans les sous-projets d'Umoja-Extension 2 avaient été mis en service à la fin de 2020 dans les entités prévues, comme cela avait été convenu avec les référents processus métier concernés.

Lors de leur conception et de leur déploiement, on a recensé des possibilités d'intégration et d'amélioration supplémentaires, qui seraient réalisées dans le cadre des activités d'amélioration continue.

Le présent rapport est le dixième présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte principalement sur la gouvernance du projet, la mise en service d'Umoja-Extension, la sécurité informatique, les fonctions d'appui, la prise en main d'Umoja, et les avantages et coûts afférents à Umoja. En outre, il présente les résultats de l'examen de plusieurs fonctions de contrôle applicables au contrôle des opérations, à l'octroi des droits d'accès et à la délégation de pouvoirs.

Conclusion générale

Le Comité constate qu'Umoja demeure un projet essentiel à la modernisation et à la réforme de l'Organisation. Il salue les efforts faits par l'Administration pour mettre en service de nombreux modules dans un environnement technique difficile, alors que les ressources dont disposent l'Organisation sont sollicitées de toutes parts. Il note également que le projet a été exécuté dans le respect du budget approuvé pour l'année 2020.

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

Le Comité note toutefois que l'Administration doit redoubler d'efforts pour évaluer les possibilités d'intégration des sous-projets au fur et à mesure qu'elles sont recensées et les réaliser en priorité. L'Administration doit également poursuivre ses efforts visant à apporter l'appui voulu à la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et au perfectionnement constant du progiciel. La question du contrôle des opérations et de la délégation de pouvoirs dans Umoja doit aussi être résolue.

L'Administration devrait également faire le nécessaire pour établir des comptes rendus actualisés des avantages et des coûts afférents à Umoja afin de permettre aux États Membres de se faire une idée générale du coût total du projet et des avantages tirés de cet investissement.

Principales constatations

Gouvernance du projet

Le Comité a noté qu'il n'avait pas été rendu compte au Comité de gestion, au moment de l'audit, des progrès réalisés en 2020 dans la mise en service d'Umoja-Extension 2 ni des travaux d'intégration et d'amélioration supplémentaires prévus pour 2021.

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

Le Comité a noté que les fonctionnalités de chacune des six solutions pouvaient être reliées entre elles et aux autres solutions, mais que certains liens n'ont pas été établis et qu'ils seraient explorés à titre prioritaire dans le cadre des activités d'amélioration continue en 2021 et après.

Fonctions de contrôle

Le Comité a noté qu'en 2020, neuf bons de commande avaient été établis pour 448 armes à feu et munitions d'une valeur de 27 141 dollars selon la procédure

relative aux achats de faible valeur. Il a relevé des lacunes dans le contrôle de la procédure relative aux achats de faible valeur pour ce qui est des achats d'armes à feu et de munitions.

Le Comité a également noté que dans 132 cas, des utilisateurs ayant certains droits n'avaient pas reçu de délégation de pouvoirs, comme cela est demandé dans le guide des droits d'accès à Umoja et le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité.

Statut des fonctions d'appui à Umoja

Le Comité a noté qu'un certain nombre de documents étaient requis lors de l'élaboration des rapports d'analyse dans l'espace UNBI Certified Layer, dont les suivants : le document relatif aux exigences opérationnelles, le document relatif aux prescriptions techniques, le document relatif aux essais, le dictionnaire de données, le document technique et les guides pratiques. Cependant, pour 141 des 168 des rapports, certains de ces documents étaient manquants : le document relatif aux exigences opérationnelles était manquant pour 28 rapports, le document relatif aux prescriptions techniques pour 26 rapports, le document relatif aux essais pour 135 rapports, le dictionnaire de données pour 85 rapports, le document technique pour 15 rapports et les guides pratiques pour un rapport.

Le Comité a également noté qu'il n'existait aucun plan précis pour consolider et harmoniser les niveaux 1 et 2a du dispositif d'appui à l'exploitation mentionné dans le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré ([A/75/386](#)).

Étude de la viabilité d'Umoja

Le Comité a constaté que la méthode utilisée pour estimer les frais de maintenance changeait depuis 2018. Les estimations pour la période 2022-2030 fluctuaient d'une année à l'autre et, plutôt que de s'appuyer sur des catégories de coûts détaillées, elles étaient fondées soit sur un montant identique pour chaque année soit sur une augmentation annuelle de 8 %. Du fait que les estimations ne sont pas fondées sur des données détaillées, la prévision des frais de maintenance risque d'être incohérente et inexacte.

Plan de prise en main d'Umoja

Le Comité a noté qu'il n'existait pas d'indicateurs permettant de mesurer le plan de prise en main et d'évaluer efficacement les besoins en ressources, en tenant compte des activités de stabilisation, de la charge de travail et du développement des capacités.

Recommandations

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 à l'Administration de communiquer au Comité de gestion en temps utile des informations actualisées sur le projet Umoja, en particulier sur l'état de mise en service d'Umoja-Extension 2, les travaux d'intégration et de renforcement supplémentaires et les activités d'amélioration continue ;**

b) **Le Comité recommande à l'Administration d'étudier si d'autres intégrations sont faisables en ce qui concerne les solutions Umoja-Extension 2 et**

de suivre la réalisation de ces intégrations au fur et à mesure qu'elles sont cernées, évaluées et classées par ordre de priorité ;

c) Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour améliorer le dispositif de contrôle et de validation qui permet d'empêcher l'achat d'armes à feu et de munitions au moyen de la procédure applicable aux achats de faible valeur ;

d) Le Comité recommande que l'Administration, agissant en coordination avec les référents processus métier, assure un suivi plus régulier de la délégation de pouvoirs afin d'empêcher que les droits d'accès à Umoja soient octroyés sans la délégation de pouvoirs requise ;

e) Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que tous les documents nécessaires à l'élaboration du contenu de l'espace UNBI Certified Layer soient produits dans le cadre du projet des Nations Unies concernant l'analyse décisionnelle, et produise rétroactivement les documents techniques manquants afin qu'ils puissent servir de référence à une future mise à jour ;

f) Le Comité recommande que l'Administration évalue la consolidation et l'harmonisation du niveau 1 avec le niveau 2a et prépare un plan de mise en œuvre assorti d'un calendrier, en fonction des résultats de l'évaluation ;

g) Le Comité recommande que l'Administration actualise l'estimation des frais de maintenance en fournissant des informations plus détaillées sur les coûts dans le prochain rapport d'étape ;

h) Le Comité recommande que l'Administration mette en place des indicateurs spécifiques pour suivre l'évolution du plan de prise en main.

Suite donnée aux recommandations antérieures

Sur les 55 recommandations formulées dans les précédents rapports du Comité, 15 (soit 27 %) ont été appliquées dans leur intégralité et 40 (soit 73 %) 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 2021 était de 590,81 millions de dollars. Au 31 décembre 2020, l'Administration avait dépensé 554,68 millions de dollars. Dans sa résolution 75/253 A, l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait formulées dans son rapport concernant le douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/75/7/Add.14).

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 nouveaux plans 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 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. Elle 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 d'exécution, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des programmes et des projets. Cette phase, qui concernait les fonctions et opérations plus stratégiques, s'est déroulée à la fin de 2020 dans les entités qui avaient été choisies à cette fin. Les possibilités supplémentaires d'intégration et de renforcement recensées au cours des phases de conception et de développement doivent être explorées dans le cadre des activités d'amélioration continue.

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 neuf rapports d'étape, qui sont résumés ci-dessous.

6. Dans son premier rapport ([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 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. Dans son neuvième rapport (A/75/159), le Comité a constaté qu'il fallait atténuer les risques de retard dans la mise en œuvre intégrale du projet, eu égard au calendrier approuvé, et atteindre les résultats attendus. Il a souligné que l'Administration devait continuer de renforcer les 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 a également signalé qu'il fallait 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.

15. Le présent rapport traite des points suivants : la gouvernance du projet, la mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et l'état et l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, et la documentation sur la mise en service d'Umoja-Extension 2 ; la sécurité informatique dans le cadre du plan d'action pour la cybersécurité et le plan de reprise après sinistre ; les fonctions de contrôle applicables au contrôle des opérations, à l'octroi des droits d'accès et à la délégation de pouvoirs. Il porte également sur les points suivants : les fonctions d'appui liées aux rapports et aux analyses, l'appui à l'exploitation, les améliorations, la gestion du changement et la formation ; l'étude de la viabilité d'Umoja en ce qui concerne la concrétisation des avantages et les coûts ; le plan de prise en main d'Umoja.

II. Gouvernance du projet

16. 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. Elle a réaffirmé que le succès de la mise en service d'Umoja exige l'appui et l'adhésion complets de la haute direction et une coopération étroite et continue avec les principales parties prenantes et prié le Secrétaire général de veiller à obtenir ces éléments au moyen des mécanismes de responsabilisation et de gestion de la performance, surtout au niveau de la haute direction.

17. Le Comité de gestion, qui rassemble des hauts fonctionnaires de l'Administration sous la présidence de la Directrice de cabinet, examine périodiquement l'état d'avancement du projet, étudie les mécanismes de gestion des changements pour lesquels une orientation stratégique est nécessaire et veille à ce que les conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient effectivement prises en compte dans la direction exécutive du projet. Le Comité de gestion n'avait reçu des informations sur Umoja qu'à deux reprises, en mai et en septembre 2020.

18. 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 métier, assure la direction et l'orientation stratégique du projet Umoja depuis sa création. Il restera en activité jusqu'à fin 2021 pour aider à la prise en main d'Umoja en veillant surtout à ce qu'Umoja-Extension soit techniquement stable et soit adopté durablement par les utilisateurs. Il s'est réuni à six reprises en 2020, en février, avril, juin, juillet, novembre et décembre.

19. Alors que la phase de projet d'Umoja allait s'achever à la fin de 2020, les modalités et les structures de gouvernance d'Umoja avaient été actualisées afin de faciliter l'exécution du projet de réforme de la gestion du Secrétaire général et le perfectionnement constant du progiciel. Entre autres changements, la composition du Comité de pilotage d'Umoja mis en place par les référents processus métier en 2013 a été modifiée et le Comité des changements d'Umoja a été créé. Les projets relatifs à Umoja-Extension 2 n'entrent pas pour l'instant dans les responsabilités du Comité des changements d'Umoja dans la mesure où ils doivent être encore stabilisés et arriver à maturité fin 2021.

20. Le Comité des changements d'Umoja a été créé en avril 2020, dans le cadre de la stratégie de prise en main, de manière qu'Umoja demeure une solution axée sur résultats. Il s'est réuni en juin, août et octobre 2020 et en janvier et avril 2021.

21. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel assurent la direction conjointe des activités nécessaires pour que la solution Umoja reste adaptée à tous les besoins de l'Organisation. Les deux départements utilisent le Comité des clients des services de gestion pour dialoguer avec les clients sur les besoins stratégiques et opérationnels pris en charge par Umoja. Le Comité des clients des services de gestion s'est réuni à huit reprises en 2020.

22. La Division du progiciel de gestion intégré a été créée le 1^{er} janvier 2021, étape cruciale dans la mise en service d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat. La nouvelle division relève à la fois de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel.

23. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que la mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, serait achevée au 31 décembre 2020, et que les possibilités supplémentaires d'intégration et de renforcement recensées au cours des phases de conception et de développement seraient explorées dans le cadre des activités d'amélioration continue.

24. Le Comité a noté que les comités de gouvernance étaient chargés de veiller à la bonne exécution du projet. Par conséquent, c'est dans l'enceinte du Comité de gestion qu'auraient dû être présentées et examinées les principales questions touchant la mise en service d'Umoja, comme l'état final de l'exécution des six projets relatifs à Umoja-Extension 2 et les dernières activités qui devaient être exécutées après l'achèvement de la phase de projet, en particulier les travaux d'intégration et de renforcement.

25. Le Comité a également noté que les résultats obtenus en 2020 et les travaux prévus pour 2021 concernant Umoja-Extension 2 avaient été examinés par le Comité de pilotage d'Umoja en mars 2021. Toutefois, à la date d'achèvement de l'audit sur place, soit le 6 mai 2021, le Comité de gestion n'avait été informé ni des progrès réalisés en 2020 dans la mise en service d'Umoja-Extension 2 ni des travaux d'intégration et de renforcement supplémentaires prévus pour 2021.

26. Le Comité estime que, compte tenu des délais prévus pour la mise en service d'Umoja-Extension 2 et des changements structurels et opérationnels apportés en 2020 à la gouvernance d'Umoja, le Comité de gestion devrait assurer une direction plus dynamique.

27. L'Administration a indiqué que le Comité de gestion avait reçu des informations sur le projet Umoja lorsque celui-ci était inscrit à l'ordre du jour de ses réunions en mai et septembre 2020. La Division du progiciel de gestion intégré prévoit de présenter au Comité de gestion, en septembre et en décembre 2021, le treizième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré et des informations actualisées sur les travaux d'amélioration continue.

28. Le Comité recommande à l'Administration de communiquer au Comité de gestion en temps utile des informations actualisées sur le projet Umoja, en particulier sur l'état de mise en service d'Umoja-Extension 2, les travaux d'intégration et de renforcement supplémentaires et les activités d'amélioration continue.

29. L'Administration a accepté la recommandation.

III. Mise en service d'Umoja-Extension 2

30. Dans sa résolution [74/263](#), l'Assemblée générale a souscrit aux recommandations formulées par le Comité des questions administratives et budgétaires dans son rapport concernant le onzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégrée ([A/74/7/Add.17](#)), y compris celle tendant à ce qu'elle prie le Secrétaire général de prendre toutes les mesures voulues pour que le projet soit achevé au 31 décembre 2020.

31. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré ([A/72/397](#)), le Secrétaire général a indiqué que la quasi-totalité des fonctions et processus d'Umoja-Extension 2 (à l'exception de la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement) seraient opérationnels avant fin 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 avant fin décembre 2019. Dans son onzième rapport d'étape ([A/74/478](#)), il a de nouveau révisé le calendrier de mise en service en indiquant que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 seraient opérationnelles avant fin décembre 2020.

32. Dans son douzième rapport d'étape ([A/75/386](#)), le Secrétaire général a indiqué que toutes les fonctionnalités incluses dans les sous-projets d'Umoja-Extension 2 avaient été mises en service. Il a précisé que lors de la conception et de la mise en service des sous-projets, on avait recensé des possibilités d'intégration et d'amélioration supplémentaires, qui seraient réalisées dans le cadre du processus d'amélioration continue.

A. État d'avancement de la mise en service des solutions Umoja-Extension 2

33. Le Comité a examiné la mise en service des six solutions Umoja-Extension 2. Axées sur des activités clefs du Secrétariat et des entités associées, ces solutions englobaient 133 processus, soit 41 % du nombre total des processus d'Umoja. Le Comité a été informé que la mise en service des processus et fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 avait été achevée le 31 décembre 2020. On trouvera ci-après un récapitulatif des fonctionnalités et processus et de l'état d'avancement de la mise en service de ces solutions.

Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance

34. La solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance appuie l'ensemble du cycle de gestion de la performance et couvre la planification stratégique, la planification des ressources, l'exécution des programmes et la gestion de la performance. Elle est constituée des trois modules suivants : Application de pilotage stratégique, Business Planning and Consolidation et Gestion des projets. La solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information relie les modules de la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance entre eux et à la solution Gestion des partenaires d'exécution.

35. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information avait grandement amélioré la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance. La nouvelle fonctionnalité intégrée permettrait d'exploiter une capacité holistique de bout en bout, qui fait appel à plusieurs modules nouveaux et existants d'Umoja-Extension 2, pour gérer le cycle des projets du début à la fin,

toutes sources de financement confondues. Le personnel et les cadres pourraient ainsi planifier, gérer, contrôler et suivre les projets selon une méthode de gestion axée sur les résultats. Bien que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information couvre toutes les sources de financement (budget ordinaire, budget des opérations de maintien de la paix et contributions volontaires), sa mise en service vise d'abord la gestion des projets financés au moyen des contributions volontaires. Les directeurs de programme pourront ainsi suivre précisément toutes les activités qui seront financées par des contributions volontaires, sachant que cette fonctionnalité peut également être adaptée aux activités financées par des contributions statutaires.

36. Le Comité a noté que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information avait complètement remplacé le module Gestion des portefeuilles et des projets et qu'elle avait été déployée pour remplacer la fonction conçue à l'origine pour ce dernier. À la suite de l'analyse interne des lacunes qu'elle avait effectuée à la fin de 2019, l'équipe Umoja a décidé de mettre au point les composantes de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information à l'aide de la technologie Fiori de SAP, au lieu d'utiliser l'application de gestion des portefeuilles et des projets de SAP, principalement parce que celle-ci n'offre pas des fonctions permettant de consigner les données techniques et les données relatives aux programmes. Le module Business Planning and Consolidation ayant déjà été mis en service aux fins de la planification budgétaire, on n'avait plus besoin de la fonctionnalité de planification financière de l'application de gestion des portefeuilles et des projets de SAP.

37. Le Comité a noté que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information a été mise en ligne en décembre 2020 à la disposition de toutes les entités du Secrétariat, et que l'accès a été donné à tous les utilisateurs qui en avaient fait la demande. Une augmentation du nombre d'utilisateurs a été effectuée en mars 2021.

38. La fonctionnalité de planification budgétaire a été mise en service dans toutes les entités du Secrétariat. Après avoir été rendue opérationnelle en 2019, elle a été améliorée : un modèle de budgétisation des voyages y a été ajoutée, des changements importants ont été apportés au modèle de situation financière et le modèle de résumé a été simplifié. La fonctionnalité améliorée a été utilisée pour établir le projet de budget-programme pour 2021 en janvier 2020 et le budget des opérations de maintien de la paix pour 2021/22 en juillet 2020.

39. La fonctionnalité de gestion de l'exécution du budget ordinaire a été mise en service dans toutes les entités en janvier 2020. Le module de contrôle de l'exécution du budget du maintien de la paix, mis en service en juillet 2019, a été amélioré en mai 2020. Le tableau de bord servant au contrôle de l'exécution a d'abord été mis en service à titre expérimental dans six missions de maintien de la paix en octobre 2019. Le tableau de bord pour les entités financées au moyen du budget ordinaire, y compris les missions politiques spéciales, a été mis en service en mai 2020, après avoir été adapté au nouveau cadre de résultats annuels du budget ordinaire.

40. Le Comité a noté que le plan de travail concernant le module Business Planning and Consolidation a été exécuté à 95 % et non à 100 % à la fin de 2020, comme le montre l'outil de gestion des projets d'Umoja. En effet, à la demande du référent processus métier, la prise d'une décision sur les activités devant être incluses dans les formulaires concernant le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) a été reportée à 2021.

41. L'Administration a indiqué que le référent processus métier avait demandé de reporter à 2021 l'élaboration des formulaires concernant les VNU parce que le bureau

du programme des VNU avait modifié sa façon de procéder après que les formulaires du module Business Planning and Consolidation avaient été mis au point.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

42. La solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement couvre quatre grandes fonctions : la planification de la demande de biens et de services, la recherche de fournisseurs, la gestion des transports et la localisation et le suivi des marchandises. La planification et la gestion des transports et le suivi des opérations d'acheminement se faisaient notamment à l'aide de deux logiciels SAP (gestion des transports et gestion des manifestations). SAP proposait un service informatique en nuage baptisé Integrated business planning pour répondre aux besoins touchant les sous-projets planification de la demande et planification du réseau d'approvisionnement.

Gestion des transports

43. La solution intégrée de gestion des transports comprend des fonctionnalités d'organisation et de suivi des opérations d'acheminement, dont des fonctions de localisation et de traçage des envois attendus et expédiés ainsi qu'un système d'alerte pour la gestion des situations exceptionnelles et la planification des interventions d'urgence. Les modules de gestion des transports et de gestion des manifestations de SAP doivent servir à planifier, exécuter et suivre les opérations de transport de marchandises et de passagers de l'Organisation des Nations Unies. Le module de gestion des transports offre la possibilité de regrouper les envois, de choisir les meilleurs itinéraires et modes de transport et de suivre les mouvements de fret et de passagers de bout en bout. Le module de gestion des manifestations permet d'obtenir des données en temps quasi réel sur les opérations de transport et facilite la collaboration active avec les fournisseurs et les transitaires.

44. Le Comité a noté que la mise en service en deux phases de la solution de gestion des transports avait été achevée fin 2019. La première phase, qui s'était déroulée en janvier 2019, concernait les envois de véhicules appartenant à l'ONU, les envois de matériel appartenant aux contingents et les mouvements de contingents gérés au Siège. La deuxième phase, qui s'était déroulée en décembre 2019, concernait le matériel appartenant à l'ONU, les mouvements de matériel appartenant à l'ONU au sein des missions et entre les missions et les contrats d'affrètement à long terme ; 37 entités avaient alors accès à la solution. La solution de gestion des transports a été mise en service au Bureau intégré des Nations Unies en Haïti (BINUH) en novembre 2020 et à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) en février 2021. Elle est à présent utilisée par 39 entités des Nations Unies.

Planification de la demande et de l'approvisionnement

45. La mise en place de la fonctionnalité de planification de la demande brute a été achevée en septembre 2020. Cette fonctionnalité permet de lancer le processus de planification de la demande brute sur la base des évolutions historiques de la consommation de biens et de services, de la segmentation de l'offre, et de modèles statistiques sophistiqués de prévision de la demande.

46. La fonctionnalité de planification de la demande nette et de l'approvisionnement, qui constitue la suite logique, a été mise en service au quatrième trimestre de 2020. Pour rationaliser les besoins, elle prend en compte les sources d'approvisionnement supplémentaires, y compris les stocks existants et les stocks en transit. La planification de l'approvisionnement a principalement pour objet de recenser des sources d'approvisionnement en fonction des besoins (stocks et matériel excédentaire des autres sites, par exemple) et d'établir les contrats d'approvisionnement. Une formation sur les fonctionnalités de planification de la

demande brute, de la demande nette et de l'approvisionnement a été dispensée à 192 utilisateurs des entités composant le groupe de validation des solutions. Pour intégrer la solution Integrated business planning en nuage dans Umoja, on a relié la solution aux systèmes sur site, les flux de données étant fusionnés grâce à la plateforme HANA. Les données copiées dans la solution Integrated business planning à des fins de planification de l'approvisionnement comprennent celles provenant du module de gestion des transports, du module de gestion de la relation fournisseurs et du module Enterprise Core Component.

47. Le Comité a noté que la fonctionnalité de planification de la demande et de l'approvisionnement avait été mise en service dans huit entités du groupe de validation des solutions en 2020, et qu'elle devait l'être dans 44 autres entités avant fin 2021.

48. Le Comité a été informé que la mise en service de la fonctionnalité de la planification de la demande et de l'approvisionnement dans toutes les entités avait démarré au premier trimestre de 2021 et qu'elle devait être achevée dans l'année. Ces entités établiront un plan d'approvisionnement annuel à l'aide du système selon les délais fixés pour la présentation des plans. Trente entités financées au moyen du budget ordinaire auront établi, avant fin 2021, leurs plans d'approvisionnement pour le cycle de planification de 2022 et 14 entités financées au moyen du budget du maintien de la paix auront établi leurs plans pour le prochain cycle budgétaire d'ici au deuxième trimestre de 2022.

Gestion des partenaires d'exécution

49. La solution Gestion des partenaires d'exécution englobe l'ensemble du cycle de collaboration et facilite la collaboration en mettant à la disposition des partenaires un portail et des outils leur permettant d'abord de devenir des partenaires, puis de demander les fonds dont le versement était prévu, de rendre compte des résultats obtenus et de soumettre d'autres informations liées à l'exécution.

50. L'ONU est le premier client de SAP à déployer cette solution en parallèle du logiciel de gestion des subventions de SAP. Après avoir été lancée dans un petit nombre d'entités à la fin de 2018 afin de minimiser les risques, la solution Gestion des partenaires d'exécution a été mise en service dans toutes les entités en décembre 2019. La mise au point des outils d'évaluation des partenaires d'exécution a été achevée fin 2020. 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, ont été déployées à la fin de 2020.

51. Le processus d'adoption de la solution Gestion des partenaires d'exécution par les utilisateurs est en cours. Le Comité a constaté que sur les 2 376 partenaires d'exécution ayant accès à cette solution, seulement 40 ont utilisé le portail en 2021.

52. L'Administration a examiné la faisabilité et le rapport coût-bénéfice de l'utilisation de la solution par tous ses partenaires en fonction de la nature des partenariats et de la capacité opérationnelle des partenaires ainsi que de la fréquence et du montant en dollars des engagements, et elle continuerait à encourager les partenaires ayant la capacité opérationnelle voulue à utiliser la solution.

Collecte de fonds et relations avec les donateurs

53. La solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs permet de saisir et d'actualiser le profil des donateurs, ainsi que d'interagir avec ces derniers à toutes les étapes, depuis l'appel de fonds jusqu'à la signature de l'accord. Elle aide les

directeurs de programme à analyser le profil des donateurs potentiels, à mieux prévoir les contributions à recevoir, à lancer des appels de fonds, à organiser des manifestations couvertes par les médias et à accompagner les donateurs intéressés jusqu'à la conclusion d'un accord.

54. Mis en place en 2020, le module Bibliothèque d'accords contient les accords relatifs aux contributions qui ont été signés et un ensemble de clauses sensibles. Par ailleurs, la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs a été utilisée pour gérer les contributions statutaires.

55. Ce projet reposait notamment sur l'utilisation d'un module de gestion de la relation client élaboré à partir d'un logiciel commercialisé par Siebel. Il était prévu de l'intégrer au sous-projet Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance, pour établir un lien avec les stratégies de mobilisation des ressources de haut niveau, au module de gestion des subventions existant dans Umoja et au 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.

56. Le Comité a noté que les fonctionnalités programmes et bibliothèque de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs étaient peu adoptées par les utilisateurs. La fonctionnalité programmes permet d'établir et de gérer les programmes de collecte de fonds, et la fonctionnalité bibliothèque de créer et de gérer une bibliothèque d'accords signés avec les principaux donateurs. En avril 2021, seulement 21 accords et 25 programmes étaient gérés à l'aide de ces fonctionnalités.

57. Le Comité a été informé que les entités où la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs devait être mise en service étaient toutes des entités du Secrétariat, et qu'à la fin de 2020, toutes celles qui avaient dit vouloir adopter la solution y avaient eu accès. Il a toutefois noté que la solution avait d'abord été mise en service à titre expérimental dans sept entités du Secrétariat en septembre 2018, puis dans une autre entité en octobre 2020. L'Administration a indiqué que l'un des éléments du plan de travail consisterait à promouvoir l'adoption de la solution.

58. Le Comité a noté que l'intégration de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs à la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance et aux modules de gestion de la performance et d'informatique décisionnelle d'Umoja, ainsi que la mise au point d'une fonction permettant de créer une subvention dès la signature de l'accord n'ont pas été effectuées et seraient étudiées dans le cadre des activités d'amélioration continue.

59. L'Administration a déclaré que l'intégration de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs à d'autres modules d'Umoja n'était pas envisagée à l'origine. Au fur et à mesure qu'avancait la mise en service d'Umoja-Extension 2, on s'est rendu compte qu'une telle intégration serait possible et qu'elle offrirait des avantages.

Gestion du personnel en tenue

60. La solution Gestion du personnel en tenue relie toutes les étapes de la planification aux processus connexes de gestion du personnel en tenue, comme l'état des besoins par unité, les mémorandums d'accord signés avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, les inspections sur le terrain et les vérifications du matériel appartenant aux contingents, les rapports sur les effectifs, le traitement des remboursements au titre du matériel appartenant aux contingents, le traitement des remboursements au titre du personnel, et les versements. Elle repose sur des modules Siebel, qui sont venus remplacer le système de gestion des demandes de remboursement des gouvernements et des bases de données utilisant Microsoft

Access. La version 1 de la solution Gestion du personnel en tenue a été mise en service en décembre 2018, et la version 2 en août 2019.

61. La solution Gestion du personnel en tenue est un outil standard qui facilite les travaux essentiels menés à l'appui des mandats des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, à savoir la gestion des accords signés avec les pays fournisseur de contingents ou de personnel de police et des remboursements à ces pays. Accessible à distance, elle a concouru à la continuité des opérations malgré les effets de la pandémie.

62. Le Comité a noté que les recommandations actualisées que le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents avait formulées pour 2020 ont été appliquées en juillet 2020. La fonctionnalité de communication de l'information sur les effectifs militaires et les unités de police constituées et de remboursement du coût des contingents a été livrée à la fin de 2020. La mise en place de la fonctionnalité dans l'environnement d'exploitation en vue de son utilisation par les utilisateurs finals a démarré le 18 janvier 2021.

63. Le Comité a noté que certaines activités, comme les travaux d'amélioration et de renforcement continus de la solution Gestion du personnel en tenue prévus dans l'outil de gestion des projets d'Umoja, avaient démarré en 2020 et devraient être achevées en 2021.

64. L'Administration a indiqué que le plan relatif à la solution Gestion du personnel en tenue s'étalait sur plusieurs années et que, même si la mise en service d'Umoja-Extension 2 avait pris fin en 2020, l'exécution du plan n'était pas pour autant achevée à la fin de 2020. Le plan prévoit des travaux d'amélioration continue qui ne concernent pas que les modules d'Umoja-Extension 2 ; son exécution a commencé en 2020 et devrait s'achever en 2021.

Gestion des conférences et des manifestations

65. La solution Gestion des conférences et des manifestations couvre l'ensemble du cycle des conférences et manifestations, dont la planification, les demandes et activités d'avant session, l'allocation de ressources, la gestion des participants, la réalisation et l'évaluation des manifestations, la comptabilisation des coûts et leur recouvrement, ainsi que la gestion des données de base. Elle concerne les conférences et réunions inscrites ou non au calendrier, les conférences et réunions hors site et les manifestations spéciales.

66. La solution Gestion des conférences et des manifestations repose sur des applications qui ne sont pas des applications SAP. Conçues et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, ces applications comprennent Indico.UN (gestion de la participation aux réunions), gDoc (système de gestion des flux de travail associés à la documentation multilingue destinée aux réunions intergouvernementales) et le système gMeets (planification des réunions), qui est relié à l'application eAPG (gestion des services d'interprète).

67. La version 2 d'Indico.UN (inscription aux conférences) a été mise à la disposition de tous les clients d'Indico.UN à la fin de 2020. Le développement de gDoc 2.0 a été partiellement effectué en 2020 et devrait être achevé en 2021.

68. Le Comité a noté que l'intégration des sous-systèmes de la solution Gestion des conférences et des manifestations aux modules finances, ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement et voyages d'Umoja serait étudiée en 2021 et qu'elle pourrait être effectuée en 2023. Les sous-systèmes de la solution Gestion des conférences et des manifestations étaient les anciens systèmes qui étaient utilisés au

Secrétariat depuis de nombreuses années avant la mise en service d'Umoja-Extension 2.

69. L'Administration a précisé que l'intégration des système de gestion des conférences et des manifestations (Indico.UN, gMeets, gDoc et eAPG) dans Umoja ne marquait pas la fin des travaux mais qu'elle faisait partie des activités d'amélioration continue qui se poursuivraient après 2021, et que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et la Division du progiciel de gestion intégré examineraient en 2021 toutes les possibilités d'intégration pour déterminer lesquelles offriraient le plus d'avantages. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences avait établi un projet visant à connecter les systèmes de gestion des conférences et des manifestations aux modules finances, ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement et voyages d'Umoja.

B. Liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions

70. Le Comité a examiné, pour les six solutions, les liens entre les fonctionnalités de chacune et les liens avec les autres solutions et a relevé les points suivants :

a) En ce qui concerne la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance, le tableau de planification des projets opérationnels est relié par la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information au module Business Planning and Consolidation aux fins de l'établissement des budgets des projets, au modèle Gestion des projets du module Enterprise Core Component pour l'exécution des projets et la comptabilisation des dépenses, et à l'application de planification stratégique de l'Application de pilotage stratégique pour rattacher les projets aux cadres stratégiques de l'entité concernée. L'intégration de la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance à la solution Gestion des partenaires d'exécution au moyen de la fonctionnalité de création du programme de subvention de SAP a été réalisée avec la mise en service de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information au quatrième trimestre de 2020. L'intégration de la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance aux solutions Gestion de la chaîne d'approvisionnement, Gestion du personnel en tenue et Collecte de fonds et relations avec les donateurs n'a pas été effectuée et serait étudiée ;

b) En ce qui concerne la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement, la fonctionnalité en nuage de planification de la demande et de l'approvisionnement a été intégrée dans les systèmes sur site et d'autres systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (gestion de la relation fournisseurs, ECC et gestion des manifestations) à la fin de 2020. L'intégration de la fonctionnalité de planification de la demande et de l'approvisionnement à d'autres solutions (établissement du budget, Business Planning and Consolidation) serait envisagée dans le cadre des futurs travaux d'amélioration continue ;

c) En ce qui concerne la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs, son intégration aux fonctionnalités de gestion de la performance et d'informatique décisionnelle d'Umoja ne s'était pas faite et serait étudiée, et l'intégration visant à permettre la création d'une subvention dès la signature de l'accord devait être réalisée avant fin 2020 ;

d) En ce qui concerne la solution Gestion du personnel en tenue, le Comité a constaté qu'elle avait été reliée au module Enterprise Core Component d'Umoja. Son intégration à la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement ne s'était pas faite

et serait étudiée ; elle aurait lieu dans le cadre des activités d'amélioration continue qui seraient menées à partir de 2021 ;

e) En ce qui concerne la solution Gestion des conférences et des manifestations, l'intégration de ses sous-systèmes Indico.UN, gMeets, gDoc et eAPG aux modules finances, ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement et voyages d'Umoja serait étudiée en 2021.

71. L'Administration a déclaré que toutes les opérations d'intégration ou de création d'interfaces restantes peuvent être entreprises progressivement dans le cadre des activités d'amélioration continue, car aucune d'elles ne fait intervenir une application standard de SAP et la plupart d'entre elles n'auraient pas pu être envisagées lors de la conception des processus originaux dans les premières phases du projet. Ces opérations d'intégration ne faisaient pas partie des activités qu'il était prévu de réaliser avant fin 2020 ; leur faisabilité serait évaluée dans le cadre des activités d'amélioration continue après la mise en service d'Umoja-Extension 2.

72. Le Comité a noté que, dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement seraient explorées dans le cadre des activités d'amélioration continue.

73. Le Comité a également noté que, dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que chacune des solutions Umoja-Extension 2 avait dû être reliée à des modules existants ou à des logiciels autres que ceux de SAP. C'est là que réside la valeur ajoutée d'une solution intégrée : les systèmes étant capables de communiquer les uns avec les autres, il n'est plus nécessaire de saisir les données en différents endroits et la solution intégrée qui en résulte couvre l'ensemble des besoins de l'Organisation.

74. Par ailleurs, dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général, il était expressément indiqué qu'il était nécessaire de synchroniser la mise en service des différents sous-projets pour pouvoir tirer parti des avantages de l'intégration prévue.

75. Le Comité estime que les solutions Umoja-Extension 2 sont utilisées pour des travaux de planification et de traitement indispensables au fonctionnement de l'Organisation et que l'intégration des solutions offrira des avantages supplémentaires à l'Organisation. Pour tirer le meilleur parti du projet Umoja, en particulier d'Umoja-Extension 2, il faudrait relier les fonctionnalités de chaque module entre elles et les relier aux autres modules.

76. L'Administration a indiqué que toutes les opérations d'intégration associées à la mise en service d'Umoja-Extension 2 avaient été réalisées, et que d'autres opérations seraient entreprises dans le cadre des activités d'amélioration continue, conformément à l'engagement pris dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général en ces termes : « Afin de continuer de concrétiser les avantages d'Umoja, il sera procédé à un examen périodique des possibilités d'intégration. Des plans d'amélioration continue seront élaborés une fois que la complexité et les avantages de ces possibilités auront été analysés et que des ajustements auront été apportés à la procédure d'amélioration des processus, comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes. »

77. Le Comité recommande à l'Administration d'étudier si d'autres intégrations sont faisables en ce qui concerne les solutions Umoja-Extension 2 et de suivre la réalisation de ces intégrations au fur et à mesure qu'elles sont cernées, évaluées et classées par ordre de priorité.

78. L'Administration a accepté la recommandation.

C. Documentation relative à la mise en service d'Umoja-Extension 2

79. Aux termes de la procédure technique Informatique et communications relative à l'élaboration de logiciels, les membres de l'équipe chargée du projet doivent veiller à ce que soient exécutés dans les délais les produits prévus à chaque étape du processus de conception, comme les documents de spécification, les documents de conception, les règles, les protocoles de test, les plans de test, les documents techniques et les documents destinés à l'utilisateur (APP.02.PROC, par. 4.20).

80. Le Comité a noté qu'en ce qui concerne la solution Gestion des conférences et des manifestations, la documentation ci-après n'existait pas : descriptif des spécifications fonctionnelles, état de préparation aux tests et état de préparation opérationnelle. Pour ce qui est de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs, seul l'état de préparation opérationnelle était produit.

81. L'Administration a indiqué qu'en ce qui concerne la solution Gestion des conférences et des manifestations, c'est seulement après que les possibilités de relier les sous-système de la solution à Umoja ont été recensées et les procédures de gouvernance et d'approbation appropriées ont été suivies que les documents appropriés concernant Umoja seront rédigés. Le Comité a été informé que, étant donné que les interfaces entre Umoja et les sous-systèmes de la solution seraient étudiées en 2021 pour être mises au point à partir de 2022, le descriptif des spécifications fonctionnelles, l'état de préparation aux tests et l'état de préparation opérationnelle n'existent pas et ils seront établis quand l'intégration commencera.

82. Le Comité a reçu les dossiers techniques de l'Application de pilotage stratégique et de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, et il a remarqué que celui de l'Application était le rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion et celui de la solution était un document récapitulant les besoins opérationnels. Ces documents étaient différents de ceux des autres solutions par leur format et leur présentation. En ce qui concerne le sous-projet Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance, le descriptif des spécifications fonctionnelles n'avait pas de lien avec les tâches prévues dans le plan du sous-projet et certaines fiches descriptives étaient numérotées et d'autres non. Il était donc difficile de savoir combien de fiches avaient été établies pour le sous-projet et lesquelles avaient été traitées.

83. L'Administration a indiqué que la mise au point du projet Umoja s'est faite en deux volets distincts :

a) Le premier volet a été exécuté selon la méthode en cascade¹. Il a été réalisé par l'intégrateur du système lorsque les changements de portée avaient des implications contractuelles. Tous les objets de type formulaires, rapports, interfaces, conversions, améliorations et flux de travail ont été déterminés pour chaque mise en service et des descriptifs des spécifications fonctionnelles ou documents de conception ont été établis selon que le changement avait trait à la conception ou à la configuration. Pour ce volet, on utilisait généralement les modules et les technologies SAP de base classiques ;

b) Le deuxième volet a été exécuté selon la méthode agile² et concernait tous les sous-projets d'Umoja-Extension 2. Certaines solutions n'étaient pas des solutions SAP typiques et ont été conçues sur mesure par la Division du progiciel de gestion

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

² L'exécution du projet s'effectue par répétition des tâches liées à chaque phase (planification, développement et 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.

intégré, le Bureau de l'informatique et des communications ou les référents processus métier concernés.

84. L'Administration a indiqué que chaque sous-projet d'Umoja avait une documentation différente, en fonction de la méthode de développement utilisée et des applications sur lesquelles reposait la solution.

85. Les normes professionnelles définies dans le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) préconisent d'établir une documentation formelle et claire afin de garantir le transfert des connaissances et des compétences adéquates pour soutenir les systèmes de manière efficace et efficiente. Le Comité estime que la documentation relative au projet joue un rôle essentiel dans le transfert de connaissances. Une documentation complète, bien conçue et suffisante est essentielle pour la conception, le développement, la mise à l'essai et la maintenance des logiciels. Ainsi, les documents de spécification, les documents de conception, les protocoles de test, les documents techniques et les documents destinés à l'utilisateur sont les principaux produits d'un projet informatique, que celui-ci soit exécuté selon la méthode en cascade ou selon la méthode agile.

86. Aux termes de la procédure technique Informatique et communications relative à l'élaboration de logiciels (APP.02.PROC, par. 3.4), en fonction de la taille et de la complexité du projet de développement de logiciels, il convient d'établir des principes de gestion appropriés, conformément à ceux décrits dans le guide de gestion du projet, et de les respecter.

87. Le Comité a demandé qu'on lui communique le guide de gestion du projet Umoja-Extension 2 mais n'a reçu aucun document ayant trait au sujet. Il ne peut donc pas connaître la liste des produits et la procédure d'acceptation établies pour chaque étape du projet.

88. L'Administration a indiqué que le principal document relatif à l'acceptation et à l'exécution du projet est l'état de préparation opérationnelle. Elle a présenté des fiches de préparation opérationnelle pour tous les systèmes d'Umoja-Extension 2 sauf pour la solution Gestion des conférences et des manifestations, l'intégration ne faisant pas partie des travaux d'achèvement du projet.

89. Le Comité estime que le guide de gestion du projet, qui définit les processus clefs, les produits à livrer et les procédures d'acceptation concernant l'exécution du projet, est indispensable pendant le développement d'un logiciel et qu'il sous-tend l'exécution du projet. L'élaboration du guide de gestion du projet est également une pratique exemplaire dans le processus de développement d'un logiciel.

90. Le Comité recommande à l'Administration de s'assurer que les documents requis à chaque étape du développement du logiciel sont établis en temps voulu, et d'élaborer un guide de gestion du projet pour les activités d'amélioration continue du système Umoja.

91. L'Administration a accepté la recommandation.

IV. Sécurité informatique

A. Plan d'action sur la cybersécurité

92. Dans son rapport sur l'application de la stratégie Informatique et communications ([A/75/564](#)), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est déclaré gravement préoccupé par le fait que des mesures de sécurité informatique décisives et urgentes n'avaient pas été prises de manière exhaustive et que l'Organisation demeurerait exposée à des risques importants. Dans

son rapport sur le douzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, il a également recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que les risques pour la sécurité informatique d'Umoja soient pris en compte et atténués de manière globale, et de faire le point sur les mesures prises dans son rapport final (A/75/7/Add.14, par.42).

93. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que le plan d'action sur la cybersécurité approuvé en décembre 2019 visait à accroître le respect des politiques existantes et des initiatives spécifiques pour améliorer la surveillance et atténuer les lacunes en matière de contrôle, mais qu'il ne prévoyait aucun mécanisme permettant d'assurer sa mise en œuvre générale et de garantir sa fiabilité.

94. Concernant Umoja, le Comité a également constaté qu'en 2020, aucune mesure portant spécifiquement sur l'encodage des données au repos ou en mouvement n'avait encore été approuvée.

95. Conformément au document sur la procédure technique relative aux contrôles cryptographiques, il convient de protéger les données sensibles de l'Organisation ayant temporairement besoin d'être stockées ou utilisées dans des environnements moins sécurisés, y compris les appareils mobiles (encodage des données au repos), ou lorsque ces données sont transférées par des voies de communication peu sécurisées comme Internet ou les messageries électroniques (encodage des données en mouvement).

96. Le Comité recommande que l'Administration poursuive l'exécution du plan d'action sur la cybersécurité afin de protéger la sécurité d'Umoja, et mette en place un mécanisme permettant d'en assurer la mise en œuvre générale et d'en garantir la fiabilité.

97. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Plan de reprise après sinistre

98. Un plan de reprise après sinistre informatique présente la procédure à suivre pour poursuivre ou rétablir des opérations informatiques, parfois sur un autre site, en cas d'urgence, de défaillance du système ou de sinistre. Ce type de plan détermine le délai de reprise des activités de l'application, énonce les objectifs de points de rétablissement, définit la stratégie de reprise après sinistre, fait l'inventaire des moyens informatiques et des moyens de communication à rétablir en cas de sinistre, et fournit des instructions sur la manière d'exécuter la procédure de basculement.

99. Conformément à la procédure technique du Secrétariat concernant la planification de la reprise après sinistre, les prestataires de services informatiques et de services de communication sont tenus de tester et d'exécuter régulièrement (au moins une fois par an) un plan de reprise après sinistre afin d'en apprécier l'efficacité et d'évaluer le degré de préparation de l'Organisation à sa mise en œuvre.

100. Le Comité a été informé qu'un plan complet de reprise après sinistre définissant des attributions et des responsabilités bien circonscrites avait été mis en place. Celui-ci a été testé dans le cadre de l'exercice conduit le 31 octobre 2020, qui a consisté à faire basculer le site principal d'Umoja, pour une durée d'une semaine, sur le site de reprise après sinistre. Après avoir exécuté avec succès les opérations d'Umoja sur le site de reprise pendant une semaine, il a été procédé au rétablissement du système sur le site principal le 7 novembre 2020.

101. Le Comité a noté que l'exercice de basculement avait pris 18 heures et 15 minutes, et l'exercice de rétablissement, 15 heures et 38 minutes. Aucun des deux exercices n'avait atteint l'objectif fixé de 8 heures.

102. Consciente de cette faille, l'Administration a fait valoir que le Bureau de l'informatique et des communications, depuis décembre 2020, faisait le nécessaire pour trouver une solution permettant de se rapprocher de l'objectif.

103. Le Comité a également noté que le dernier exercice de reprise après sinistre avait été réalisé en 2017. L'Administration a expliqué qu'aucun exercice n'avait été entrepris après cette date principalement parce que le matériel était alors sur le point d'être mis à niveau. Or, utiliser du matériel ancien pour conduire de tels exercices n'aurait permis ni d'obtenir des résultats fiables ni de tirer des enseignements utiles. Néanmoins, faute d'exercice réel, une simulation a été réalisée pour tester l'ensemble des opérations.

104. Le Comité estime que la conduite régulière d'exercices de reprise après sinistre garantit la bonne continuité des services informatiques et de communication en cas de perturbation des services.

105. Le Comité recommande que l'Administration procède régulièrement à des exercices de reprise après sinistre, et intègre les enseignements tirés et les mesures correctives dans les futures actualisations du plan de reprise après sinistre.

106. L'Administration a accepté la recommandation.

V. Fonctions de contrôle

A. Contrôle des opérations

Contrôle des opérations relatives aux achats de faible valeur : armes à feu et munitions

107. Il est indiqué dans le Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies que les armes à feu et les munitions, quelle que soit leur valeur, ne peuvent être achetées au moyen de la procédure d'appel à la concurrence applicable aux achats de faible valeur.

108. Le Comité a noté que de 2018 à 2020, ladite procédure avait été utilisée pour 51 bons de commande relatifs à l'achat d'armes à feu et de munitions d'une valeur totale de 106 848 dollars. En 2020, neuf de ces bons ont été établis pour 448 armes à feu et munitions d'une valeur de 27 141 dollars.

109. Le Comité a été informé que le dispositif de validation et de contrôle qui permettait d'empêcher la création de bons de commande pour des achats de faible valeur dépassant un montant de 10 000 dollars était en place depuis la mise en service d'Umoja-Démarrage en 2013. Grâce à ce dispositif, les transactions sont bloquées par le système dès que la limite de 10 000 dollars est dépassée. Cependant, en deçà de ce montant, le bon de commande est créé sans qu'il fasse l'objet d'aucune autre forme de validation ou de contrôle, même si la catégorie des armes à feu et des munitions a été sélectionnée dans le système.

110. Le Comité est d'avis que la pratique non conforme consistant à acheter des armes à feu et des munitions au moyen de bons de commande utilisés pour les achats de faible valeur indique que le dispositif de validation et de contrôle doit être renforcé dans Umoja pour cette catégorie. Il estime également crucial pour les fonctions d'achat que des méthodes rigoureuses régissent l'achat d'armes à feu et de munitions.

111. Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour améliorer le dispositif de contrôle et de validation qui permet d'empêcher que

des armes à feu et des munitions soient achetées au moyen de la procédure applicable aux achats de faible valeur.

112. L'Administration a accepté la recommandation.

Soldes négatifs concernant différents types de congé

113. Le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ([ST/SGB/2018/1/Rev.1](#)) et les instructions administratives pertinentes définissent la politique en matière d'administration des prestations, y compris en ce qui concerne les différents types de congés, tels que le congé annuel, le congé dans les foyers et le congé de maladie.

114. Le Comité a analysé les chiffres relatifs aux absences du personnel recruté sur le plan international pour la période du 1^{er} avril 2020 au 5 mars 2021 à partir des données enregistrées dans Umoja, et constaté qu'il y avait 521 cas de soldes négatifs, ce qui indiquait que la validation des congés ne fonctionnait pas correctement. On trouvera un récapitulatif des soldes négatifs par type de congé dans le tableau 1.

Tableau 1
Soldes de congés négatifs

Type de congé	Nombre de cas présentant un solde de congés négatif
Congé annuel	215
Congé de compensation	76
Congé ordinaire comprimé	2
Jour férié au choix	6
Points de congés dans les foyers	147
Congé de paternité	7
Congé de maladie à plein traitement	20
Congé de maladie à demi-traitement	1
Congé de maladie non certifié	47
Total	521

Sources : Analyse des données d'Umoja par les auditeurs.

115. L'Administration a déclaré que, pour des raisons opérationnelles et pour optimiser la planification des effectifs, Umoja a été configuré de manière à permettre des soldes négatifs de congés annuels et de congés dans les foyers. Un fonctionnaire peut donc ne pas avoir un solde suffisant au moment de saisir sa demande de congés, mais aura accumulé les jours nécessaires entre la date de cette demande et le début du congé en question. De plus, si le solde est négatif à la fin d'un cycle de congés, celui-ci est reporté au cycle suivant. Du fait d'un défaut dans Umoja, des soldes négatifs ont été constatés pour d'autres types de congés. Cette anomalie, qui a fait l'objet d'une demande de changement, était en passe d'être corrigée.

116. Dans son septième rapport annuel sur Umoja ([A/73/169](#)), le Comité avait présenté les résultats de l'audit concernant les soldes de congés négatifs. Lors de l'audit en cours, il a de nouveau constaté que le problème persistait et que la procédure de validation des congés ne fonctionnait pas correctement.

117. Le Comité réitère sa recommandation antérieure selon laquelle l'Administration devrait analyser les soldes négatifs qu'il a recensés pour chaque

type de congé et apporter des corrections au module de gestion du capital humain d'Umoja au moyen de demande(s) de changement, le cas échéant.

B. Octroi des droits d'accès

118. Deux documents revêtent une importance cruciale s'agissant de l'administration des droits d'accès à Umoja : le premier document, le guide des droits d'accès à Umoja, donne un aperçu détaillé des fonctions administratives correspondant aux droits d'accès à Umoja. Il répertorie l'ensemble des droits d'accès, des directives relatives à leur recensement et des restrictions et limitations régissant l'attribution de ces droits, ainsi que les exigences en matière de formation et de délégation des pouvoirs et les incompatibilités avec le principe de séparation des tâches. Le second document, le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité, a vocation à aider les agents de liaison pour les questions de sécurité à remplir le formulaire d'inscription des utilisateurs d'Umoja et à gérer l'accès des utilisateurs finaux d'Umoja depuis leur bureau. Il contient une liste des droits d'accès à Umoja disponibles ainsi que des violations de la règle de séparation des droits d'accès spécifiques à une tâche (c'est-à-dire des droits qui ne doivent pas être attribués au même utilisateur final). Enfin, il détermine si un droit d'accès nécessite une délégation de pouvoirs.

119. Le Comité a noté que l'attribution des droits d'accès à Umoja se faisait au moyen de l'outil d'octroi des droits d'accès. Pour ce faire, les agents de liaison pour les questions de sécurité consultent les informations fournies dans le manuel, dont le format simple les aide à créer des comptes utilisateurs. Le guide des droits d'accès à Umoja, quant à lui, sert de référence aux membres du personnel pour connaître les fonctions correspondant aux droits d'accès.

120. Le Comité a comparé, dans les dernières versions du manuel et du guide, la configuration et les consignes relatives à la délégation de pouvoirs et à la séparation des tâches dans le processus d'octroi des droits d'accès. Il a constaté que pour sept fonctions, les consignes n'étaient pas harmonisées, et que pour quatre fonctions, les consignes relatives au respect de la séparation des tâches différaient d'un document à l'autre.

121. L'Administration a expliqué que des divergences pouvaient exister entre le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité et le guide des droits d'accès à Umoja, et reconnu le décalage dans la gestion et l'actualisation des deux documents. Toutefois, le système d'enregistrement en vigueur est la configuration des exigences en matière de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches dans l'outil d'octroi des droits d'accès.

122. Le Comité est d'avis que l'attribution et l'autorisation des droits d'accès doivent être clairement définies si l'on veut que les responsabilités soient convenablement exercées. L'outil d'octroi des droits d'accès et ces deux documents doivent se compléter et s'appuyer mutuellement. L'incohérence des dispositions et les changements apportés à la réglementation créent des incertitudes et entravent le bon fonctionnement de la procédure d'octroi des droits d'accès. Les divergences qui existent entre l'outil d'octroi des droits d'accès et les deux documents décrivant les règles à suivre en matière de délégation de pouvoirs et de séparation des tâches compliquent l'attribution de ces droits.

123. Le Comité recommande que l'Administration mette en place une unité administrative dotée d'un mécanisme chargé de veiller à ce que le guide des droits d'accès à Umoja, le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité et l'outil d'octroi des droits d'accès soient actualisés et se complètent parfaitement.

124. **Le Comité recommande également que l'Administration se charge de superviser l'attribution des droits d'accès, notamment en s'assurant que le principe de la séparation des tâches soit respecté et en signalant les anomalies.**

125. L'Administration a accepté la recommandation.

C. Délégation de pouvoirs

126. Le guide des droits d'accès à Umoja et le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité énumèrent en détail l'ensemble des droits d'accès qui nécessitent une délégation de pouvoir.

127. Le Comité a examiné la liste des membres du personnel ayant des droits d'accès à Umoja, qu'il a tirée d'Umoja, ainsi que la liste de ceux ayant des pouvoirs délégués, qu'il a tirée du portail de gestion de délégations de pouvoirs, et noté que dans 132 cas, des utilisateurs ayant certains droits n'avaient pas reçu de délégation de pouvoirs, comme cela était demandé dans le guide et dans le manuel.

128. L'Administration a expliqué qu'elle avait déjà contacté, aux mois de février, mars et avril 2021, toutes les entités concernées, à qui elle avait demandé, dans le cadre de son contrôle trimestriel des délégations de pouvoir, soit d'émettre de nouvelles délégations, soit de révoquer certains droits d'accès à Umoja.

129. **Le Comité recommande que l'Administration, en coordination avec les responsables fonctionnels, assure un suivi plus régulier de la délégation de pouvoirs afin d'empêcher que les droits d'accès à Umoja soient octroyés sans la délégation de pouvoirs requise.**

130. L'Administration a accepté la recommandation et collaborera avec les départements opérationnels pour renforcer les contrôles internes afin d'empêcher que les droits d'accès à Umoja soient octroyés sans la délégation requise, notamment en intégrant le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité et le guide des droits d'accès à Umoja. Elle adoptera également des mesures en vue de résoudre les problèmes recensés dans le cadre du suivi de la délégation de pouvoirs.

VI. Fonctions d'appui

A. Rapports et analyses

131. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que l'établissement de rapports est le processus qui permet d'organiser des données en synthèses en vue de répondre à différents besoins institutionnels, et que des tableaux de bord interactifs étaient utilisés pour visualiser les analyses. Le plan de rapport analytique comprendrait à la fois des sources de données internes et des sources de données externes clés. La Division du progiciel de gestion intégré mettrait en service de nouveaux outils afin de favoriser l'établissement de rapports analytiques fondés sur des informations en temps réel en vue de la prise de décision. Des modèles de données communs et des éléments visuels personnalisés fondés sur la richesse des données d'Umoja et d'autres systèmes internes et externes seraient fournis aux États Membres. Umoja serait renforcé, au titre de la Stratégie d'exploitation des données publiée par le Secrétaire général, laquelle mettait l'accent sur les résultats prévus et sur l'amélioration des services axés sur les données pour les clients et les parties prenantes.

132. 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 ».

133. Le Comité a été informé que dans le cadre du plan de travail annuel de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2021, les sources de données d'Inspira avaient été intégrées dans des modèles de données certifiés. En outre, les sources de données concernant la liste du personnel du Programme des Nations Unies pour le développement et la gestion du personnel en tenue seraient présentées en 2021 dans le tableau de bord destiné aux États Membres. Au 31 mars 2021, le modèle UNBI Certified Layer comptait 168 rapports d'analyse pouvant être utilisés pour la production de rapports et l'analyse. Le plan de mise en œuvre de SAP Analytics Cloud permettrait à l'Organisation d'effectuer des analyses complexes et d'améliorer la visualisation des données.

134. Le Comité a noté qu'un certain nombre de documents étaient requis lors de l'élaboration des rapports d'analyse dans l'espace UNBI Certified Layer, dont les suivants : le document relatif aux besoins opérationnels, le document relatif aux prescriptions techniques, le document relatif aux essais, le dictionnaire de données, le document technique et les guides pratiques. Cependant, pour 141 des 168 de ces rapports, un ou plusieurs de ces documents étaient manquants (le document relatif aux besoins opérationnels était manquant pour 28 rapports ; le document relatif aux prescriptions techniques, pour 26 rapports ; le document relatif aux essais, pour 135 rapports ; le dictionnaire de données, pour 85 rapports ; le document technique, pour 15 rapports ; les guides pratiques, pour 1 rapport).

135. Le Comité craignait que, ces documents étant nécessaires à l'enregistrement et au suivi de l'élaboration des rapports analytiques, il était impossible, lorsqu'ils faisaient défaut, de vérifier la validité d'un rapport ou de fournir les informations techniques nécessaires à ses futures mises à jour.

136. Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que tous les documents nécessaires à l'élaboration de nouveau contenu destiné au modèle certifié « United Nations business intelligence certified layer » soient produits dans le cadre de l'analyse décisionnelle, et fournisse rétroactivement les informations techniques manquantes à titre de référence pour les prochaines mises à jour.

137. L'Administration a accepté la recommandation et déclaré que compte tenu du nombre de documents en souffrance, il fallait déterminer s'il était préférable de revenir en arrière pour fournir tous les données a posteriori ou de procéder à un nettoyage en fonction de l'utilisation qui en est faite. Cette question était à l'étude et les données manquantes seraient fournies rétroactivement aux responsables fonctionnels qui en feraient la demande.

B. Appui à l'exploitation

138. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja comprenait quatre niveaux et reposait sur le renforcement du rôle des experts locaux en matière de processus. Le niveau 0 permettait de résoudre les incidents de manière informelle et faisait appel à des spécialistes locaux des processus, à des réseaux de praticiens et à d'autres ressources. Le niveau 1 comprenait les services d'assistance informatique locaux pour les opérations de maintien de la paix et le Pôle d'assistance centralisée du Bureau de l'informatique et des communications. Les missions de maintien de la paix bénéficiaient également d'un appui de niveau 2a fourni par le Centre d'appui Umoja,

à l'exception des questions relatives aux ressources humaines. Le niveau 2a et le Pôle d'assistance centralisée envoyaient des demandes au niveau 2b, qui était géré séparément par chaque entité cliente au Siège de l'Organisation à l'aide d'un progiciel commun, iNeed. Les demandes d'assistance de niveau 3 étaient traitées par la Division du progiciel de gestion intégré. Le Secrétaire général a ensuite indiqué qu'en application des principes de la réforme de la gestion, l'appui à l'exploitation de niveau 1 et de niveau 2a devait être consolidé et harmonisé pour assurer la cohérence des conseils donnés à toutes les entités du Secrétariat. Le niveau 2b avait créé énormément de mécontentement pour ce qui était d'apporter une assistance rapide et des solutions aux problèmes rencontrés par les utilisateurs finaux, en raison du manque de capacités spécialisées en fonction du volume et de la complexité des demandes qui lui étaient envoyées.

139. Le Comité a été informé que le taux de résolution au premier niveau correspondait à la part des incidents résolus par le niveau 1 dans le total des incidents résolus, à l'exception de ceux traités par le niveau 0. Ce taux a largement diminué pour atteindre 55 % en 2020, contre 68 % en 2019. Le nombre de demandes reçues ont également beaucoup diminué pour atteindre 11 199 en 2020, contre 17 239 en 2019.

140. L'Administration a expliqué que le niveau 0 était un écosystème d'appui étendu dont les activités n'étaient ni recensées ni comptabilisées avant la saisie des problèmes dans le système. La diminution des demandes tenait au fait que les utilisateurs maîtrisaient mieux Umoja, ce qui expliquait également que les problèmes soulevés étaient plus complexes, et a eu pour conséquence d'accroître la charge de travail des niveaux supérieurs du dispositif d'appui.

141. Le Comité a constaté que les demandes, dans leur ensemble, concernaient des incidents et des demandes de services, mais qu'il n'était pas tenu compte, dans le calcul du taux de résolution au premier niveau, des demandes de services réglées par le niveau 1. Aucun taux de résolution au premier niveau n'avait été prescrit pour le niveau 1 ni aucun indicateur correspondant pour les autres niveaux. En outre, aucun taux de résolution global n'avait été prescrit concernant les demandes de service reçues par le dispositif d'appui.

142. En outre, le Comité a été informé que le modèle actuel d'appui à l'exploitation suivait la version 6.0 de la procédure standard d'appui à l'exploitation d'Umoja, et qu'il n'existait actuellement aucun plan précis pour consolider et harmoniser les niveaux 1 et 2a du dispositif d'appui.

143. Cependant, le Comité a noté que certaines règles de la version 6.0 de la procédure standard d'appui à l'exploitation d'Umoja publiée le 6 février 2019 n'étaient pas conformes au processus opérationnel actuel du modèle d'appui à l'exploitation.

144. Le Comité craint que, le taux de résolution au premier niveau ayant fortement diminué, les demandes non résolues au niveau 1 seraient transmises au niveau 2b ou à des niveaux supérieurs, ce qui pourrait aggraver le risque pour le niveau 2b, qui traite des demandes de services plus complexes, de ne pas pouvoir apporter une assistance et des solutions rapides aux problèmes des utilisateurs finaux. Fondamentalement, il n'existe aucun état de référence permettant de mesurer la résolution des demandes de service à chaque niveau ou à tous les niveaux. Cela risque de rendre difficile l'évaluation des résultats par niveau ou à l'échelle du dispositif d'appui, et donc l'allocation appropriée des ressources nécessaires à chaque niveau. En outre, le retard pris dans l'actualisation des procédures risque de compromettre la transparence et l'efficacité des activités d'appui à l'exploitation.

145. Le Comité recommande que l'Administration mette sur pied un plan détaillé déterminant un taux de résolution au premier niveau sur la base des

demandes de service (et pas seulement des incidents) ainsi qu'un taux de résolution global tenant compte de toutes les demandes de service reçues, en vue d'évaluer l'efficacité de l'appui à l'exploitation et d'allouer des ressources aux différents niveaux.

146. Le Comité recommande également que l'Administration évalue la consolidation et l'harmonisation du niveau 1 avec le niveau 2a et prépare un plan de mise en œuvre assorti d'un calendrier, en fonction des résultats de l'évaluation.

147. L'Administration a accepté les recommandations et indiqué qu'elle préparerait le plan de mise en œuvre si les résultats de l'évaluation le justifiaient.

C. Améliorations continues et gestion du changement

148. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les améliorations continues apportées à Umoja étaient enregistrées, évaluées, traitées et appliquées au moyen d'un mécanisme de contrôle des changements qui comprenait des outils de suivi SAP (l'outil ChaRM et la solution de gestion des besoins) et les processus correspondants. Dans le cadre de ce processus, un état de référence était établi, sur lequel se fondait le suivi des avantages obtenus et le rapport connexe.

149. Le Comité a été informé qu'un programme de suivi des améliorations était présenté dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général, notamment concernant certains produits SAP portant sur différents flux de travail. Ce programme a été mis en œuvre tout au long des périodes considérées dans les dixième et onzième rapports d'étape du Secrétaire général.

150. Dans son neuvième rapport sur la mise en service d'Umoja (A/75/159), le Comité a souligné qu'une structure de gouvernance claire au titre du programme de suivi des améliorations continues devait être mise en place, dont les responsabilités devaient être précisément définies.

151. Le Comité a constaté que les principaux flux de travail d'Umoja n'avaient pas fait l'objet d'un suivi et d'un rapport en 2020, en particulier en ce qui concernait les fonctionnalités améliorées du système Umoja-Extension 2 récemment mises en service.

152. L'Administration a expliqué que l'intégration, la réorganisation des attributions, et la récente mise à niveau de la plateforme d'informatique décisionnelle d'Umoja vers SAP Analytics Cloud en 2020 avaient entraîné de nombreux changements. En raison de l'absence d'une structure de gouvernance claire au titre du programme de suivi des améliorations continues, aucune équipe n'avait été désignée pour gérer ce programme.

153. Le Comité craint que du fait de l'absence de suivi et de rapports périodiques, il ne soit pas possible de repérer quels flux de travail sont inefficaces ni comment y remédier, en particulier en ce qui concerne les fonctionnalités récemment déployées dans Umoja-Extension 2. Cela rend également impossible le suivi régulier des avantages réalisés grâce à Umoja et des principaux résultats obtenus par le progiciel.

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

155. L'Administration a accepté la recommandation.

D. Formation

156. Dans sa résolution 73/279 A, 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.

157. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que la formation à Umoja avait été intégrée au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel. Certains domaines d'activité pourraient appuyer le Service dans l'élaboration d'une stratégie de formation d'ensemble pour le domaine concerné et contribuer aux efforts de renforcement des capacités et de formation en fournissant une expertise en la matière. Avec le lancement du portail pédagogique en ligne en septembre 2018, la stratégie de formation concernant Umoja a évolué vers un apprentissage continu adapté au rythme de chacun, appuyé par des formations en ligne aisément accessibles sur la plateforme iLearn Umoja. Cette dernière a également facilité l'échange de connaissances entre pairs grâce à des forums d'apprentissage thématiques, qui suivent le principe des médias sociaux. Une enquête de suivi adaptée au contenu et à l'objectif d'apprentissage de chaque formation est en cours d'élaboration, l'idée étant d'évaluer l'efficacité de la formation continue. Les cours de formation intégrés en ligne et mixtes concernant Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seraient conçus dans la droite ligne des formations plus avancées portant sur Umoja-Extension 2 et accessibles sur le portail iLearn Umoja, et comme cela était indiqué dans le dixième rapport d'étape du Secrétaire général, les supports de formation existants pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 seraient progressivement convertis et transférés vers iLearn Umoja. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle avait déjà conçu toutes les futures formations portant sur les ressources humaines dans Umoja. Le contenu de formation concernant Umoja-Extension 2 actuellement publié sur le portail iLearn Umoja serait également géré et mis à jour de manière à intégrer les fonctionnalités améliorées du système.

158. Le Comité a été informé qu'une enquête de suivi avait été déployée, qui serait envoyée automatiquement aux apprenants trois mois après avoir suivi un cours dans iLearn Umoja, et qu'il était prévu d'en examiner les réponses en 2021. En 2020, 30 764 personnes s'étaient inscrites à divers modules de formation à Umoja, dont 517 à des cours en présentiel, 29 752 à des cours de formation autonome et 495 à des cours à distance.

Adoption par les utilisateurs du forum d'iLearn comme plateforme de média social

159. Le Comité a été informé que le forum d'apprentissage accessible dans iLearn Umoja permettait de favoriser l'apprentissage social afin que les apprenants puissent échanger des idées et poser des questions à leurs pairs depuis leur lieu d'affectation respectif. L'utilisation des forums d'apprentissage n'est pas obligatoire ; ils constituent plutôt une ressource supplémentaire mise à la disposition des apprenants de manière entièrement facultative. Les utilisateurs disposent également d'autres canaux pour poser des questions et ces forums sont régulièrement contrôlés par l'Administration.

160. Toutefois, le Comité a noté que sur les 15 forums thématiques disponibles dans iLearn Umoja au 30 mars 2021, huit ne proposaient aucun sujet de discussion. Les sept autres forums, qui proposaient 21 sujets de discussion, n'ont reçu que 70 réponses

depuis septembre 2018, ce qui montre le peu d'intérêt des utilisateurs pour les forums d'apprentissage. En outre, plusieurs questions posées sur certains forums sont restées sans réponse pendant jusqu'à deux ans.

161. Le Comité est d'avis que même si les forums d'apprentissage qui font office de médias sociaux dans iLearn Umoja ne sont pas obligatoires, l'Administration a la responsabilité de se concentrer sur les questions qui y sont restées longtemps en suspens, de rendre ces forums plus attrayants et d'en faire une meilleure ressource pour les apprenants. Ces forums ont rassemblé trop peu d'utilisateurs pour que leurs fonctionnalités originales soient véritablement exploitées.

162. Le Comité recommande que l'Administration conduise une enquête sur l'adoption du forum d'iLearn Umoja par les utilisateurs et en évalue l'utilisation.

Umoja-Extension 2 : Supports de formation

163. Le Comité a été informé que le système Umoja évoluait grâce aux améliorations continues qui y sont apportées, et que les contenus de formation relatifs à Umoja-Extension 2 actuellement publiés dans iLearn Umoja devront donc, en toute logique, être mis à jour. Les tâches liées à la mise à jour du matériel de formation seront incluses dans le plan de travail des équipes de formation respectives.

164. Le Comité a noté qu'au 31 décembre 2020, 97 cours portant sur Umoja-Extension 2, répartis en huit domaines thématiques, avaient été publiés dans iLearn Umoja. Soixante et un cours ont été publiés en 2020, dont 27, initialement élaborés les années précédentes, ont été actualisés. Bien que le déploiement d'Umoja-Extension 2 ait progressé jusqu'à la fin de 2020, certains cours relatifs aux fonctionnalités améliorées du système n'étaient pas disponibles dans iLearn Umoja, comme ceux portant sur la planification stratégique, l'établissement du budget et la gestion de la performance, la gestion des conférences et des manifestations, et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

165. Le Comité estime que du fait qu'il n'existe pas de plan de formation complet pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 ni de calendrier concernant les formations qui seront hébergées dans iLearn Umoja, les équipes de formation ne disposent pas de suffisamment d'informations sur les contenus ou le nombre total des cours pour être à même d'assurer la fourniture complète et rapide des cours portant sur Umoja-Extension 2.

166. L'Administration a indiqué qu'une évaluation des différentes plateformes utilisées pour la gestion de la formation était en cours. Elle ne pouvait donc garantir que tous les supports de formation à Umoja-Extension 2 seraient disponibles dans iLearn Umoja à l'avenir.

167. Le Comité recommande que l'Administration élabore un plan de formation complet pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et héberge, dans la mesure du possible, tous les supports de formation à Umoja-Extension 2 dans un espace unique.

Intégration des ressources de formation à Umoja

168. Le Comité a noté que les formations à Umoja avaient été élaborées à l'aide de différentes technologies et dispersées sur trois plateformes différentes, à savoir Inspira LMS, iLearn Umoja et la plateforme The Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies. La formation Umoja en matière de ressources humaines, baptisée « HR Partner e-Certification », a été lancée sur The Blue Line le 19 février 2021. Outre un cours d'introduction, cette formation comptera 11 modules d'ici à la

fin de 2021. Le Comité a noté qu'au moment de l'audit, seuls 85 apprenants et un mentor étaient inscrits à ce cours.

169. L'Administration a expliqué qu'en raison des capacités limitées de iLearn Umoja, les nouveaux cours d'apprentissage en ligne ont été développés et hébergés sur la plateforme The Blue Line. iLearn Umoja et The Blue Line sont actuellement évaluées pour répondre aux besoins croissants du Secrétariat en matière de formation en ligne. Ce projet pilote à grande échelle fait suite à une recommandation du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel et a été approuvé en février 2021 par le Comité directeur pour l'informatique et les communications.

170. Le Comité est d'avis que, compte tenu de la demande de conversion et de migration du cours de formation à Umoja d'Inspira LMS vers iLearn Umoja, qui a été proposée par le Secrétaire général, il est nécessaire de procéder à une évaluation globale des ressources de formation et des besoins de formation des utilisateurs afin d'intégrer et d'utiliser plus efficacement les ressources dispersées sur trois plateformes.

171. Le Comité recommande que l'Administration procède à une évaluation globale des ressources et des besoins de formation des utilisateurs d'Umoja, et élabore un plan complet visant à intégrer les ressources de formation à Umoja actuellement dispersées sur différentes plateformes.

172. L'Administration, tout en acceptant trois recommandations sur la formation, a déclaré qu'une question serait ajoutée à l'enquête de suivi susmentionnée au sujet l'utilisation des forums d'iLearn. Une évaluation de la viabilité, des coûts et des avantages des différentes plateformes de gestion de l'apprentissage est en cours, ainsi que le développement d'un point d'entrée unique pour les différents utilisateurs et apprenants. En cours d'élaboration également, une stratégie d'apprentissage échelonnée sur cinq ans abordera les questions de l'utilisation des forums d'iLearn et de l'intégration des ressources de formation à Umoja.

VII. Étude de la viabilité d'Umoja

A. Concrétisation des avantages

173. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/73/169), le Comité des commissaires aux comptes a apprécié les efforts faits par les référents processus pour recenser les processus métier et établir une base permettant de déterminer le nombre d'avantages valorisés d'une année sur l'autre, et recommandé que 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. Dans son huitième rapport (A/74/153), publié en 2019, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le plan de concrétisation des avantages d'Umoja soit arrêté, approuvé et adopté 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. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été désignée en 2019 comme responsable des avantages liés à Umoja. Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été rédigé en 2018, puis actualisé en 2019 conformément au cadre de gestion des avantages appelé « Unis pour la réforme », établi en juin 2019. Il a été achevé en 2020 (voir A/75/386).

174. Le dispositif de gestion des avantages (version 2.5 de juin 2019) prévoyait la gestion par projet de toutes les étapes du cycle de vie des avantages (détermination, planification, suivi, concrétisation et validation). Sur la base de l'expérience acquise suivant le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, et comme l'avait recommandé le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports (voir [A/70/158](#) et [A/71/180](#)), les avantages quantitatifs cibles avaient été révisés à partir d'une approche participative, mise en œuvre par les référents processus dans leurs domaines d'activité respectifs.

175. Le plan de concrétisation des avantages définit la méthode permettant de réaliser des avantages à partir de 2020 par l'intermédiaire du Comité des changements Umoja et du Groupe de travail sur les avantages, lequel dispose de ressources spécifiques au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Le Comité des changements Umoja a été créé en mai 2020, et le Groupe de travail sur les avantages en mars 2021. Dans ses neuvième et douzième rapports d'étape, le Secrétaire général a répertorié par pilier fonctionnel certaines des principales améliorations déjà apportées par Umoja. Les avantages qualitatifs et quantitatifs y sont présentés par domaine fonctionnel. Conformément au dispositif de gestion des avantages, les sous-groupes fonctionnels du Comité des changements Umoja (c'est-à-dire les représentants du projet) sont répartis en cinq composantes : finances, ressources humaines, gestion du matériel et des biens, chaîne d'approvisionnement et achats, et voyages.

176. L'Administration a fait savoir que, de même que pour la réforme du cadre de gestion, les nouveaux avantages seraient classés en 14 catégories, à savoir l'amélioration de la transparence, la coopération entre les piliers, l'approche globale, les fonctions institutionnelles, la parité femmes-hommes, la simplification, la capacité, la cohérence et la coordination, l'efficacité, l'efficience, la prise d'initiative des responsables, la délégation, le respect du principe de responsabilité et l'harmonisation.

177. Le Comité a noté qu'au cours des quatre dernières années, les avantages quantitatifs n'avaient été présentés que dans les neuvième et douzième rapports d'étape du Secrétaire général. La seule divergence qu'il ait relevée était la suppression du montant correspondant à la période 2020-2021 dans le douzième rapport d'étape, à savoir 33,6 millions de dollars. Aucun autre chiffre relatif aux avantages quantitatifs ne figurait dans le douzième rapport d'étape.

178. L'Administration a expliqué qu'en raison du chevauchement de la mise en œuvre institutionnelle de réformes telles que la réforme de la gestion et la réforme de la paix et de la sécurité, il n'était plus possible de comptabiliser les avantages comme étant propres à Umoja pour l'exercice 2018/19 du budget ordinaire et le cycle 2019-2020 du budget des opérations de maintien de la paix.

179. Le Comité a également constaté qu'une réduction de 64,3 millions de dollars figurant dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 était mentionnée en note de bas de page du tableau relatif aux avantages quantitatifs des neuvième et douzième rapports d'étape du Secrétaire général. Les avantages des années passées y étaient directement présentés sous la forme d'une réduction nette totale de 64,3 millions de dollars obtenue dans cinq piliers fonctionnels (ressources humaines ; finances ; services centraux d'appui ; chaîne d'approvisionnement, achats et logistique ; technologie et gestion des données), sans qu'il soit possible de ventiler ce montant par pilier.

180. Le Comité estime qu'en n'actualisant pas les avantages quantitatifs, l'Organisation prend le risque de ne pas suffisamment garantir la cohérence, l'exactitude et l'intégrité des dossiers relatifs aux résultats obtenus grâce à Umoja. Il

convient donc d'actualiser les avantages réalisés les années passées afin de pouvoir estimer l'ensemble des avantages de manière plus réaliste. Il s'agit désormais d'actualiser rapidement l'enregistrement, le suivi et la communication des avantages qu'il est prévu d'obtenir grâce au programme d'améliorations continues et au développement d'Umoja-Extension 2, et de fournir suffisamment d'informations et de documents concernant l'ensemble du processus de concrétisation des avantages. Le Comité compte que tous les avantages quantitatifs seront dorénavant présentés dans les projets de budget et seront enregistrés par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité par l'intermédiaire d'un mécanisme de coordination.

181. L'Administration a indiqué qu'elle s'était attachée à actualiser l'enregistrement, le suivi et la communication des avantages. Or, aucun document n'a été fourni au Comité au cours de la période d'audit pour étayer ce point.

182. Le Comité recommande que l'Administration présente les avantages quantitatifs actualisés dans le prochain rapport d'étape.

183. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Coût complet d'Umoja

184. 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.

185. Dans le onzième rapport d'étape du Secrétaire général, le coût total estimé du projet a été révisé à la hausse, passant de 1,414 million de dollars en 2018 à 1,429 million en 2019 (A/73/389, tableau 1 ; A/74/478, tableau 2). Dans le douzième rapport d'étape, le coût total estimé est passé de 1,429 million de dollars en 2019 à 1,479 million en 2020 (A/74/478, tableau 2 ; A/75/386, tableau 2). Le Comité a noté que le coût total estimé pour la période 2008-2030 continuait d'augmenter. On trouvera dans le tableau 2 plus d'informations à cet égard.

186. Dans son douzième rapport d'étape (A/75/386), le Secrétaire général a indiqué que la méthode de calcul du coût total de possession avait été affinée à chaque nouveau rapport d'étape depuis le neuvième (A/72/397), en tenant compte des commentaires formulés chaque année par le Comité des commissaires aux comptes pour ajouter des éléments supplémentaires et allonger l'horizon temporel de certains d'entre eux.

187. Le Comité a noté que l'Administration, dans le douzième rapport d'étape, avait corrigé les erreurs de calcul et d'estimation des différents éléments des coûts directs et indirects signalées par le Comité dans son neuvième rapport annuel sur la mise en place du progiciel de gestion intégré.

188. Le Comité a noté que l'estimation du coût complet par l'Administration s'était améliorée, mais qu'il restait encore des progrès à faire, comme cela est indiqué ci-dessous.

Tableau 2
Coût complet d'Umoja
 (En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie de coût	Onzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré		Douzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré	
	Période	Montant	Période	Montant
Coûts directs (Umoja)	2008-2020	566 385,6	2008-2020 2021	565 324,3 25 997,0
Coûts indirects	2013-2019	144 150,5	2013-2020	163 548,9
	2020-2030	38 693,7	2021-2030	28 909,1
Frais de formation	2013-2019	83 195,1	2013-2020	88 782,5
	2020-2030 ^a	4 221,0	2021-2030	34 140,7
Frais de maintenance	2016-2019	79 349,1	2016-2020 ^b 2021	97 560,0 24 439,6
	2020-2030	513 771,0	2022-2030	450 000,0
Total	2008-2030	1 429 766,0	2008-2030	1 478 702,1

^a On trouvera une estimation révisée d'un montant de 28,44 millions de dollars pour la formation dans le neuvième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/75/159, par. 165).

^b La période pour laquelle les frais de maintenance sont présentés (2016-2020) ne court que jusqu'au 31 juillet 2020.

Coûts indirects

189. 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 douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que le montant cumulatif des coûts directs approuvé par l'Assemblée générale pour le projet Umoja pour la période 2008-2020 s'élevait à 565,32 millions de dollars. Par ailleurs, dans sa résolution 75/253, l'Assemblée générale a approuvé les ressources nécessaires à la Division du progiciel de gestion intégré pour 2021, soit 25,48 millions de dollars.

190. Le Comité a noté que dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général avait indiqué que les ressources nécessaires aux autres domaines d'appui étaient estimées à 3,70 millions de dollars pour 2021.

191. L'Administration a fait observer qu'il ne s'agissait pas d'un financement supplémentaire approuvé pour 2021, mais plutôt d'une autorisation par l'Assemblée générale d'effectuer des dépenses en puisant dans les fonds alloués au progiciel de gestion intégré (64ERP), la limite ayant été fixée à 3,70 millions de dollars. L'Assemblée générale a autorisé le financement par le 64ERP de la création de 22 emplois de temporaires pour 2021, dont le coût ne devait pas dépasser les 3,7 millions de dollars.

192. Le Comité a également noté que les coûts directs d'un montant de 565,32 millions de dollars pour la période 2008-2020 figurant dans le tableau 2 du douzième rapport d'étape [intitulé « Coût complet d'Umoja (montant estimatif jusqu'en

2030) »] correspondaient en fait au montant total approuvé, plutôt qu'au montant réel des dépenses.

193. L'Administration a indiqué que les dépenses effectuées de 2008 à 2019, d'un montant de 518,94 millions de dollars, étaient affichées dans le tableau 4 du douzième rapport d'étape [intitulé « Montant cumulatif des ressources (2008-2020) »], et que les dépenses cumulées (coûts directs) au titre des fonds alloués au progiciel de gestion intégré (64ERP) pour la période 2008-2020 s'élevaient en fin de compte à 554,68 millions de dollars.

Coûts indirects

194. 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 douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a fait état de coûts indirects d'un montant de 163,55 millions de dollars pour la période 2013-2020, dont des coûts estimés à 28,91 millions de dollars pour la période 2021-2030.

195. Le Comité a constaté que l'ensemble des méthodes et outils de calcul utilisés pour effectuer le suivi des dépenses afférentes aux coûts indirects était stable. Tous les référents processus ont appliqué les mêmes coûts standards pour calculer les coûts indirects.

196. Le Comité a constaté que le montant estimé a été ajusté pour la période 2021-2030 dans les onzième et douzième rapports d'étape du Secrétaire général. Dans le douzième rapport d'étape, les coûts indirects relatifs aux améliorations continues pour la période 2021-2030 étaient estimés à 28,91 millions de dollars, contre 26,26 millions de dollars dans le onzième rapport, ce qui représente une augmentation de 2,65 millions de dollars sur dix ans.

197. L'Administration a indiqué que depuis le 1^{er} janvier 2021, le processus d'amélioration continue relevait du nouveau mécanisme de gouvernance de la Division du progiciel de gestion intégré. À l'avenir, les estimations seraient affinées en fonction de l'expérience acquise. Une seule série supplémentaire de calculs des coûts indirects sera effectuée en vue du prochain rapport d'étape.

Frais de formation

198. Les frais de formation englobent les coûts relatifs à la formation du personnel utilisateur en termes de journée de travail et de déplacements. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a fait état de frais de formation d'un montant de 88,78 millions de dollars pour la période 2013-2020, dont des coûts estimés à 34,14 millions de dollars pour la période 2021-2030.

199. Le Comité a noté que les hypothèses et les paramètres présidant à l'estimation des frais de formation avaient été actualisés pour l'établissement du douzième rapport d'étape du Secrétaire général.

200. L'Administration a répondu que, les dernières fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 devant être mises en service d'ici à la fin de 2020 et les étapes d'appui intensif et de stabilisation ayant abouti, le modèle de décroissance des coûts avait été actualisé, en tenant compte des éléments suivants :

a) Aucune session de formation n'ayant été dispensée en apprentissage mixte au cours de la période d'août 2019 à juillet 2020, ce type de formation a été éliminé ;

b) Il est prévu que le projet atteigne son plafond en termes de nombre de formations au deuxième trimestre de 2021. Par conséquent, à partir du troisième trimestre de 2021, tandis que la Division du progiciel de gestion intégré continuera de se concentrer davantage sur les améliorations continues, la demande de formation devrait commencer à diminuer, notamment en raison du niveau d'expérience élevé que les utilisateurs auront acquis ;

c) Par le modèle de décroissance, on tente de montrer une diminution régulière des coûts à l'aide d'un taux de décroissance plus élevé, en partant de l'hypothèse d'une baisse de 20 % des cours donnés par un formateur et d'une diminution connexe des formations assistées par ordinateur ; les calculs permettent ainsi de formuler une hypothèse plus réaliste pour la période 2022-2030 ;

d) Le coût des voyages effectués entre août 2020 et juillet 2021 a été estimé de manière prudente à 15 000 dollars (pour les déplacements liés à la formation à l'intérieur de la zone de la mission ou du lieu d'affectation), sur la base du coût réel des voyages liés à la formation qui ont été effectués du 1^{er} août 2019 au 31 juillet 2020, tout comme l'a été le coût des voyages effectués à la période suivante, à savoir d'août 2021 à juillet 2022, compte tenu de la diminution de 20 % des cours donnés par un formateur. Les estimations pour 2022 ont suivi la même approche, même si le chiffre initial de 150 032 dollars était basé sur le nombre de voyages entrepris avant la pandémie.

201. Le Comité a noté qu'à la suite de la modification de l'estimation des coûts, les frais de formation ont été révisés pour la période 2020-2030, passant de 4,22 millions de dollars à 28,44 millions dans le onzième rapport d'étape. Dans le douzième rapport d'étape, l'estimation de ces frais pour 2021-2030 a augmenté de 5,7 millions de dollars, soit de près de 20 % par rapport au onzième rapport d'étape.

Frais de maintenance

202. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a fait état de frais de maintenance d'un montant de 97,56 millions de dollars pour la période 2016-2020 ; ces frais ont été estimés à 24,44 millions de dollars pour 2021 et à 450 millions de dollars pour la période 2022-2030.

203. Le Comité a remarqué que la méthode utilisée pour l'estimation des frais de maintenance avait été modifiée dans les trois derniers rapports. Dans son dixième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les frais de maintenance étaient estimés à 528 millions de dollars pour la période 2020-2030. Cette estimation était fondée sur des frais de maintenance annuels estimés à 48 millions de dollars à partir de 2020, 32 millions de dollars étant destinés aux activités de maintenance à proprement parler et 16 millions à la prise en main du progiciel par le Bureau d'Umoja, une fois la mise en service achevée. Dans son onzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les frais de maintenance étaient estimés à 513,17 millions de dollars pour la période 2020-2030 ; l'estimation était basée sur le budget de 30,87 millions de dollars prévu pour 2020, avec une extrapolation supplémentaire au taux de 8 % pour la période 2021-2030. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que les frais de maintenance étaient estimés à 450 millions de dollars pour la période 2022-2030. Au-delà de 2022, ces frais ont été estimés à environ 25 millions de dollars par an pour la Division du progiciel de gestion intégré et à 25 millions de dollars pour le Bureau de l'informatique et des communications.

204. Le Comité a constaté que la méthode utilisée pour estimer les frais de maintenance avait été modifiée depuis 2018. Les modèles d'estimation utilisés pour la période 2022-2030 ont fluctué, et, plutôt que de s'appuyer sur des catégories de

coûts détaillées, ils se sont fondés soit sur un montant identique pour chaque année soit sur une augmentation annuelle de 8 %.

205. Le Comité craint que les estimations n'étant pas fondées sur des données détaillées, la prévision des frais de maintenance risque d'être incohérente et inexacte.

206. Le Comité recommande que l'Administration actualise l'estimation des frais de maintenance en fournissant des informations plus détaillées sur les coûts dans le prochain rapport d'étape.

207. L'Administration a accepté la recommandation et indiqué que le Bureau de l'informatique et des communications serait le premier chargé de communiquer les frais de maintenance du projet Umoja de 2022 à 2030 dans le treizième rapport d'étape du Secrétaire général, en coordination avec la Division du progiciel de gestion intégré.

VIII. Plan de prise en main d'Umoja

208. 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.

209. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que lorsqu'Umoja cesserait d'être un projet à la fin de 2020, la solution devrait être pleinement intégrée au Secrétariat et dotée d'un modèle de fonctionnement durable, grâce auquel elle continuerait de respecter son objectif et d'appliquer le dossier de décision sur lequel l'Assemblée générale s'était appuyée pour donner son approbation. Le plan de prise en main était décrit dans le rapport. La prise en main d'Umoja comprend un modèle de gouvernance, la transformation d'un besoin en solution, le coût complet du projet et la concrétisation des avantages.

210. Le Comité a noté qu'il n'existait pas d'indicateurs permettant de mesurer le plan de prise en main et d'évaluer efficacement les besoins en ressources et tenant compte des activités de stabilisation, de la charge de travail et du développement des capacités.

211. Le Comité est d'avis que, compte tenu du caractère complexe de la stabilisation, notamment la variété des fonctions, l'exigence de souplesse des outils techniques et la complexité des besoins des utilisateurs, il est difficile de repérer les obstacles et les causes des problèmes propres au projet en raison de l'absence d'indicateurs quantitatifs. En outre, compte tenu de l'environnement difficile dans lequel le plan de prise en main est mis en œuvre, de la complexité des procédures en cause et du peu de temps imparti, il serait utile de mettre en place des indicateurs mesurables assortis d'un chemin critique, de fixer des échéances pour chaque tâche et de créer un dispositif de suivi.

212. Le Comité recommande que l'Administration mette en place des indicateurs spécifiques pour suivre l'évolution du plan de prise en main.

213. L'Administration a accepté la recommandation.

IX. Remerciements

214. Le Comité tient à remercier la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, la Directrice de la Division du progiciel de gestion intégré, ainsi que leurs collaborateurs et collaboratrices, de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur général de la République du Chili,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

L'auditeur général de la République populaire de Chine
(Auditeur principal)
(*Signé*) Hou **Kai**

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne
(*Signé*) Kay **Scheller**

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2012	A/68/151 , par. 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 établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Aucune donnée consolidée du système de progiciel de gestion intégré n'ayant été présentée, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
2	2012	A/68/151 , par. 26	Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode robuste qui permette de définir précisément : a) l'état actuel de l'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle en ce qui concerne les délais, les coûts et la qualité des produits ; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet ; c) l'approche à adopter et l'investissement à effectuer pour obtenir les résultats visés à terme ;	Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Il n'y a pas de niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application		X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés					
3	2015	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 établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Aucun accès aux compétences et capacités en matière d'amélioration de la gestion opérationnelle n'ayant été fourni, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
4	2015	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	Le plan de prise en main a été présenté au Comité de pilotage d'Umoja le 29 juillet 2020 pour examen et commentaires. Il a ensuite été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général, et approuvé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La création de la Division du progiciel de gestion	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
				intégré et les crédits associés ont également été approuvés				
5	2016	A/72/157 , par. 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 a été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Aucun point de comparaison permettant de suivre les valorisations futures des avantages n'ayant été fourni, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
6	2016	A/72/157 , par. 80	Le Comité recommande que les résultats du projet pilote d'approvisionnement en ligne soient rapidement analysés et pris en compte lors de la mise en œuvre d'un module d'appel d'offres en ligne pour tous les éléments auxquels cette fonctionnalité peut être appliquée	En 2019, un projet visant à mettre en œuvre une solution d'appel d'offres en ligne (SAP Ariba) a été lancé. Deux dossiers d'invitation à soumissionner ont servi de projet pilote	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		
7	2017	A/73/169 , par. 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	Le plan de concrétisation des avantages a été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Aucun des documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs n'ayant été fourni, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			processus afin d'accroître encore la valorisation ; b) l'Administration conserve les documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs ; c) l'Administration assigne le rôle de référent processus 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					
8	2017	A/73/169 , par. 57	Le Comité recommande que l'Administration achève l'opération de nettoyage à temps pour la certification annuelle des états de présence	Une solution aux soldes négatifs de congés de maladie non certifiés dans Umoja a été mise au point et est à l'essai. En outre, des documents d'orientation contenant des instructions claires sur la manière d'apurer les soldes négatifs ont	La recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

						Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
9	2017	A/73/169 , par. 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	Des mesures ont été prises pour donner suite à cette recommandation et l'Administration prévoit d'achever le développement d'un correctif d'ici la fin mai et de le déployer en production d'ici juillet 2021	On a recensé des soldes de congés négatifs en 2020. Au cours du présent audit, le Comité a réitéré cette recommandation et combiné deux recommandations en une seule. Il classe donc cette recommandation	X			
10	2017	A/73/169 , par. 71	Le Comité recommande que l'Administration analyse les données de base relatives aux actifs afin de faire en sorte que les articles similaires soient classés dans la même catégorie d'actifs	Le paramétrage des fiches article permet de définir la catégorie d'actifs des nouveaux articles achetés via Umoja au moyen des fiches d'immobilisation créées au moment de l'achat. En ce qui concerne les problèmes résultant de la création manuelle de fiches ou des modifications apportées aux fiches par les utilisateurs finaux, le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget continuera d'examiner et de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'améliorer la gestion des biens appartenant aux Nations Unies	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
11	2017	A/73/169 , par. 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 à leur mandat, les agents de liaison pour les questions de sécurité sont tenus de remplir cette fonction. Dans le cadre du projet Umoja, on a développé un outil et une procédure de validation trimestrielle des droits d'accès permettant aux agents de repérer les cas où les droits d'accès d'un utilisateur doivent être révoqués. Cette procédure est désormais suivie deux fois par mois et a été renommée procédure de validation des droits d'accès par les agents de liaison pour les questions de sécurité	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
12	2017	A/73/169 , par. 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	Cette recommandation est liée à la recommandation reproduite ci-dessus (A/73/169 , par. 85), laquelle est pleinement mise en œuvre	Il a été constaté que des membres du personnel ayant quitté l'Organisation ou des fonctionnaires retraités avaient accès à Umoja. Des preuves documentaires sont nécessaires pour démontrer plus avant l'efficacité de la procédure de validation des droits d'accès. La recommandation est		X		

						Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			portail Umoja-Personnel, selon que de besoin		donc considérée comme en cours d'application				
13	2017	A/73/169, par. 109	Le Comité recommande : 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	Le Comité considère que les points a) et b) de cette recommandation sont déjà pleinement appliqués. En ce qui concerne le point c), la procédure standard veut que les agents de liaison pour les questions de sécurité mènent l'examen. L'outil d'octroi des droits d'accès signale également s'il y a violation des règles de séparation des tâches lors de l'attribution des droits	Il existe encore des incohérences eu égard au principe de séparation des tâches entre l'outil d'octroi des droits d'accès et les instructions contenues dans le guide des droits d'accès à Umoja et le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité. Ces divergences entravent le bon octroi des droits d'accès. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
14	2017	A/73/169, par. 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	On a remédié à tous les points susceptibles d'amélioration recensés dans le rapport sur l'exercice de reprise des activités après un sinistre et on a simulé une procédure de basculement et de	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
			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	reprise après sinistre au quatrième trimestre de 2020. Cela a donné lieu à l'établissement d'un rapport sur les enseignements tirés. Des exercices de reprise des activités après un sinistre sont prévus chaque année après la fin de la partie principale de la session de l'Assemblée générale au quatrième trimestre				
15	2017	A/73/169, par. 158	Le Comité recommande que l'Administration fixe un taux de résolution des problèmes à atteindre dès le premier appel, et définisse un plan d'action pour y parvenir dans un délai raisonnable	L'Administration a fait savoir que cette recommandation était en cours d'application	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
16	2017	A/73/169, par. 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	Les comités de gouvernance Umoja se sont réunis périodiquement et l'état d'avancement du projet, les risques et les plans d'atténuation de ces risques ont fait l'objet de débats. La nouvelle structure de gouvernance du Comité des changements Umoja a été présentée et approuvée lors de la réunion du Comité de pilotage d'Umoja. Le	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

						Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				Comité des changements s'assure 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					
17	2017	A/73/169 , par. 173	Le Comité recommande que le plan de transition d'Umoja aux fins de la prise en main continue de tenir compte de l'incidence potentielle des réformes du Secrétaire général, du calendrier de mise en service d'Umoja- Extension 2 et de la nécessité de continuer d'améliorer plusieurs modules	Le plan de prise en main a été décrit dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il tient compte de l'incidence potentielle des réformes du Secrétaire général, du calendrier de mise en service d'Umoja- Extension 2 et de la nécessité de continuer d'améliorer plusieurs modules	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
18	2018	A/74/153 , par. 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	Les comités de gouvernance Umoja se sont réunis régulièrement en 2020 pour s'assurer que les projets relatifs à Umoja- Extension 2 restaient en bonne voie pour un déploiement fin 2020. L'état d'avancement du projet, les risques et les plans d'atténuation de ces risques ont été	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
				examinés. Le Comité de pilotage d'Umoja s'est réuni 6 fois en 2020				
19	2018	A/74/153, par. 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	Le bureau de la gestion du projet Umoja a enrichi les plans de projet pour 2019 et 2020 établis dans l'outil Microsoft Project. Un suivi détaillé des tâches individuelles dans l'ensemble des sous-projets de 2019 et de leur indépendance avec les tâches précédentes et suivantes serait impossible à gérer et viendrait capter des ressources allouées à la conception et à la mise en œuvre des projets	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
20	2018	A/74/153, par. 50	Le Comité recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja (sur le plan des processus, des fonctionnalités, des entités et de l'intégration qui en est prévue) jusqu'au 31 décembre 2019 et applique des stratégies d'atténuation pour y répondre	Umoja-Extension 2 étant intégralement déployé, le projet a été clôturé. Les inventaires des risques sont régulièrement contrôlés par les organes directeurs d'Umoja. La Division du progiciel de gestion intégré a été créée le 1 ^{er} janvier 2021	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
21	2018	A/74/153, par. 51	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour évaluer les incidences (y compris financières) des	L'ONU a respecté les seuils fixés dans les accords conclus avec SAP sur l'utilisation et les métriques des	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			interfaces qui doivent être intégrées à Umoja	produits SAP qu'elle a acquis et dont elle possède la licence. Les contrôles périodiques effectués par SAP ainsi que les vérifications ponctuelles et les métriques d'utilisation qui lui sont communiquées montrent que les termes de l'accord de licence sont pleinement respectés				
22	2018	A/74/153, par. 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'état de préparation des entités clientes est considéré comme un élément de chaque déploiement et fait l'objet d'une évaluation en bonne et due forme avant le démarrage de chacun d'entre eux. Le projet devrait achevé et clôturé au 31 décembre 2020	Le Comité n'ayant pas reçu les documents demandés, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
23	2018	A/74/153, par. 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	La procédure de recrutement est en cours, à des stades divers, pour 10 postes liés au projet Umoja, dont 2 au stade final. Les titulaires de ces 2 postes devraient entrer en fonctions au cours des prochains mois	Le recrutement étant en cours, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
24	2018	A/74/153, par. 69	Le Comité recommande que l'Administration continue de fournir un	Un total de 43 spécialistes SAP ont été recrutés sur la	Des postes à responsabilité étant vacants dans		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			appui suffisant s'agissant du renforcement des capacités pour permettre aux membres de l'équipe chargée du projet d'atteindre l'objectif consistant à être moins tributaires des services de consultants, dans la mesure du possible	période 2017-2020, ce qui a permis de répondre aux principales exigences techniques relatives à la mise en place d'un progiciel de gestion intégré fondé sur SAP. Le renforcement des capacités internes a permis de réduire progressivement le nombre de consultants sans compromettre la mise en œuvre du projet	l'Administration, la recommandation est considérée comme en cours d'application			
25	2018	A/74/153, par. 70	Le Comité recommande à l'Administration de planifier et de programmer les formations de façon à utiliser au mieux le temps libre de l'équipe chargée du projet et de planifier la séparation des rôles relatifs à l'appui à l'exploitation de niveau 3, d'une part, et aux déploiements futurs, d'autre part, afin d'alléger la pression qui pèse sur l'équipe	La complexité croissante d'Úmoja sur les plans fonctionnel et technique représentait un autre risque majeur pour la maintenance de la solution, mais ce risque a été pu être atténué moyennant l'adaptation permanente du groupe de base grâce à des recrutements et au programme de formation technique	Des postes à responsabilité étant vacants dans l'Administration, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
26	2018	A/74/153, par. 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	Cette modification a été déployée en production le 30 octobre 2020 dans le cadre d'une demande de changement. Le bouton radio « posted » a été caché pour les comptes créditeurs et les comptes débiteurs (droits d'accès FA.02 et	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			limite le nombre de personnes utilisant ce processus, afin de tirer pleinement parti de la fonction de triple rapprochement d'Umoja	FA.03) ainsi que pour les utilisateurs dotés des droits d'accès FM.08.				
27	2018	A/74/153, par. 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	Les tests de vérification menés par les utilisateurs devraient être achevés le 31 mai 2021. Les nouveaux droits d'accès seront déployés avec attention au cours des troisième et quatrième trimestres de 2021	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X	
28	2018	A/74/153, par. 83	Le Comité recommande que l'Administration examine les données de base relatives aux informations bancaires afin de recenser les cas dans lesquels plusieurs fournisseurs sont associés au même compte bancaire, et prenne des mesures correctives, le cas échéant	Un premier examen du fichier bancaire montre que les doublons recensés ne sont pas de véritables doublons, ce qui signifie que les doublons de fournisseurs créés sous des noms différents devraient être nettoyés. Aucun risque financier n'a donc été détecté à l'heure actuelle et cette tâche est en cours jusqu'à ce que l'examen soit achevé d'ici à la fin de l'année 2021	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci est considérée comme en cours d'application		X	
29	2018	A/74/153, par. 84	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour limiter au minimum les interventions manuelles dans l'interface Umoja-	Ce changement fait actuellement l'objet de tests d'assurance qualité et devrait être déployé en juillet 2021	L'Administration ayant indiqué que la recommandation avait été partiellement appliquée, celle-ci		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	en cours d'application	Recommandation non appliquée
								Recommandation devenue caduque
30	2018	A/74/153 , par. 113	SWIFT et assurer la fluidité du transfert des messages structurés Le Comité recommande que l'Administration fixe des objectifs assortis de délais concernant le taux de résolution dès le premier appel à atteindre pour les processus stables ainsi que pour les problèmes rencontrés et les demandes d'intervention soumises	L'Administration a fait savoir que cette recommandation était en cours d'application	est considérée comme en cours d'application Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
31	2018	A/74/153 , par. 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 était en cours d'application	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
32	2018	A/74/153 , par. 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 évalue les différentes fonctionnalités que les plateformes iLearn Umoja et Blue Line offrent pour répondre aux besoins d'apprentissage de l'Organisation. Elle s'emploie également à établir la stratégie d'apprentissage d'Umoja, dans laquelle sont pris en compte les plans de formation aux fonctionnalités d'Umoja-	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
				Extension 2, conformément aux besoins des sous-groupes fonctionnels responsables des domaines d'activité d'Umoja				Recommandation devenue caduque
33	2018	A/74/153, par. 121	Le Comité recommande que le plan de valorisation des avantages d'Umoja soit arrêté à titre prioritaire et que la division responsable entame les travaux visant à mesurer la valorisation des avantages liés à toutes les phases du projet déjà mises en œuvre	Le plan de concrétisation des avantages a été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. Il a ensuite été présenté le 9 décembre 2020 au Comité de pilotage d'Umoja, qui l'a accepté	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		
34	2018	A/74/153, par. 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	Toutes les erreurs ont été corrigées et des informations ont été communiquées au Comité en 2020. Les corrections apportées sont en outre présentées dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
35	2018	A/74/153, par. 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	L'Administration a calculé les frais réels de formation pour la période allant jusqu'au 31 juillet 2020 et estimé ces frais jusqu'en 2030	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée Recommandation devenue caduque
36	2018	A/74/153, par. 146	Le Comité recommande que l'Administration fasse une estimation complète des frais de maintenance jusqu'à 2030 en tenant compte de tous les objets de dépense, afin de pouvoir présenter un aperçu précis du coût complet d'Umoja à l'Assemblée générale	Les frais réels de maintenance sont présentés dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général. L'Administration a évalué la part que les frais de maintenance représenteraient dans le coût complet jusqu'en 2030	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
37	2018	A/74/153, par. 156	Le Comité recommande que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire. 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	Le plan de prise en main a été présenté au Comité de pilotage d'Umoja le 29 juillet 2020 pour examen et commentaires. Il a ensuite été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général, et approuvé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La création de la Division du progiciel de gestion intégré et les crédits associés ont également été approuvés	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
38	2019	A/75/159, par. 23	Le Comité recommande de nouveau que les comités de gouvernance	Les comités de gouvernance Umoja se sont réunis	Un problème analogue ayant de nouveau été		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			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	régulièrement en 2020 pour s'assurer que les projets relatifs à Umoja-Extension 2 restaient en bonne voie pour un déploiement fin 2020. L'état d'avancement du projet, les risques et les plans d'atténuation de ces risques ont été examinés. Le Comité de pilotage d'Umoja s'est réuni 6 fois en 2020	constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application			
39	2019	A/75/159 , par. 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	Le bureau de la gestion du projet Umoja a enrichi les plans de projet pour 2019 et 2020 établis dans l'outil Microsoft Project. Un suivi détaillé des tâches individuelles dans l'ensemble des sous-projets de 2019 et de leur indépendance avec les tâches précédentes et suivantes serait impossible à gérer et viendrait capter des ressources allouées à la conception et à la mise en œuvre des projets	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
40	2019	A/75/159 , par. 77	Le comité recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur	Umoja-Extension 2 étant intégralement déployé, le projet a été clôturé. Les inventaires des	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation		X	

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			le déploiement complet d'Umoja jusqu'au 31 décembre 2020 et applique sans tarder des stratégies d'atténuation adaptées	risques sont régulièrement contrôlés par les organes directeurs d'Umoja. La Division du progiciel de gestion intégré a été créée le 1 ^{er} janvier 2021. Tous les risques sont recensés par les référents processus métier et le Comité de pilotage d'Umoja et des mesures d'atténuation sont prises afin qu'Umoja-Extension 2 puisse être déployé intégralement comme prévu	est considérée comme en cours d'application			
41	2019	A/75/159 , par. 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	Umoja-Extension 2 étant intégralement déployé, le projet a été clôturé. Les inventaires des risques sont régulièrement contrôlés par les organes directeurs d'Umoja. La Division du progiciel de gestion intégré a été créée le 1 ^{er} janvier 2021. Comme le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit en a été informé le 22 juillet, tous les risques sont recensés par les référents processus métier et le Comité de pilotage d'Umoja et des mesures d'atténuation sont prises afin qu'Umoja-Extension 2 puisse être déployé	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
42	2019	A/75/159 , par. 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	intégralement comme prévu Parmi les dizaines de produits catégorisés par classe/type, seuls quelques-uns sont nettement en dessous du seuil et plus rares encore sont ceux proches du niveau d'épuisement. L'écart de coût lié au fait que les métriques de licence ne sont pas entièrement utilisées est négligeable, car le seuil est déterminé au moment où les clauses et conditions sont négociées aux fins de l'obtention d'un tarif préférentiel. Une fois la licence acquise et utilisée, il n'est pas possible pour l'ONU d'interrompre unilatéralement la maintenance de la partie non utilisée, etc.	La recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
43	2019	A/75/159 , par. 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	L'Administration a déclaré qu'elle mettrait actuellement en place des outils de contrôle et de suivi pour les champs importants dans les données de base des fonctionnaires	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
44	2019	A/75/159 , par. 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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation était en cours d'application	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
45	2019	A/75/159 , par. 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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation était en cours d'application	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
46	2019	A/75/159 , par. 120	Le Comité recommande que l'Administration mette en place un	L'Administration a fait savoir que cette	Compte tenu des mesures actuellement prises,		X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée
			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	recommandation était en cours d'application	la recommandation est considérée comme en cours d'application			
47	2019	A/75/159 , par. 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	Dans le cadre de son programme de travail pour 2021, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a déterminé que les sources de données suivantes devaient être intégrées à HANA : Inspira, le Programme des Nations Unies pour le développement et le système de gestion du personnel en tenue Tous ces jeux de données ont été jugés nécessaires au projet de tableau de bord des États Membres	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		
48	2019	A/75/159 , par. 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	Le Département de l'appui opérationnel collabore actuellement avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité par le biais du cadre commun d'appui aux ressources humaines afin de mettre	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			soient clôturées dans le délai prévu	au point un modèle permettant d'assurer une résolution efficace des demandes Umoja liés aux ressources humaines					
49	2019	A/75/159 , par. 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	L'Administration a fait savoir que cette recommandation était en cours d'application	Un problème analogue ayant de nouveau été constaté, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		
50	2019	A/75/159 , par. 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	L'Administration évalue les différentes fonctionnalités que les plateformes iLearn Umoja et Blue Line offrent pour répondre aux besoins d'apprentissage de l'Organisation. Elle s'emploie également à établir la stratégie d'apprentissage d'Umoja, dans laquelle sont pris en compte les plans de formation aux fonctionnalités d'Umoja- Extension 2, conformément aux besoins des sous-groupes fonctionnels responsables des	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations en cours d'application		
						Recommandation appliquée	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
51	2019	A/75/159 , par. 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	domaines d'activité d'Umoja Les outils seront créés dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage d'Umoja	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
52	2019	A/75/159 , par. 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	Le groupe de travail sur les avantages a tenu sa première réunion le 31 mars 2021. La deuxième réunion a eu lieu le 5 mai. Dans l'intervalle, le point focal a collaboré avec les sous-groupes fonctionnels aux fins du suivi des demandes de changement ainsi qu'avec la Division du progiciel de gestion intégré en vue de l'élaboration d'un outil répondant aux besoins opérationnels afin d'améliorer le suivi et la communication des informations	L'évaluation n'est pas encore terminée. La recommandation est considérée comme en cours d'application		X	
53	2019	A/75/159 , par. 172	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour corriger les erreurs de calcul et d'estimation des différents éléments	Toutes les erreurs ont été corrigées et des informations ont été communiquées au Comité en 2020. Des informations sur les	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		

					Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Recommandations		
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
			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	corrections apportées sont également présentées dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général				
54	2019	A/75/159, par. 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. 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	Le plan de prise en main a été présenté au Comité de pilotage d'Umoja le 29 juillet 2020 pour examen et commentaires. Il a ensuite été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général, et approuvé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La création de la Division du progiciel de gestion intégré et les crédits associés ont également été approuvés	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X		
55	2019	A/75/159, par. 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-	Le plan de prise en main a été présenté au Comité de pilotage d'Umoja le 29 juillet 2020 pour examen et commentaires. Il a ensuite été établi sous sa forme définitive, comme indiqué dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application		X	

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandations en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			Extension 2, de l'appui à l'exploitation, du perfectionnement constant et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités	général, et approuvé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La création de la Division du progiciel de gestion intégré et les crédits associés ont également été approuvés					
Nombre total de recommandations					55	15	40	-	-
Pourcentage du nombre total de recommandations					100	27	73	-	-