



Assemblée générale

Distr. générale
21 juillet 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session
Point 132 de l'ordre du jour provisoire*
Rapports financiers et états financiers
vérifiés et rapports du Comité
des commissaires aux comptes

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

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir à l'Assemblée générale une lettre du Président du Comité des commissaires aux comptes datée du 30 juin 2016, transmettant le rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* A/71/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Progiciel de gestion intégré (Umoja) : données à retenir	4
Cinquième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies	5
Résumé	5
I. Généralités	13
A. Stratégie de déploiement	13
B. Observations antérieures du Comité et portée du présent rapport	14
II. Calendrier de déploiement actuel	16
III. Stabilisation d'Umoja	23
IV. Mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja	32
V. Services d'appui	37
VI. Coûts afférents à Umoja	39
VII. Avantages découlant de la mise en service d'Umoja	44
VIII. Remerciements	47
Annexes	
I. État d'avancement de l'application des recommandations	48
II. Organisations déployant le progiciel de gestion intégré (Umoja)	60
III. Champ d'application prévu du progiciel de gestion intégré (Umoja)	65

Lettre d'envoi

Lettre datée du 30 juin 2016, 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 cinquième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

Progiciel de gestion intégré (Umoja) : données à retenir

Coûts

439,4 millions de dollars	Budget approuvé jusqu'à la fin de l'année 2017
374,1 millions de dollars	Dépenses engagées au 31 décembre 2015 (soit 97 % du budget approuvé à cette date de 385,1 millions de dollars)
30 à 50 millions de dollars	Montant estimatif publié des dépenses nécessaires pour assurer le fonctionnement d'Umoja

Calendrier du projet

Décembre 2008	Approbation de la proposition de projet par l'Assemblée générale
Novembre 2013	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix
Mars 2014	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans 17 missions politiques spéciales
De juin à novembre 2015	Déploiement d'Umoja-Intégration (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1) dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
Septembre 2016	Déploiement dans le groupe 5 (prévisions révisées, initialement avril 2016)
Décembre 2019	Date prévue pour l'achèvement de la mise en service

Avantages

Entre 140 millions et 220 millions de dollars	Avantages obtenus d'ici à 2019
--	--------------------------------

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

Résumé

1. En juillet 2006, dans sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général de remplacer les systèmes de gestion vieillissants, comme le Système intégré de gestion (SIG), par un progiciel de gestion intégré dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Umoja est essentiel pour moderniser le fonctionnement de l'Organisation.

2. Depuis 2012, le Comité des commissaires aux comptes a établi une série de rapports (A/67/164, A/68/151, A/69/158 et A/70/158) dans lesquels il a recommandé que d'importants changements et améliorations soient apportés aux modalités de gestion et de pilotage d'Umoja. Si l'Administration a accueilli favorablement nombre de ces recommandations, elle a peu progressé dans certains domaines essentiels liés, de manière générale, à la transformation de ses modes de fonctionnement. En particulier, le Comité a souligné qu'il fallait s'assurer que la formation proposée était adaptée, établir des plans de prise en main détaillés et chiffrés, adopter une stratégie unifiée de valorisation des avantages et veiller à ce que les unités administratives disposent des compétences et des ressources nécessaires pour appliquer efficacement de nouvelles méthodes de travail.

3. Conformément au calendrier et au budget approuvés en 2008, Umoja aurait dû être déployé avant la fin de l'année 2012 pour un coût total de 248,3 millions de dollars. Toutefois, les plans ont été sensiblement révisés à plusieurs reprises et le déploiement de l'ensemble des fonctionnalités est maintenant prévu pour 2019 au plus tôt. Le budget approuvé du projet jusqu'à la fin 2017 est actuellement de 439,4 millions de dollars.

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

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

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

c) **Umoja-Extension 2** : Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 (liées à certains processus métier essentiels, comme l'établissement du budget, la planification des forces et la gestion des programmes, la planification de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des conférences et des manifestations) devraient

être déployées d'ici à la fin de l'année 2019. Les principaux avantages financiers découlant d'Umoja devraient faire suite au déploiement d'Umoja-Extension 2.

5. Le présent rapport est le cinquième présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte sur les progrès accomplis dans le déploiement d'Umoja, sa stabilisation, la mise en service des fonctionnalités restantes, les services d'appui, les coûts afférents au projet et les avantages en découlant.

Principales constatations

Déploiement d'Umoja

6. **Les fonctionnalités d'Umoja-Intégration (qui regroupent celles d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1) ont déjà été mises en service dans quatre groupes et sont utilisées par plus de 33 000 membres du personnel à travers le monde, dont près de 17 500 utilisent les fonctions en libre-service.** Le déploiement d'Umoja à l'échelle mondiale est une avancée significative, notamment sur le plan technologique, et peut servir de point de départ à d'autres grandes initiatives de transformation des processus métier, comme le dispositif de prestation de services centralisée. Les procédures révisées d'évaluation de l'état de préparation ont mis en avant plusieurs risques liés à la mise en service, mais l'Administration a décidé que ceux liés à un report du déploiement dans les groupes 3 et 4 étaient plus importants encore. Une enquête menée après le déploiement dans le groupe 3 a montré que 47 % des personnes interrogées ne se sentaient pas suffisamment préparées, voire pas préparées du tout, à la mise en service d'Umoja au 1^{er} juin 2015. À la même question posée dans le cadre d'une enquête menée avant le déploiement dans le groupe 4, 49 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles n'avaient pas été suffisamment préparées.

7. **Les besoins en matière de formation n'ont pas été rigoureusement examinés et les utilisateurs n'ont pas été formés comme il se devait avant le déploiement.** Le Comité a déjà mis l'accent sur les conséquences graves que pouvait avoir une formation insuffisante, notamment la possibilité que les utilisateurs a) fassent des erreurs, b) envoient de nombreuses demandes d'aide ou c) contournent le système. Un examen des problèmes soulevés par les usagers montrent que ces trois scénarios sont probables. L'Administration a modifié sa stratégie de formation tout au long du projet. En 2014, elle a présenté une stratégie révisée dont le coût était estimé à 26 millions de dollars et qui prévoyait la création de l'Académie Umoja et la formation des responsables et des référents processus en plus de celle des utilisateurs. Seules 53 % en moyenne des activités de formation prévues avant le déploiement ont été menées à bien pour chaque site. Au moment de l'audit, l'Administration savait que plus de 256 000 activités avaient été conduites, mais ne pouvait pas indiquer en détails si chaque utilisateur avait bien suivi tous les cours nécessaires pour s'acquitter des tâches correspondant au rôle qui lui avait été assigné. Depuis, elle a informé le Comité qu'elle avait mis au point un outil d'informatique décisionnelle qui lui permettait de générer des statistiques en la matière.

Stabilisation d'Umoja

8. **L'Administration s'attendait certes à rencontrer des difficultés et avait pris des mesures d'atténuation des risques, mais, en 2015, le nombre de problèmes**

signalés était trop important pour que les services d'appui et l'équipe Umoja puissent y répondre. Les services d'appui de niveau 1 mis en place dans le monde entier ont réussi à régler 64 % des demandes soumises, ce qui représente une nette amélioration par rapport au taux de résolution de 10 % lors des déploiements précédents. Toutefois, l'équipe Umoja a été dépassée par la quantité de problèmes techniques. En mars 2016, les 64 personnes de l'équipe Umoja chargées de l'analyse fonctionnelle du logiciel étaient presque toutes accaparées par l'appui après le déploiement. Quatorze consultants supplémentaires ont été engagés pour apporter une aide à titre temporaire, mais l'insuffisance des compétences disponibles en matière d'analyse fonctionnelle dans certains domaines essentiels comme la comptabilité générale, la gestion des fonds, les voyages et les états de paie a limité la capacité de l'Administration à appréhender et régler les problèmes rapidement.

9. Si de multiples fonctionnalités d'Umoja sont stables, les utilisateurs ont fait face, au moment de la mise en service, à d'importantes difficultés liées aux modalités du nouveau système. Plus de 400 problèmes ont été signalés par les groupes 3 et 4, dont 284 n'étaient pas encore réglés au moment de l'audit. L'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja les a classés dans 63 catégories principales, dont le nombre trop important de demandes d'assistance en cours de traitement, de versements retardés ou bloqués (plus de 20 000) et de demandes en attente de traitement (dont 40 000 liées au voyages), la nécessité de télécharger les données manuellement, ce qui est particulièrement inefficace, ou encore l'impossibilité d'établir des rapports au moyen de l'informatique décisionnelle, y compris à l'intention des donateurs. Les utilisateurs des entités ayant une forte présence sur le terrain ont soumis un nombre particulièrement élevé de demandes et déclaré que leurs activités s'en étaient trouvées perturbées. L'Administration a informé le Comité que, depuis l'audit, quatre autres types de problèmes majeurs avaient été recensés, portant donc le total à 67, et qu'elle estimait en avoir réglé 11.

10. Les entités des groupes 3 et 4 ont signalé que l'outil d'établissement de rapports au moyen de l'informatique décisionnelle comportait des lacunes majeures, mais peu de progrès ont été accomplis pour ce qui est d'établir des stratégies visant à mieux exploiter les données améliorées disponibles dans Umoja. En 2009, l'Administration a indiqué que la possibilité pour le Secrétariat d'utiliser des renseignements consolidés et actualisés sur la situation financière et les résultats de l'Organisation constituerait l'un des principaux avantages d'Umoja. Le Comité a déjà recommandé à l'Administration de concevoir, diffuser et appliquer, pour chaque unité administrative, un plan visant à tirer parti de ces renseignements, mais peu de progrès ont été faits dans ce sens. Plus de 1 000 rapports types peuvent être établis dans Umoja, mais les usagers ne savent pas vraiment lesquels sont disponibles ni lesquels utiliser. Ainsi, au moment de l'audit, il y avait plus de 400 demandes d'informations de gestion ou d'autres rapports en attente. L'impossibilité pour les entités d'établir facilement des rapports à l'intention des donateurs sur l'utilisation des ressources qu'ils ont versées en 2015 constitue un problème de taille. Les entités ont trouvé des moyens de le contourner à l'échelle locale, mais ceux-ci mobilisent beaucoup de ressources et entraînent d'importants retards dans l'établissement des rapports ainsi que des violations de leurs obligations juridiques. L'Administration espère résoudre ce problème d'ici à octobre 2016.

Mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja

11. **L'Administration ne dispose pas de plan actualisé et chiffré sur la mise en service des fonctionnalités restantes, qui tienne compte de la nécessité de venir à bout des autres problèmes qui se posent en parallèle.** L'Administration reçoit en effet des demandes concurrentes, concernant par exemple la stabilisation et l'amélioration des fonctions d'Umoja dans les groupes 3 et 4, le retrait du service de l'ancien système de gestion des stocks (Galileo), l'application des changements dans les conditions d'emploi prescrits par la Commission de la fonction publique internationale, le déploiement dans le groupe 5, la conception et le déploiement d'Umoja-Extension 2, l'élaboration de plans de valorisation des avantages et la prise en main des fonctions d'appui technique et fonctionnel. Pour régler ces problèmes, l'Administration dépend encore trop largement d'un petit groupe de membres du personnel qui sont soumis à une pression énorme. En avril 2016, presque tous les membres de l'équipe Umoja s'employaient pour ainsi dire exclusivement à régler les problèmes rencontrés dans les groupes 3 et 4, et la date de déploiement dans le groupe 5 avait dû être reportée cinq mois plus tard, en septembre 2016. L'Administration a ensuite informé le Comité qu'en juin 2016, le déploiement dans le groupe 5 avait été de nouveau ajourné à novembre 2016. Le développement des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 avait aussi pris un retard considérable.

12. **L'Administration a déterminé les nouveaux outils logiciels qui seraient nécessaires pour appliquer les changements relatifs aux conditions d'emploi.** À la suite de l'adoption, en décembre 2015, de la résolution 70/244 de l'Assemblée générale, par laquelle cette dernière a fixé de nouvelles conditions d'emploi et prestations, elle a collaboré avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de déterminer, en mars 2016 au plus tard, les besoins communs en matière de progiciel de gestion intégré. Les coûts liés à la modification du logiciel sont prévus dans les contrats existants, mais l'Administration devra faire face à des dépenses supplémentaires pour concevoir, tester et déployer le logiciel modifié. Le budget du projet ne suffira probablement pas à en couvrir le montant, qui n'a pas encore été estimé. Après avoir évalué l'étendue des travaux à mener, l'Administration a conclu qu'elle ne pourrait pas déployer la nouvelle version du logiciel dans les délais prescrits par l'Assemblée générale et a donc soumis un autre calendrier aux États Membres pour examen. Elle estime qu'une mise en œuvre échelonnée des changements limitera les risques et communiquera une estimation des dépenses y afférentes dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

13. **Certaines unités administratives s'investissent de plus en plus dans le projet et assument une plus grande part de responsabilité dans l'exécution de plusieurs composantes, selon qu'il convient.** Ainsi, le Département de l'appui aux missions dirige le déploiement dans le groupe 5. L'équipe Umoja sera en charge de la conception, puis la responsabilité du déploiement incombera au Secrétaire général adjoint ou au référent processus concerné. Cette démarche contribuera à renforcer les partenariats entre l'équipe Umoja et les unités administratives, afin d'assurer une meilleure prise en main du projet par ces dernières.

Services d'appui

14. **Il n'existe pas encore de plan de prise en main détaillé.** En mars 2016, le Bureau de l'informatique et des communications, le Département de l'appui aux

missions et l'équipe Umoja ont tenu un séminaire de trois jours afin de relancer les travaux relatifs au plan de prise en main. Plusieurs objectifs d'étape ont été fixés en vue de transférer les activités d'appui technique au Bureau de l'informatique et des communications, mais les mesures à prendre par les référents processus ou les chefs des unités administratives aux fins de la prise en main et de l'optimisation du système n'ont pas été précisées. Il n'existe pas non plus de plan détaillé quant aux coûts prévus, aux ressources humaines nécessaires et aux tâches à accomplir pour faciliter le transfert de ces responsabilités au Bureau de l'informatique et des communications. L'Administration prévoit de présenter un plan à l'Assemblée générale, à sa soixante et onzième session, dans lequel elle énoncera les domaines d'activités prioritaires en vue de la prise en main.

Coûts afférents à Umoja

15. La plus grande partie du budget du projet a servi à la conception, au développement, à la mise en service et à la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. Des ressources supplémentaires seront probablement nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées. Au 31 décembre 2015, le montant des dépenses engagées au titre d'Umoja s'élevait à 374,1 millions de dollars, soit 97 % du budget approuvé de 385,1 millions de dollars. Un montant additionnel de 54,3 millions de dollars a été approuvé en janvier 2016, portant à 439,4 millions de dollars le budget total du projet jusqu'à la fin de l'année 2017. L'Administration a dans un premier temps estimé qu'une somme de 51,6 millions de dollars serait nécessaire en 2016 pour stabiliser les fonctionnalités déjà déployées, procéder au déploiement dans le groupe 5, se préparer à remplacer Galileo et déployer les composantes d'Umoja-Extension 2 relatives à l'établissement du budget. Toutefois, on n'a pas encore pleinement évalué quelles seraient les incidences budgétaires liées au fait que des ressources avaient été accaparées pour modifier les conditions d'emploi du personnel et aux coûts des services d'appui accrus offerts aux groupes 3 et 4 ainsi que des activités menées pour tenter de rattraper le retard pris dans le développement d'Umoja-Extension 2. En outre, aucune réserve n'est prévue pour régler d'éventuels problèmes liés au déploiement d'Umoja-Extension 2 et de ses nouvelles fonctionnalités.

16. Afin de contenir les coûts liés au projet, des fonds ont été réaffectés entre différents objets de dépense et il a été demandé aux départements d'assumer une plus grande part du financement de la mise en service d'Umoja. Tout au long de l'année 2015, des fonds ont été transférés entre différents objets de dépense afin de couvrir les dépenses imprévues. Ainsi, les réductions budgétaires décidées au titre des voyages ainsi que du mobilier et matériel ont permis de dégager 25,5 millions de dollars. Un montant d'au moins 27,1 millions de dollars correspondant aux coûts afférents aux licences et à la maintenance ainsi qu'aux coûts induits par les mesures correctives, initialement inscrit au budget d'Umoja, a été financé par le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions. Comme indiqué dans les rapports précédents, des dépenses importantes de formation ont été prises en charge par les unités administratives. On ne sait pas dans quelle mesure les départements sont capables de continuer d'absorber de tels coûts et l'Administration n'assure pas de suivi centralisé des coûts indirects.

17. L'Administration n'a pas encore établi d'estimation fiable des dépenses qui devront être engagées au titre de l'appui et de la maintenance. Si on ne connaît pas le coût total de possession d'Umoja sur 15 ans (y compris l'investissement de

départ et les dépenses de maintenance), celui-ci dépassera certainement le milliard de dollars. L'Administration n'a pas calculé le coût total d'acquisition et d'exploitation d'Umoja. Le montant estimé des coûts d'appui et de maintenance énoncé dans les précédents rapports d'étape du Secrétaire général était compris entre 30 et 50 millions de dollars par an. Il serait bien plus élevé selon des estimations plus récentes, mais l'Administration a informé le Comité que celles-ci n'avaient pas été vérifiées et n'étaient donc pas jugées fiables. D'après des estimations précédemment publiées, le coût total de possession d'Umoja au cours des 15 premières années de l'accord de licence conclu avec le fournisseur dépassera certainement le milliard de dollars.

Avantages découlant de la mise en service d'Umoja

18. **L'Administration reste déterminée à obtenir, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs d'une valeur globale comprise entre 140 et 220 millions de dollars.** Elle a affirmé au Comité qu'elle pourrait obtenir ces avantages avant la mise en service d'Umoja-Extension 2. Néanmoins, elle n'a toujours pas défini de méthode de valorisation des avantages et le Comité n'a pas été en mesure de vérifier les « avantages concrets obtenus » dont elle avait fait part au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en septembre 2015. La plupart des travaux menés aux fins de la valorisation des avantages n'en sont qu'à leur début. Dans ses rapports précédents, le Comité a fait observer que trop peu d'importance était accordée à cet aspect du projet. Il a notamment constaté qu'il n'existait pas de point de référence pour évaluer les résultats d'Umoja, qu'aucun modèle de fonctionnement cible n'avait été défini pour appuyer les nouveaux processus métier et que le personnel n'était pas formé de façon à pouvoir apporter des améliorations constantes et à régler les problèmes à mesure qu'ils se posaient. Maintenant que le progiciel a été mis en service, l'Administration reconnaît qu'elle doit combler ces lacunes de toute urgence.

19. **Comme aucune méthode de valorisation des avantages n'avait été arrêtée, au moment de l'audit, l'Administration cherchait à se mettre d'accord sur des réductions budgétaires avec les départements et à mettre au point une stratégie pilote visant à chiffrer des avantages obtenus dans les opérations de maintien de la paix.** Un objectif centralisé de réduction budgétaire d'un montant de 81,4 millions de dollars a été fixé pour 2017 au titre de la valorisation des avantages. Il a été demandé aux départements de contribuer à l'atteindre, notamment en gelant ou en supprimant des postes ou en réduisant les objets de dépense autres que les postes. Du fait qu'il n'ait pas de point de référence pour mesurer les résultats, il existe un risque que les réductions aient été fixées principalement en fonction de ce que les départements pouvaient absorber plutôt qu'à l'issue d'une évaluation fiable des avantages effectivement valorisés. Depuis, l'Administration a abandonné son projet pilote visant à recenser les avantages dans les opérations de maintien de la paix au premier trimestre de 2016 et élabore actuellement une nouvelle méthode en s'appuyant sur les données disponibles dans Umoja. Dans ses quatre rapports annuels précédents, le Comité a souligné qu'Umoja promettait d'importants avantages qualitatifs et quantitatifs en matière de prestation de services, mais que l'Administration devait mieux prévoir la façon dont elle allait les valoriser dans chaque département et bureau. Globalement, l'Administration a fait très peu de progrès dans ce sens.

Conclusion générale

20. Le fait qu'Umoja-Intégration ait été déployé à l'échelle mondiale dans 400 sites et auprès de plus de 33 000 utilisateurs est une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. S'il arrive souvent que les organisations qui déploient d'importants progiciels de gestion intégrés rencontrent des problèmes, la décision de privilégier la tenue des délais plutôt que de s'assurer que les entités étaient correctement préparées n'a fait qu'accentuer ces problèmes. L'Administration fait maintenant face à de nombreuses difficultés, notamment de mise en œuvre.

21. Umoja reste un outil essentiel pour réformer et moderniser l'administration de l'Organisation et pourrait lui apporter, ainsi qu'aux États Membres, des avantages considérables. Il n'est pas envisageable de revenir aux anciens systèmes, comme le Système intégré de gestion; les unités administratives doivent donc pleinement prendre en main Umoja et instaurer une collaboration étroite et constructive avec les référents processus ainsi que l'équipe Umoja en vue de régler les problèmes qui se posent et d'apporter les améliorations nécessaires pour stabiliser le progiciel. L'Administration doit toutefois montrer qu'elle peut contenir les coûts afférents au projet, qui ne cessent d'augmenter, et valoriser les avantages promis, tant pour ce qui est de l'aspect financier que de la prestation de services, afin de présenter un dossier de décision sur lequel les États Membres pourront s'appuyer pour décider d'éventuels investissements supplémentaires. Des financements supplémentaires seront nécessaires pour pouvoir déployer toutes les fonctionnalités du projet.

22. Afin de s'assurer que les problèmes rencontrés seront réglés de façon efficace et en limitant les coûts, l'Administration devrait mener une évaluation approfondie des plans et priorités actuels afin de présenter aux États Membres plusieurs options concernant l'exécution des éléments restants du projet. Ces options devront se fonder sur une analyse réaliste de l'aptitude de l'équipe Umoja et des unités administratives à stabiliser les fonctionnalités déjà déployées et à mettre les autres en service. Les coûts et avantages de chaque option devront être clairement présentés aux États Membres afin que ceux-ci puissent prendre des décisions éclairées sur la suite à donner au projet. L'Administration devra probablement prendre des décisions difficiles, en consultation avec les États Membres, et réviser sensiblement les plans actuels.

Recommandations

23. Le Comité recommande que :

a) **L'Administration évalue les difficultés auxquelles le projet fait face et propose des options hiérarchisées et intégralement chiffrées en vue de la mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja;**

b) **Les chefs des unités administratives répondent de toute urgence aux besoins des utilisateurs en matière de formation : i) en analysant les besoins en matière de compétences et de formation des utilisateurs de chaque unité administrative; ii) en établissant un plan de formation chiffré pour y répondre; iii) en tenant à jour un tableau des compétences afin d'organiser les activités nécessaires à mesure que certains membres du personnels partent et que de nouveaux arrivent;**

c) 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;

d) L'Administration calcule le coût total de possession d'Umoja pour sa durée de vie utile proposée;

e) 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.

24. L'Administration a accepté toutes les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

Suite donnée aux recommandations antérieures

25. Depuis son premier audit du projet Umoja, en 2012, le Comité a formulé 38 recommandations. Sur les 16 recommandations remontant à des périodes antérieures, qui avaient toutes été acceptées par l'Administration, 2 ont été pleinement appliquées, 8 sont en cours d'application, 5 n'ont pas été appliquées et 1 a été classée par le Comité (voir le tableau ci-après). Cette dernière visait à améliorer la façon dont l'Administration mettait en place, dans l'Organisation, des méthodes de travail normalisées et plus efficaces. Elle n'a pas été appliquée mais n'est plus d'actualité puisque le Comité en a formulé une nouvelle dans le présent rapport qui correspond mieux à la situation actuelle du projet.

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

Tableau 1

État d'avancement de l'application des recommandations antérieures

	<i>Intégralement appliquées</i>	<i>En cours d'application</i>	<i>Non appliquées</i>	<i>Classées par le Comité</i>
Total	2	8	5	1
Pourcentage	13	50	31	6

I. Généralités

1. Umoja est un projet de grande envergure qui vise à moderniser une large gamme de processus métier et de systèmes de fonctionnement essentiels pour permettre à l'Organisation d'accomplir sa mission de façon efficace et efficiente. Cette solution trouve son application dans la plupart des fonctions administratives et techniques de l'Organisation, y compris les finances et le budget, la chaîne d'approvisionnement et les achats, les ressources humaines, les services centraux d'appui et la gestion des programmes et des projets. Elle est utilisée au-delà du Secrétariat à proprement parlé, dans des entités dont les modalités de fonctionnement et de financement et les structures de responsabilités varient.

2. La proposition de projet a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262, en décembre 2008. Les grandes ambitions d'Umoja, fixées dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/64/380), consistaient à appuyer la réforme de la gestion, promouvoir le principe de responsabilité, améliorer l'affectation des ressources et accroître l'efficacité et l'efficience des méthodes de travail grâce à des processus et systèmes de fonctionnement renforcés. L'Administration s'est engagée à faire des économies d'un montant total de 140 à 220 millions de dollars d'ici à 2019.

3. Le budget approuvé du projet jusqu'à la fin 2017 était de 439,4 millions de dollars. Au 31 décembre 2015, l'Administration avait dépensé 374,1 millions de dollars, soit 97 % du budget approuvé à cette date, d'un montant total de 385,1 millions de dollars. Ce montant n'inclut pas les dépenses prises en charge par les unités administratives au titre de la préparation au déploiement. L'Administration espère qu'Umoja aura été entièrement déployé d'ici à la fin de l'année 2019.

A. Stratégie de déploiement

4. L'Administration prévoyait initialement de déployer Umoja à l'échelle du Secrétariat en deux phases, avant la fin de 2012. Ces plans ont été considérablement révisés et prévoient à présent la mise en place échelonnée de certaines fonctionnalités dans différents groupes d'entités des Nations Unies (fig. I). Umoja a été déployé dans les groupes 1 et 2 (opérations de maintien de la paix et 17 des 38 missions politiques spéciales) en 2013 et 2014, respectivement, dans le groupe 3¹ en juin 2015 puis dans le groupe 4, composé des autres entités du Secrétariat, en novembre 2015. Le déploiement dans le groupe 5 (états de paie du personnel des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales recruté sur le plan national) est maintenant prévu pour novembre 2016. On trouvera à l'annexe II du présent document de plus amples informations sur les entités qui mettent en service Umoja.

¹ Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges.

5. Les processus métier d'Umoja devant être mis en service ont été répartis selon trois grands groupes fonctionnels (Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2), qui se présentent comme suit :

a) **Umoja-Démarrage** : Opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), chaîne d'approvisionnement, gestion de projets et activités de vente et de distribution. Cette étape est essentielle pour assurer la conformité aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS);

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

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

6. La mise en service simultanée des fonctionnalités d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 est connue sous le nom d'Umoja-Intégration. On trouvera à l'annexe III de plus amples informations à ce sujet. Plusieurs problèmes de taille se sont posés lors de la mise en service d'Umoja et des équipes spéciales pluridisciplinaires ont été créées pour prendre d'importantes mesures correctives. Ainsi, une version améliorée d'Umoja-Extension 1, dans laquelle les principaux problèmes survenus lors du déploiement de la version pilote à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) avaient été réglés, a été mise au point à temps pour la mise en service dans le groupe 3.

B. Observations antérieures du Comité et portée du présent rapport

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

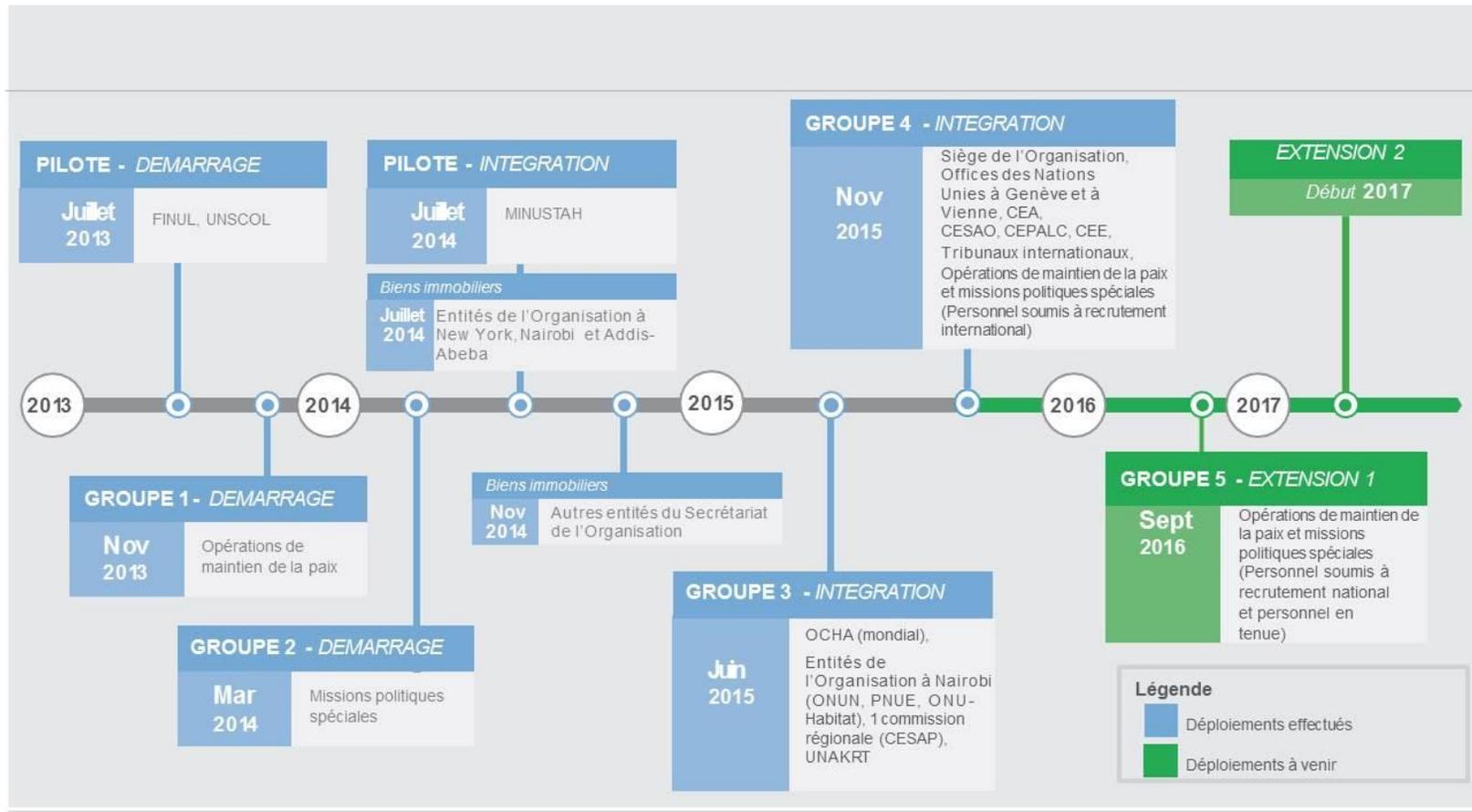
8. Au moment de l'établissement du deuxième rapport (A/68/151), le projet bénéficiait d'une assise plus solide, mais les difficultés devaient aller en s'aggravant à mesure que le projet serait déployé de manière échelonnée sur plusieurs sites. Le Comité a en particulier relevé des lacunes systémiques, comme l'aptitude limitée de l'Organisation à gérer le changement et le caractère très ambitieux des hypothèses de planification retenues dans le cadre du projet.

9. Dans son troisième rapport (A/69/158), le Comité a examiné les progrès accomplis par l'Administration dans la mise en service d'Umoja au Département de l'appui aux missions, appelé l'attention sur la nécessité de procéder aux

changements de manière plus effective et mieux planifiée et souligné que la préparation du terrain à Umoja relevait d'une responsabilité collective.

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

Figure 1
Calendrier de déploiement actuel



<i>Umoja-Démarrage</i>	<i>Umoja-Extension 1</i>	<i>Umoja-Intégration</i>	<i>Umoja-Extension 2</i>
122 processus métier relatifs aux opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), à la chaîne d'approvisionnement (biens immobiliers, entretien des installations, logistique et achats), à la gestion de projets et aux activités de vente et de distribution (services fournis par des tiers et facturation)	61 processus métier relatifs à la gestion institutionnelle et à la gestion des postes, à l'administration du personnel, aux droits et prestations, à la gestion du temps de travail, aux états de paie, à l'établissement des autorisations de voyage, au remboursement des frais de voyage et aux réservations en ligne	Déploiement simultané d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1	133 processus métier relatifs à l'établissement du budget, à la planification des forces, à la gestion des programmes, à la planification de la chaîne d'approvisionnement, à la gestion des entrepôts, à la gestion des conférences et des manifestations, à la gestion complète des subventions et aux activités commerciales

Source : Équipe du projet Umoja.

Notes : Le déploiement d'Umoja-Intégration dans les groupes 3 et 4 consiste en la mise en service simultanée des fonctionnalités d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. On trouvera à l'annexe II des informations complémentaires sur les sites où Umoja est en train d'être déployé.

Abréviations : CEA = Commission économique pour l'Afrique; CEE = Commission économique pour l'Europe; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CESA0 = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban; MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; OCHA = Bureau de la coordination des affaires humanitaires; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains; UNAKRT = Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges; UNSCOL = Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban;

11. Le présent rapport d'étape a été établi à l'issue d'audits réalisés entre décembre 2015 et avril 2016. Dans le cadre de ces audits, le Comité a mené des entretiens avec de hauts responsables en poste au Siège de l'Organisation à New York et dans les bureaux extérieurs ainsi qu'un examen des documents afférents au projet détenus par l'équipe Umoja et le Secrétariat, et il s'est rendu sur les sites du projet.

12. Dans le présent rapport, le Comité s'intéresse en particulier aux questions suivantes :

a) **Déploiement d'Umoja** : Activités liées à la mise en service et gestion effective des risques;

b) **Stabilisation d'Umoja**: Services de gestion et d'appui technique offerts aux usagers après la mise en service;

c) **Mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja** : Prévisions concernant le déploiement dans le groupe 5 et progrès accomplis dans le développement d'Umoja-Extension 2.

d) **Services d'appui** : Dispositions à long terme visant à maintenir Umoja à jour;

e) **Coûts afférents à Umoja** : Coûts liés au déploiement, y compris les dépenses indirectes connexes liées aux processus métier et les investissements prévus;

f) **Avantages découlant de la mise en service d'Umoja** : Progrès accomplis pour ce qui est de tirer parti des avantages concrétisés et prévus découlant de la mise en service d'Umoja.

13. Le Comité continue de coopérer étroitement avec le Bureau des services de contrôle interne pour mettre à profit les résultats de ses travaux relatifs à la mise en service du progiciel de gestion intégré, y compris son audit des déploiements pilotes d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension. Le Comité note qu'il est arrivé aux mêmes constatations que le Bureau et qu'il partage son point de vue quant aux problèmes rencontrés dans le cadre du projet.

II. Déploiement d'Umoja

14. En 2015, l'Administration a déployé Umoja dans les groupes 3 et 4. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 sont maintenant en service dans tout le Secrétariat, ce qui représente 33 000 usagers sur 400 sites. Il s'agit d'une avancée significative compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles. Dans la présente partie, le Comité examine la façon dont l'Administration a géré le déploiement d'Umoja dans les groupes 3 et 4, y compris les principaux risques et les mesures d'atténuation.

Préparation de l'Organisation en vue du déploiement dans les groupes 3 et 4

15. Dans son quatrième rapport, le Comité a indiqué que l'Administration ne s'était pas suffisamment préparée à fournir les services d'appui nécessaires après le déploiement du progiciel dans les groupes 1 et 2 ou celui de la version pilote d'Umoja-Extension 1 à Haïti (MINUSTAH). Il a aussi relevé que les services

fournis pour la version pilote portaient principalement sur la viabilité de la solution technique et n'offraient qu'un appui limité pour ce qui était de la bonne mise en œuvre des nouveaux modes opératoires. L'équipe Umoja, le personnel local, le Département de l'appui aux missions et les contractants se sont donc retrouvés avec une charge de travail bien plus lourde que prévue pour les groupes 1 et 2. Le Comité s'est inquiété du fait qu'une démarche aussi peu planifiée ne fonctionnerait peut-être pas pour les groupes 3 et 4, au vu en particulier du nombre d'utilisateurs bien plus important.

16. À sa soixante-dixième session, l'Assemblée générale a adopté la résolution 70/248, dans laquelle elle a prié le Secrétaire général, dans le cadre du plan de déploiement complémentaire d'Umoja, de procéder à une évaluation objective de l'état de préparation de l'Organisation et de son aptitude à gérer les changements apportés à ses modes de fonctionnement. En vue de cette évaluation, l'Administration a renforcé les responsabilités dans ce domaine en appliquant la recommandation qu'avait faite le Comité dans son troisième rapport (A/69/158) et en demandant à tous les chefs d'unité administrative et référents processus ainsi qu'à l'équipe Umoja de confirmer au comité de gestion que l'ensemble des conditions voulues pour le lancement étaient bien réunies. Les chefs des différentes unités et entités concernées par chaque déploiement groupé (soit 30 entités pour le groupe 4) devaient rendre compte de leur état de préparation au comité de gestion. En outre, le 1^{er} de chaque mois, l'équipe Umoja devait présenter au Secrétaire général une fiche de suivi présentant une évaluation approfondie des résultats de la principale entité de chaque groupe.

17. La mise en place de procédures d'évaluation de l'état de préparation révisées a permis de mieux recenser les risques et d'en rendre compte plus efficacement à la direction avant le déploiement dans les groupes 3 et 4. Avant la mise en service, les entités concernées devaient en effet remplir un certain nombre de critères essentiels montrant qu'elles y étaient préparées. Au moment où la décision de procéder au déploiement a été prise, les évaluations avaient pourtant révélé diverses lacunes et risques :

- **Un nombre insuffisant d'utilisateurs avaient été formés, ce qui pouvait avoir des conséquences sur les services d'appui.** Trop peu d'utilisateurs avaient été formés au moment du déploiement, y compris parmi ceux ayant des fonctions d'appui, et seulement 53 % des activités de formation prévues avaient été menées à bien. Dans son compte rendu du 24 juillet 2015, le Comité de pilotage a indiqué que 60 % des droits d'accès utilisateurs créés en vue du déploiement pour le groupe 3, à Nairobi, étaient incorrects, et que les activités de formation n'étaient donc pas adaptées. Compte tenu du peu de temps disponible pour prendre des mesures correctives avant le déploiement dans le groupe 4, à New York, l'Administration a déterminé le nombre minimum de personnes devant être formées à chaque rôle et dispensé une formation en conséquence;
- **Il n'a pas été possible d'achever et de valider intégralement la préparation des données de comptabilité générale.** Les entités du groupe 4 n'ont pas eu le temps d'achever et de valider les conversions de données de comptabilité générale et d'autres données connexes. Les entités du groupe 3 ont elles aussi rencontré des problèmes de données financières, notamment des erreurs dans les balances des comptes;

- **Les fonctionnalités n'avaient pas été correctement préparées.** Comme indiqué dans le rapport précédent du Comité, il a été décidé que certaines fonctions ne seraient pas testées dans les entités du groupe 3, quand bien même des lacunes avaient été détectées en matière de droits et avantages, de ressources humaines et de prestation de services.

18. Ces problèmes de préparation avaient déjà été constatés lors des premières phases du déploiement. Par exemple, l'insuffisance de la formation avait posé d'importantes difficultés lors du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les entités des groupes 1 et 2. De même, les spécialistes des processus locaux n'avaient pas été formés avant le lancement de la version pilote d'Umoja-Extension 1 à Haïti. En septembre 2014, et alors qu'elle était au courant de ces problèmes, l'Administration a décidé de resserrer le calendrier des préparatifs à mener en vue du déploiement dans le groupe 4, qui est passé de sept à cinq mois, afin de respecter le délai fixé à novembre 2015, notamment en diminuant le nombre de tests.

19. Dans son rapport précédent, le Comité a dit craindre que ce changement ait une incidence sur le calendrier et la qualité du déploiement dans le groupe 4. L'Administration a toutefois jugé que les risques et les coûts liés à un report étaient plus importants que ceux encourus en respectant les délais impartis, et a donc procédé au déploiement.

Formation à Umoja

20. Il est indispensable de former les utilisateurs aux nouveaux processus métier, dans leur intégralité, pour permettre le bon fonctionnement d'Umoja. Depuis 2012, le Comité a largement commenté les lacunes des diverses stratégies adoptées par l'Administration en matière de formation et fait plusieurs recommandations visant à favoriser la bonne mise en service d'Umoja dans les unités administratives. Certaines de ces recommandations n'ont pas encore été appliquées, notamment celles tendant à ce que :

a) L'Administration indique clairement comment elle entend gérer le changement et ancrer des méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans l'ensemble de l'Organisation, et à ce qu'elle élabore des plans indiquant comment elle aidera le personnel à développer les compétences et les capacités requises pour l'adoption de méthodes de travail différentes (A/67/164, par. 31);

b) Le Bureau de la gestion des ressources humaines confirme que les ressources budgétaires actuellement prévues au titre de la formation seront suffisantes pour qu'une formation adéquate puisse être dispensée au nombre de fonctionnaires requis (A/68/151, par. 44);

c) L'Administration veille à ce que les chefs des unités administratives aient les ressources et compétences nécessaires pour adopter avec succès les nouveaux processus métier normalisés et les nouvelles méthodes de travail [A/69/158, résumé et par. 29 d)].

21. L'Administration a revu sa stratégie de formation et les ressources qui y sont affectées tout au long du projet. Ainsi, en avril 2008, le montant des dépenses de formation a initialement été estimé à 37 millions de dollars et devait servir à financer des cours assurés par un formateur. En septembre 2011, alors que le projet rencontrait des difficultés financières, il a été décidé de revoir cette stratégie et de mettre en place une formation des formateurs, ce qui a entraîné une diminution du

budget de formation de 7,4 millions de dollars, ce qui représentait alors environ 2 % du budget total du projet.

22. En 2014, alors que l'insuffisance des ressources consacrées à la formation venait d'être pointée du doigt comme étant l'un des principaux problèmes rencontrés lors du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les missions de maintien de la paix (groupe 2), l'Administration a demandé des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie, y compris l'Académie Umoja (A/69/385, par. 51 et 52). Cette stratégie consistant à former, en plus des utilisateurs, les responsables et les spécialistes des processus allait entraîner une augmentation de 26 millions de dollars des dépenses de formation jusqu'à la fin de l'année 2015.

23. La situation dans les groupes 3 et 4 montre qu'il faudrait une nouvelle fois revoir la façon dont on répond aux besoins de formation. L'Administration ne sait pas combien d'utilisateurs ont été formés aux fonctions correspondant à leurs rôles respectifs. Les entités concernées ont indiqué qu'un nombre insuffisant d'utilisateurs avaient été préparés au déploiement dans le groupe 4 et qu'environ 53 % du personnel, en moyenne, avaient suivi les séances de formation. L'Administration continue de former les utilisateurs dans le cadre des services d'appui fournis après la mise en service, mais sa stratégie ne repose pas sur une évaluation approfondie des besoins, puisqu'elle ne sait pas combien de personnes ont été formées aux rôles qui leur ont été assignés.

24. L'Administration reste aussi limitée par le nombre insuffisant de personnes dotées des compétences nécessaires pour fournir un appui aux usagers. Dans le septième rapport du Secrétaire général, il est indiqué que l'Administration avait déclaré qu'en août 2015, 7,5 % des usagers (dont le nombre total était de 11 800) avaient été formés, en tant que spécialistes des processus, à apporter un appui au niveau local. Cela correspond donc à l'objectif, qui était de former 5 % à 10 % du nombre total d'utilisateurs. Toutefois, le nombre de spécialistes locaux des processus n'a pas changé à la suite du déploiement dans le groupe 4 et l'augmentation considérable du nombre de membres du personnel ayant recours à Umoja pèse fortement sur les services d'appui (voir la partie III ci-après). Là non plus, l'Administration ne peut pas rendre compte rapidement du nombre d'utilisateurs qualifiés, mais elle est en train de mettre au point un outil de veille qui devrait lui permettre d'établir des rapports à ce sujet d'ici à septembre 2016.

25. Le Comité a déjà mis l'accent sur les conséquences graves que pouvait avoir une formation insuffisante, notamment la possibilité que les utilisateurs a) fassent des erreurs, b) envoient de nombreuses demandes d'aide ou c) contournent le système (A/69/158, tableau 2). Un examen des problèmes soulevés par les usagers montrent que ces trois scénarios sont probables. En outre, sans une analyse approfondie des besoins de chaque unité administrative, il se pourrait que les maigres ressources allouées à la formation servent à former les mauvais membres du personnel.

Préparer le personnel à adopter de nouvelles méthodes de travail

26. Les unités administratives n'ont pas procédé à une évaluation systématique des changements qui découleraient d'Umoja. Certaines des méthodes de travail en vigueur sous Umoja diffèrent considérablement de celles auxquelles étaient jusque-là habitués les membres du personnel. La fonction « libre-service » des ressources

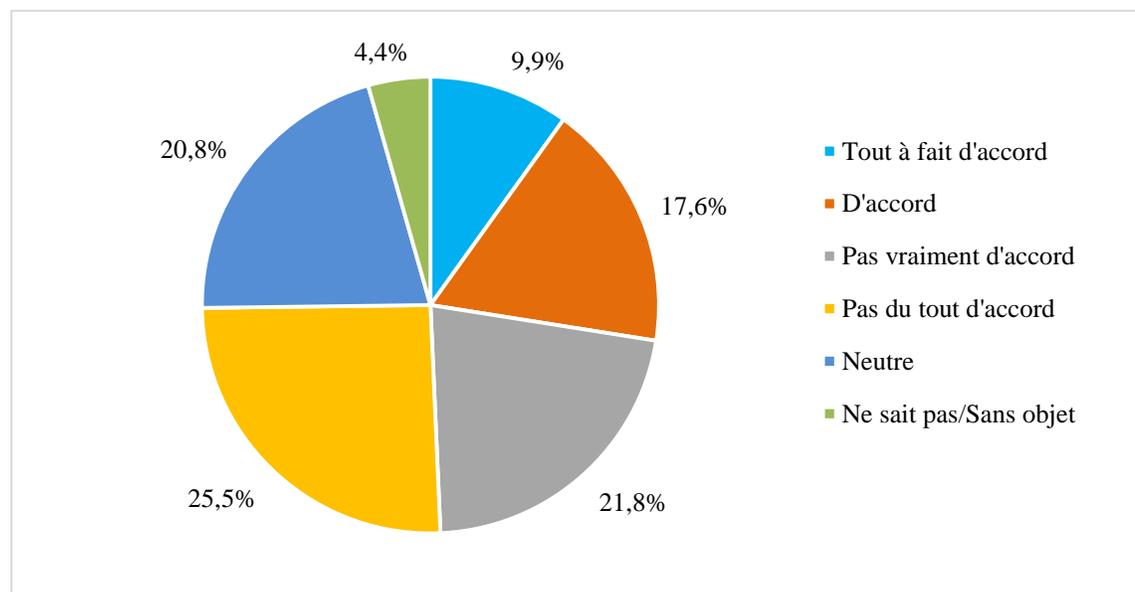
humaines, qui permet par exemple de tenir à jour les états de congés annuels, n'était pas utilisée de façon généralisée au Secrétariat. La réduction du nombre d'examens et d'approbations nécessaires a parfois entraîné une évolution sensible du rôle de certaines personnes, en particulier dans les services où les procédures d'approbation comportaient de multiples étapes. La charge de travail des agents certificateurs a augmenté dans certains domaines, tandis que celle des fonctionnaires du budget s'est grandement allégée dans d'autres, où les responsables opérationnels jouent un rôle plus direct qu'auparavant dans l'approbation des dépenses à inscrire au budget.

27. Pour bien gérer ces changements et tirer pleinement parti des avantages qui en résultent, il est impératif de bien comprendre les principaux domaines dans lesquels ils interviennent, ainsi que d'y préparer les utilisateurs, notamment en procédant à des restructurations, en offrant des cours de formation et en instaurant de nouvelles modalités si nécessaire. Préparer le terrain doit être une responsabilité collective : les chefs des unités administratives et les référents processus doivent continuer de travailler avec l'équipe en charge du projet afin que toutes les conditions soient réunies pour qu'Umoja puisse être utilisé efficacement et de façon rationnelle.

28. Une enquête menée après le déploiement dans le groupe 3 a montré que 47 % des personnes interrogées ne se sentaient pas suffisamment prêtes, voire pas prêtes du tout, à la mise en service d'Umoja au 1^{er} juin 2015. À la même question, posée lors d'une enquête menée avant le déploiement dans le groupe 4, 49 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles n'étaient pas suffisamment prêtes.

Figure II

Groupe 3 : pourcentage d'utilisateurs ayant déclaré qu'ils se sentaient prêts à la mise en service



Source : Enquête menée par l'équipe Umoja après le déploiement auprès des utilisateurs du groupe 3.

Note : L'enquête portait sur l'efficacité, y compris perçue, de la formation à Umoja, les services d'appui, les mesures de communication et l'expérience globale du système. Dix-sept pour cent des utilisateurs du groupe 3 auxquels l'enquête avait été envoyée ont répondu (soit 1 133 personnes sur 6 500).

III. Stabilisation d'Umoja

29. Dans la présente partie, le Comité examine les modalités d'appui qui ont été mises en place après le déploiement pour régler les problèmes rencontrés dans Umoja, ainsi que les capacités de l'Administration pour ce qui est de répondre aux demandes.

Appui après le déploiement

30. Dans son quatrième rapport, le Comité a noté que l'Administration renforçait les services d'appui locaux des entités du groupe 4, notamment ceux fournis par des informaticiens et des spécialistes des processus, ainsi que dans les centres de services régionaux de Brindisi (Italie) et de Valence (Espagne), en y portant à 50 l'effectif des informaticiens et des spécialistes. Elle préparait également la prise en main par le Bureau de l'informatique et des communications des opérations d'appui au niveau mondial.

31. Afin d'atténuer les risques afférents à la mise en service, l'Administration a alloué des ressources supplémentaires aux activités d'appui après le déploiement. Elle a adopté une stratégie en trois niveaux, dans le cadre de laquelle des spécialistes des processus fournissent des services dédiés dans divers domaines fonctionnels, et mis en place des centres d'appui à Genève, Nairobi et New York. Elle a créé un poste de coordonnateur de haut niveau à plein temps à New York et, sur d'autres sites, nommé des coordonnateurs à temps partiel aidés, à Genève et à Nairobi, par de petites équipes, afin de préparer le terrain et de fournir des services d'appui en vue de la mise en service au niveau local. Des équipes composées de référents processus, de représentants des unités administratives et de membres de l'équipe Umoja ont dispensé des séances de formation aux membres du personnel, évalué leurs capacités et offert des services d'appui sans rendez-vous. Des formations pratiques, des services de conseils et des cours informels ont été proposés pour résoudre les problèmes récurrents.

32. Les utilisateurs des groupes 3 et 4 ont envoyé plus de demandes que prévu. Toutefois, entre juillet et décembre 2015, les centres d'appui ont atteint un taux de résolution directe de 64 %, contre seulement 10 % pour les déploiements précédents, jusqu'en avril 2015. L'équipe d'appui à New York a été réduite en mars 2016 et ses membres ont repris leur poste initial, mais des services de conseils sans rendez-vous sont toujours assurés par une équipe plus petite.

Problèmes rencontrés après l'application

33. L'équipe Umoja a été dépassée par le nombre de problèmes signalés et doit prendre des mesures correctives importantes et mettre en place des services d'appui adaptés pour les résoudre. En mars 2016, les 64 personnes chargées de l'analyse fonctionnelle de SAP s'occupaient presque toutes de l'appui après le déploiement.

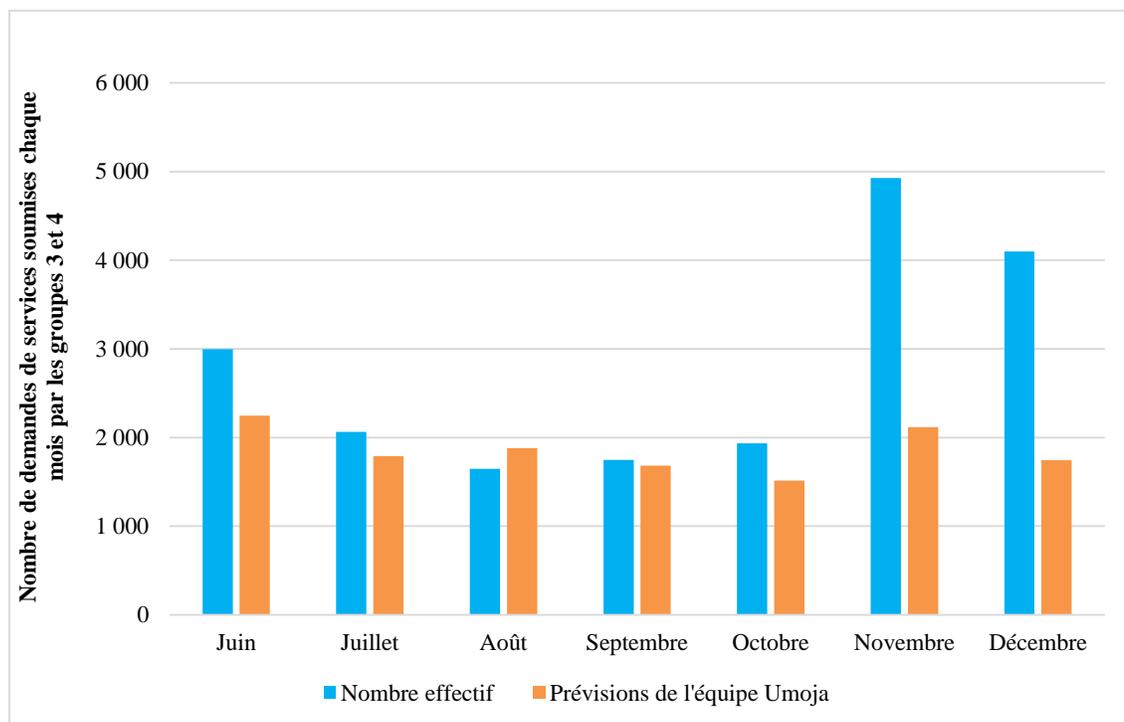
34. Plusieurs problèmes ont été rencontrés dans des domaines tels que les droits d'accès utilisateurs, les structures administratives, la qualité des données et les outils d'informatique décisionnelle. En outre, les audits que le Comité a effectués au Secrétariat montrent que des problèmes majeurs empêchent l'Organisation d'être sûre de la fiabilité et de l'intégrité des données sur lesquelles reposaient ses documents comptables de 2015. Il faut absolument régler ces problèmes pour pouvoir valoriser les avantages d'Umoja, notamment en relevant ou en transférant

certains membres du personnel, et avoir recours à des informations de gestion plus fiables pour éclairer la prise de décisions.

35. En avril 2015, l'équipe Umoja a recensé les problèmes qu'elle s'attendait à rencontrer et les capacités nécessaires pour y remédier en prévision des déploiements dans les groupes 3 et 4. Au moment de la mise en service dans le groupe 4, à la fin 2015, le nombre de demandes soumises dépassait de loin celui des demandes prévues (fig. III). Les demandes se sont accumulées et, en novembre 2015, le Comité de pilotage a été informé du fait que les services d'appui du niveau 1 avaient traité environ 70 % de celles soumises par les entités du groupe 4 mais que les services du niveau 2b (référents processus) n'en avaient réglé que 91 sur les 516 qui leur avaient été présentées.

Figure III

Nombre prévu et effectif de demandes de services soumises par les groupes 3 et 4, de juin à décembre 2015



Source : Statistiques du Pôle d'assistance centralisée (mars 2016) et prévisions Umoja (avril 2015).

36. En février 2016, l'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications se sont rendu compte que les spécialistes des processus et des opérations ne répondaient pas aux demandes d'intervention suffisamment rapidement et que le manque de ressources avait entraîné l'augmentation de la charge de travail assignée à l'équipe Umoja. Il a aussi été noté que les accords de prestation de services n'avaient pas été clairement définis pour chaque niveau et qu'on ne contrôlait pas leur bonne application.

37. Au moment où le Comité a mené son audit en avril 2016, l'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications cherchaient des moyens d'améliorer la structure des services d'appui par niveau, d'appliquer les enseignements tirés du déploiement dans les groupes 3 et 4 et de préparer le Bureau à assurer l'intégralité des services d'appui dans le cadre des pôles d'assistance centralisée, mais aucune mesure n'avait encore été arrêtée. L'Administration a informé le Comité qu'en juin 2016, des progrès avaient été accomplis en ce que plusieurs initiatives avaient été prises pour renforcer les services d'appui par niveau.

38. Quatorze consultants supplémentaires avaient été engagés mais les effectifs chargés de l'analyse fonctionnelle restaient insuffisants, notamment dans certains domaines clefs comme la comptabilité générale, la gestion des fonds, les voyages et les états de paie. Ce manque de moyens comporte des risques :

a) Des dépenses supplémentaires pourraient être nécessaires au titre des services de consultants afin de répondre aux besoins non prévus en matière d'appui et aider l'équipe Umoja à résorber la charge de travail accumulée;

b) Des retards pourraient survenir dans le groupe 5, le retrait du service de Galileo et l'application des changements des conditions d'emploi du personnel;

c) Les problèmes non réglés pourraient avoir une incidence sur les opérations, engendrer une perte de confiance dans Umoja et inciter les utilisateurs à contourner le système.

39. L'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications ont trouvé plusieurs moyens de minimiser ces risques : accroître les capacités d'appui en interne; revoir le dispositif d'appui afin d'offrir une assistance accrue sur le terrain et dans les centres régionaux; améliorer la formation des utilisateurs; simplifier les activités relatives aux opérations. Cependant, au moment de l'audit, le fait que la plupart du personnel se consacrait à des tâches d'appui opérationnel limitait la poursuite du développement d'Umoja.

40. En mars 2016, les responsables du déploiement des principales entités du groupe 3 [Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et Office des Nations Unies à Genève (ONUG)] ont organisé un atelier afin de passer en revue les plus de 400 demandes détaillées présentées par toutes les entités à l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja. À l'issue de cette analyse, ils ont formulé 63 recommandations visant à améliorer le projet en y apportant plusieurs changements. Ils ont notamment mis en avant plusieurs problèmes importants :

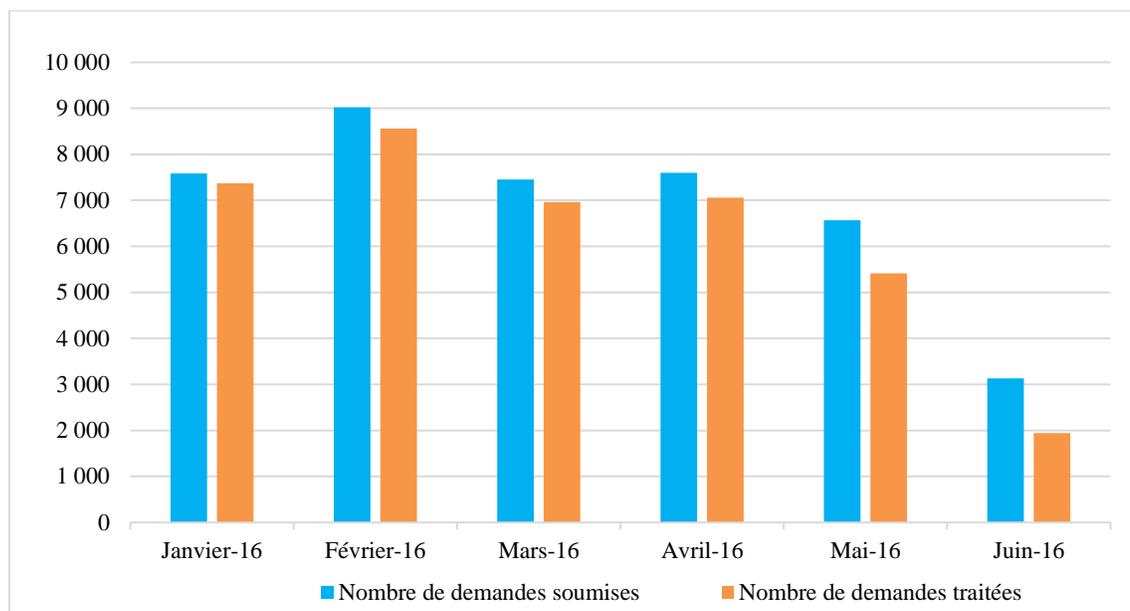
- 40 000 demandes relatives à des voyages, pour un montant de 9,4 millions de dollars, étaient en attente de traitement;
- 20 000 versements avaient été bloqués pour diverses raisons, y compris des ressources insuffisantes;
- Les opérations libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis déclarées par le Programme des Nations Unies pour le développement devaient d'abord être traitées manuellement, de façon groupée, avant de pouvoir être traitées dans Umoja;
- Sur les 248 demandes d'assistance soumises aux niveaux 2 et 3, 125 avaient été traitées au bout de plus de 30 jours;

- Il était impossible d'accéder aux rapports relatifs au contrôle de la trésorerie, ce qui empêchait les gestionnaires du budget de vérifier que les fonds étaient bien disponibles avant de verser les subventions au titre des voyages;
- Les procédures d'organisation des voyages effectués pour se rendre à des conférences étaient extrêmement compliquées et entraînaient des problèmes pressants pour les organisateurs et les participants;
- Aucune fonction ne permettait de fusionner les données du Système intégré de gestion (SIG) avec celles d'Umoja (pour établir un rapport à l'intention des donateurs, par exemple), ce qui nuisait à la capacité de l'Administration de générer des rapports de gestion.

41. Ces problèmes ont été regroupés dans différentes catégories afin de déterminer à quel niveau d'appui les recommandations devaient être adressées. Il est ressorti de cet exercice que 49 % des recommandations portaient sur l'amélioration des systèmes et des outils d'établissement de rapports et que les 51 % restants impliquaient des changements de procédures, de politiques et de documentation au sein des unités administratives. Au moment de l'audit, l'Administration n'avait pas évalué le temps qu'il lui faudrait pour résoudre ces problèmes, ni les incidences que cela aurait sur le budget. Elle a depuis indiqué au Comité que plus de 73 % des 248 demandes d'assistance soumises aux niveaux 2 et 3 avaient été réglées.

42. L'Administration a par ailleurs communiqué des informations confirmant que les demandes d'assistance avaient continué d'affluer entre janvier et juin 2016, avec 7 500 demandes mensuelles en moyenne jusqu'au 15 juin. Sur les 41 358 demandes reçues, 37 296 avaient été réglées et 1 170 autres étaient considérées comme telles, sous réserve de confirmation. Il restait donc 2 892 demandes en cours. Les données communiquées indiquent que ces demandes étaient ouvertes depuis 47 jours en moyenne. Le fait qu'autant de demandes d'assistance continuent d'être soumises montre que les utilisateurs ont encore besoin d'une aide importante pour se servir d'Umoja efficacement. La figure IV donne le nombre de demandes créées et réglées entre le 1^{er} janvier et le 15 juin 2016.

Figure IV
Nombre de demandes créées et réglées, du 1^{er} janvier au 15 juin 2016



Source : Analyse effectuée par le Comité des données fournies par l'Administration.

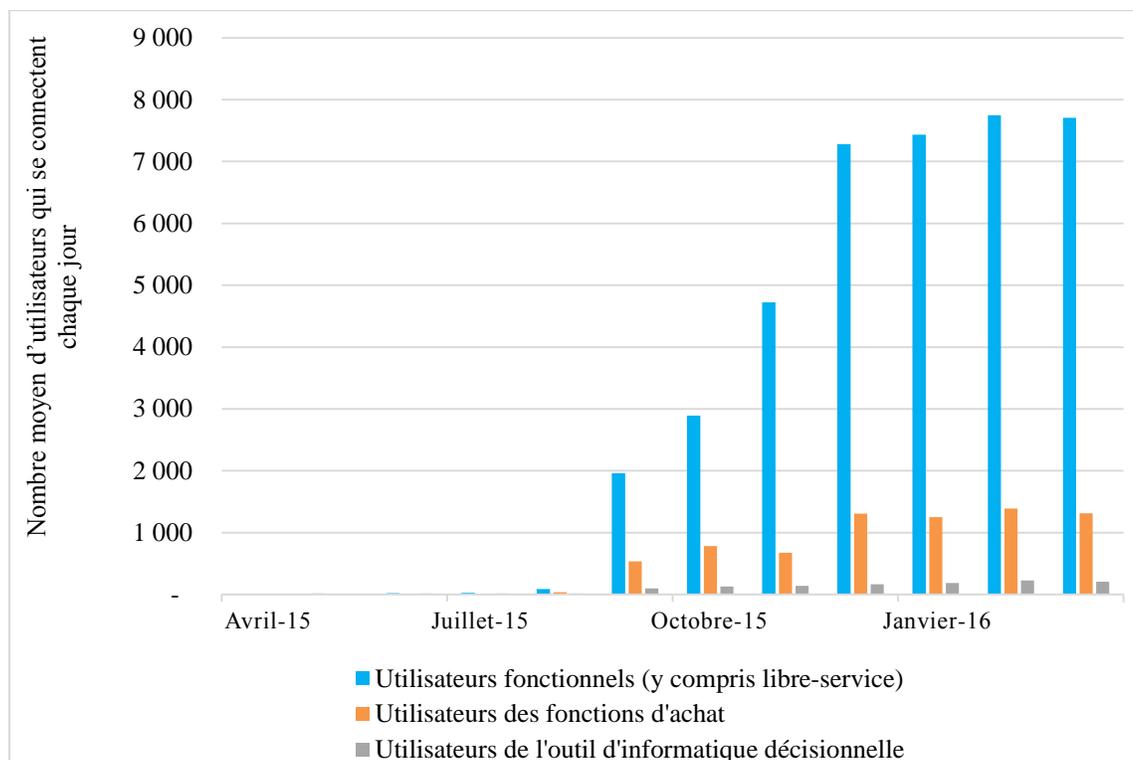
Nombre d'utilisateurs

43. Le nombre de connections à Umoja a continué de croître à mesure que le système a été mis en service sur d'autres sites. Toutefois, l'augmentation du nombre d'inscrits ne s'est toujours pas traduite par une augmentation du nombre d'utilisateurs réguliers. Avant le déploiement dans le groupe 3, 20 à 30 personnes en moyenne se connectaient chaque jour à Umoja. À la fin mars 2016, elles étaient 8 000 à le faire (fig. V). Ce chiffre est néanmoins peu élevé comparé aux 33 000 utilisateurs dotés d'un compte Umoja.

44. Le Bureau des services de contrôle interne a indiqué qu'en novembre 2015, environ 10 % des utilisateurs des trois entités de Nairobi² ne s'étaient pas connectés au système depuis 90 jours. L'enquête menée par l'Administration après le déploiement dans le groupe 4 a aussi révélé que seul un peu plus d'un tiers des personnes interrogées utilisait Umoja plusieurs fois par mois ou moins.

² PNUE, ONU-Habitat et ONUN.

Figure V
**Nombre moyen d'utilisateurs se connectant à Umoja chaque jour
entre avril 2015 et mars 2016**



Source : Analyse effectuée par le Comité des données fournies par l'Administration.

Note : Établi sur la base du nombre mensuel de connections en semaine.

Outils d'analyse décisionnelle

45. L'un des principaux avantages d'Umoja devait être la possibilité d'accéder plus rapidement à des informations de gestion plus complètes et plus fiables. La fonction d'informatique décisionnelle a un très grand potentiel, mais à la fin mars 2016, seuls 230 utilisateurs privilégiés y avaient été formés, soit moins de la moitié de l'objectif fixé (500).

46. La mise au point et le niveau d'utilisation de l'outil d'informatique décisionnelle n'en étaient qu'à leurs balbutiements au moment de l'audit. En décembre 2015, 1 006 rapports étaient disponibles dans Umoja (créances, dettes, gestion du temps et biens durables, par exemple). Toutefois, la mauvaise qualité des données dans certains domaines rend ces rapports inutiles. Pour l'instant, l'Organisation utilise les rapports dont elle se servait déjà avec le SIG. Afin qu'Umoja puisse être plus qu'une version de remplacement beaucoup plus coûteuse du SIG, il est essentiel de tirer pleinement parti des fonctions d'informatique décisionnelle et d'établissement de rapports et d'y avoir recours de façon planifiée et efficace, afin d'aider les responsables et les parties prenantes dans leur prise de décisions.

47. Les entités des groupes 3 et 4 ont recensé d'importantes lacunes dans l'outil d'établissement de rapports :

- Umoja ne peut pas générer les rapports dont les entités ont besoin. Par exemple, bien que les données relatives à plus de 18 000 subventions aient été téléchargées dans Umoja, il n'existe actuellement aucune fonction permettant d'intégrer les données d'autres systèmes, comme le SIG, afin d'établir des rapports à l'intention des donateurs sur l'utilisation de leurs ressources. Les entités ont trouvé des moyens de contourner le problème à l'échelle locale, mais ceux-ci mobilisent beaucoup de ressources et entraînent d'importants retards dans l'établissement des rapports ainsi que des violations de leurs obligations juridiques. L'Administration espère résoudre ces problèmes d'ici à octobre 2016;
- Les utilisateurs se savent pas vraiment quels rapports sont disponibles ou doivent être exploités. Outre les problèmes de qualité des données, peu d'informations ou d'orientations ont été communiquées sur la façon d'établir les plus de 1 000 rapports types qui sont disponibles dans Umoja ou sur les personnes qui peuvent y avoir accès. L'équipe Umoja ne contrôle pas quels sont les rapports le plus souvent utilisés mais, avec les unités administratives, elle a recensé ceux qui semblaient avoir le plus servi en février 2016. Cette liste devrait servir de point de départ en vue de mieux informer les utilisateurs des différentes unités administratives;
- L'Administration n'a toujours pas mis en place des structures de gouvernance claires ainsi que des procédures pour recenser, établir et partager les rapports. Les utilisateurs ne savent donc pas précisément qui est responsable de quoi, ce qui fait qu'il y avait au moins 400 demandes d'informations de gestion ou d'autres rapports en attente au moment de l'audit.

48. L'Administration est consciente qu'il importe de régler ces problèmes : une des 11 recommandations urgentes qu'elle a formulées dans le cadre de l'équipe spéciale chargée d'examiner le déploiement dans le groupe 3 porte d'ailleurs sur l'élaboration d'un plan complet sur l'établissement de rapports, l'accès, la configuration des données, la diffusion des rapports et la formation. Elle prévoit de résoudre ces problèmes au cours de l'été 2016, dans le cadre de sa stratégie de rationalisation. L'équipe Umoja sera chargée de mettre en place des infrastructures et de gérer les données de façon à ce que les utilisateurs des unités administratives puissent créer les rapports dont ils ont besoin. Les utilisateurs privilégiés de l'outil d'informatique décisionnelle ont déjà commencé à établir des rapports, mais l'Administration sait que le manque de ressources risque de considérablement limiter cette activité.

49. Le fait qu'il n'existe pas de fonction d'établissement de rapports et qu'on ne dispose pas des compétences nécessaires pour en appuyer l'analyse limite la capacité des départements à appréhender les résultats et à valoriser les avantages. Dans son rapport sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/70/581), le Comité a déterminé que pour valoriser les avantages liés à l'amélioration des informations de gestion, il faudrait que le personnel soit à même de consulter des ensembles de données complexes pour en extraire des informations claires sur la base desquelles la direction pourrait prendre des décisions. Il faudrait également appliquer un plan d'ensemble, à tous les niveaux de l'Organisation, pour donner

l'assurance que les ensembles de données agrégées reposent sur des données exactes établies pour chaque opération. Comme le Comité l'avait noté dans son rapport, peu de progrès ont été faits dans ce sens.

50. L'Administration a informé le Comité qu'en juin 2016, 424 utilisateurs privilégiés de l'outil d'informatique décisionnelle et 2 634 utilisateurs de l'outil d'analyse avaient pu générer des rapports. Le Bureau de l'informatique et des communications s'apprête à assumer un rôle directeur pour ce qui touche à la coordination de la demande et de l'offre en matière d'établissement de rapports au moyen de l'informatique décisionnelle et une liste des rapports prioritaires est en train d'être établie de façon concertée. Le Bureau va s'attacher à coordonner l'élaboration des 10 rapports les plus urgents. Une stratégie de communication en matière d'informatique décisionnelle est en train d'être définie et le Bureau a établi un projet de document relatif à la gouvernance afin de répondre aux besoins principaux pour ce qui est de l'établissement de rapports. Le Comité a été informé de ces faits nouveaux alors qu'il avait déjà achevé son audit.

Optimisation d'Umoja

51. Le Comité a noté dans son quatrième rapport qu'il n'était pas inhabituel de devoir prendre des mesures correctives lors du déploiement d'un progiciel de gestion intégré d'aussi grande ampleur qu'Umoja. Néanmoins, il avait aussi relevé qu'au vu des lacunes en matière de gestion du changement et de la reconfiguration limitée des processus métier à laquelle il avait été procédé avant le déploiement, l'Administration ne pourrait peut-être pas se contenter de restaurer et de stabiliser le système afin d'en assurer l'optimisation nécessaire.

52. Si l'Administration a déjà amélioré ses procédures administratives grâce à Umoja, les problèmes rencontrés dans le cadre des déploiements dans les groupes 3 et 4 montrent qu'elle doit encore sensiblement les perfectionner. Certaines organisations décident de remanier leurs processus métier une fois qu'elles en ont acquis une certaine expérience, mais cela requiert des ajustements importants qui nécessitent une attention prioritaire de la part de l'administration et des fonds suffisants.

53. Dans son dernier rapport, le Comité a recommandé à l'Administration d'évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet de dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre pour ce qui est d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja. Il a reconnu que ce projet ne pourrait pas être mené à bien parallèlement au déploiement d'Umoja dans les groupes 3, 4 et 5, mais qu'il pourrait débuter en 2016 sous réserve d'une analyse claire des avantages et inconvénients.

54. Le Comité a déjà indiqué que les efforts en vue de la mise en service d'Umoja avaient principalement porté sur la mise en place de l'infrastructure et des éléments d'appui, comme les centres d'assistance, plutôt que sur la diffusion, dans chaque entité, des nouveaux modes d'organisation et des processus métier intégralement remaniés. L'Administration a déclaré que dans le cadre d'Umoja, contrairement aux progiciels de gestion intégrés types, on était parti non pas d'un mais de multiples modèles opérationnels existants et que ce n'était qu'après la mise en service qu'on pourrait se rendre compte des différences entre ceux-ci et le modèle harmonisé définitif vers lequel Umoja tendait. Le Comité a déjà exprimé ses doutes quant à

cette façon d'aborder la gestion du changement, qui sous-entend que l'analyse des répercussions sur les opérations et la reconfiguration des processus, effectuées pour chaque entité en prévision du déploiement d'Umoja, ont été limitées.

55. Afin d'optimiser Umoja, chaque unité administrative des groupes 3 et 4 devra appliquer les bonnes méthodes et faire appel à des spécialistes de l'amélioration des opérations pour reconfigurer les services administratifs et permettre à l'Administration de s'acquitter de ses engagements, à savoir :

- Tirer parti du potentiel d'Umoja et en retirer les avantages promis;
- Répondre aux demandes de transformation institutionnelle en mettant au point des modèles opérationnels définitifs et des stratégies globales pour chaque département (risque n° 2) et aligner ces mesures sur celles qui seront prises dans le cadre du dispositif de prestation de services centralisée;
- Appliquer la recommandation formulée par le Comité en 2012 et établir une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des processus métier afin que les procédures de réforme et d'amélioration engagées puissent se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/67/164, par. 32).

56. Le Comité a été informé que des plans étaient en train d'être établis afin de tenir ces engagements, mais au moment de l'audit, il n'existait ni plan ni méthodologie arrêtés noir sur blanc qu'il aurait pu examiner. Il a aussi appris que le Comité de pilotage était d'accord sur le fait que le directeur du projet devrait nommer une équipe de spécialistes composés de représentants du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et de l'équipe Umoja afin de mener une activité pilote de valorisation des avantages avec le Département de l'appui aux missions et les entités du groupe 3 autres que les missions de maintien de la paix. Des méthodes seraient précisées puis appliquées dans le cadre d'une analyse de la valorisation des avantages portant sur l'Organisation dans son ensemble, afin d'assurer la cohérence d'une telle analyse. Peu d'informations à ce sujet étaient disponibles pour l'audit, mais il s'agit d'examiner les possibilités d'amélioration en réponse à la recommandation formulée par le Comité, selon lequel il était nécessaire de mettre à jour l'analyse des avantages et des inconvénients d'Umoja [A/70/158 par. 19 f)].

57. Conformément à un mémorandum publié par le Secrétaire général le 29 janvier 2013, c'est aux référents processus qu'il appartient de valider cette analyse des avantages qualitatifs et quantitatifs dont l'Organisation pourrait tirer parti une fois que le modèle opérationnel définitif aura été mis en place pour les processus dont ils sont responsables, et de faire en sorte que des indicateurs de résultats adaptés soient clairement définis pour chaque unité administrative. Il est essentiel de faire l'inventaire des possibilités d'amélioration et de les mesurer avant de pouvoir les appliquer aux modèles opérationnels de chaque unité administrative. La valorisation des avantages passe néanmoins aussi par l'adoption d'une stratégie concertée et la définition de responsabilités claires. Pour l'instant, on ne sait pas avec certitude :

- La façon dont les référents processus vont dégager des économies et des gains de temps dans les départements qui ne se sont pas sous leur contrôle direct;
- Quelles sont les mesures en place pour inciter les départements ou les bureaux à rechercher les possibilités de tirer parti des avantages et à dégager du temps ou des ressources pour d'autres activités à valeur ajoutée;

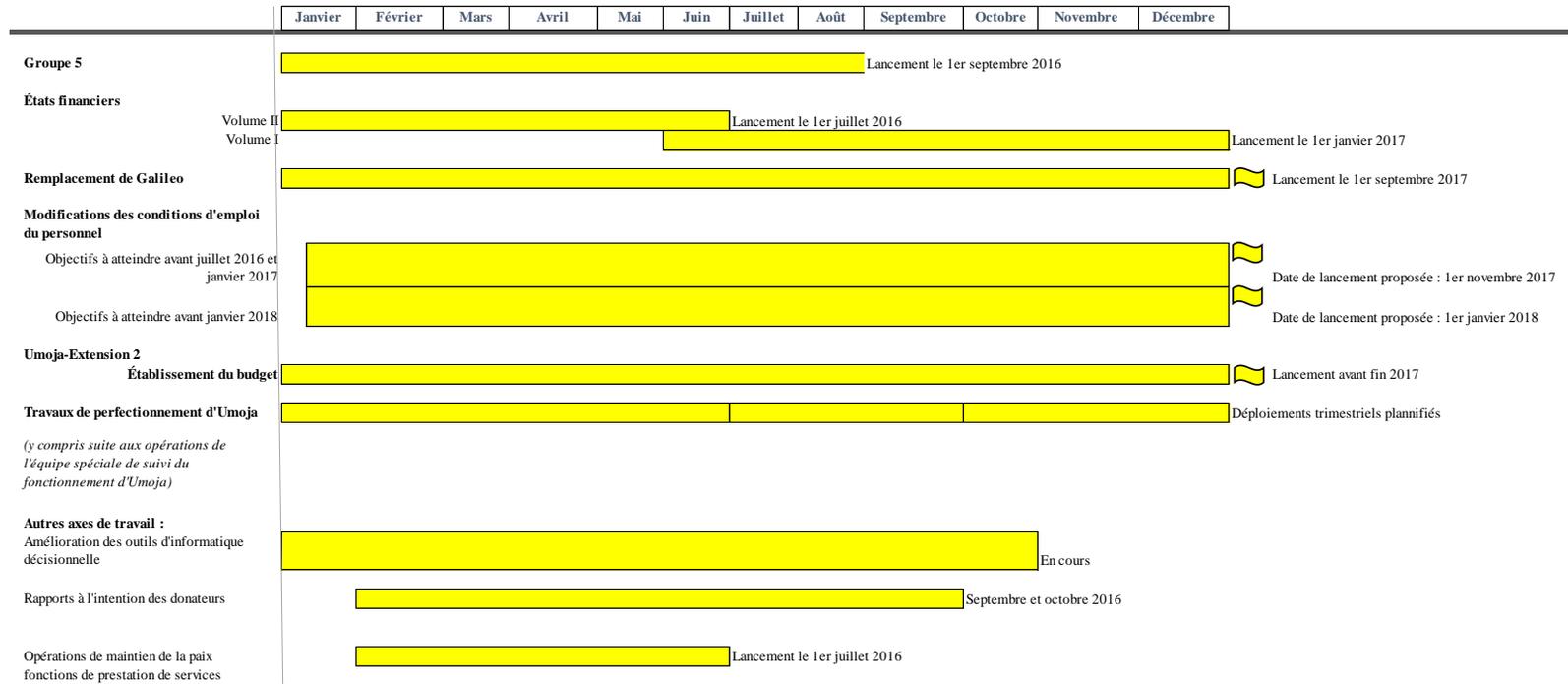
- La façon dont les référents processus collaboreront pour valoriser les avantages afférents à plusieurs processus, lignes de crédits et chaînes de responsabilité hiérarchique;
- La manière dont les référents processus et les départements ou bureaux devront rendre compte de leurs résultats en matière de valorisation des avantages.

IV. Mise en service des fonctionnalités restantes d'Umoja

58. Dans la présente partie, le Comité examine la façon dont l'Administration entend mettre en service le reste des fonctionnalités d'Umoja et s'intéresse aux facteurs qui pourraient l'empêcher de respecter les délais prévus.

59. En 2016, l'Administration s'est attachée à régler les problèmes liés au déploiement dans les groupes 3 et 4, a entrepris de déployer Umoja dans le groupe 5 et a repris la conception et le déploiement des composantes d'Umoja-Extension 2 relatives à l'établissement du budget (fig. VI). Elle doit encore planifier le reste des modules qui devront être mis en service à partir de 2017, comme celui relatif à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, en vue du déploiement intégral d'Umoja. L'Administration devrait présenter un plan révisé portant sur la mise en service intégrale d'Umoja à l'Assemblée générale au cours de sa soixante et onzième session.

Figure VI
Programme actuel de mise en service d'Umoja pour 2016



Source : Données émanant de l'Administration.

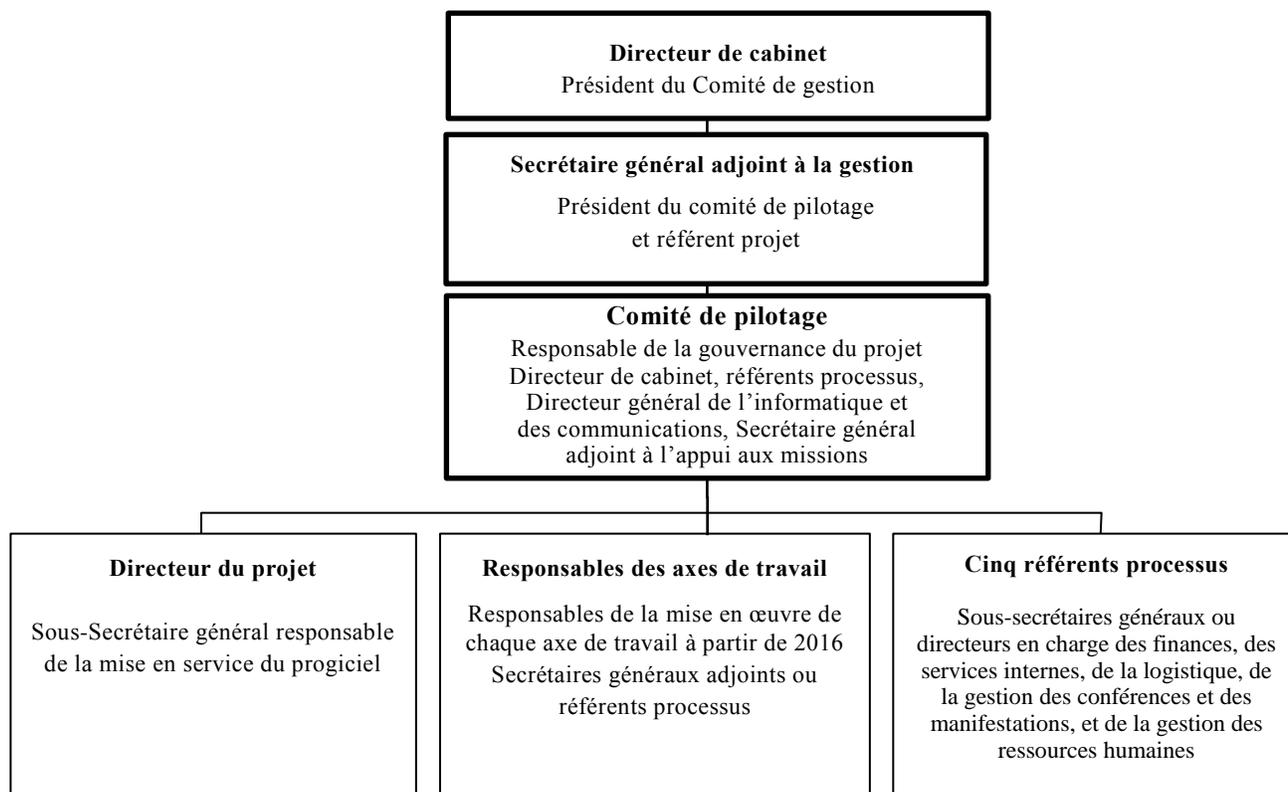
Stratégie révisée de mise en service

60. En 2016, l'Administration a accepté que les unités administratives assument désormais une plus grande part de responsabilité dans la mise en œuvre de certaines composantes majeures du projet (voir fig. VII). Elle a désigné comme responsable de chaque axe de travail le Secrétaire général adjoint ou le référent processus de l'unité administrative la plus appropriée. Ainsi, le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions est maintenant chargé de diriger le déploiement dans le groupe 5, puisque cela concerne le personnel des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Les aspects relatifs à la conception relèveront toujours de l'équipe Umoja, mais les unités administratives sont désormais responsables de toutes les autres étapes, comme la planification et les préparatifs du déploiement.

61. Pour tenir compte de ces nouvelles modalités, l'Administration a mis en place un nouveau mode de communication des résultats reposant sur des points de contrôle, c'est-à-dire les principaux jalons qui aident l'Administration à apprécier l'état d'avancement des activités prévues pour chaque axe de travail en 2016/17. Ils remplacent les tableaux de bord et les paliers qualitatifs utilisés en 2015. L'Administration a arrêté huit points de contrôle pour 2016 et les différentes activités seront évaluées à chacune de ces étapes, selon qu'il conviendra. Il est trop tôt pour juger si ces nouvelles méthodes sont efficaces, mais le Comité estime qu'elles contribueront à renforcer davantage les partenariats entre l'équipe Umoja et les unités administratives.

62. En avril 2016, qui correspondait au deuxième point de contrôle, l'Administration a estimé que pour trois des quatre axes de travail, y compris pour le déploiement dans le groupe 5, l'avancement correspondait aux prévisions ou s'en écartait très légèrement. Elle a toutefois considéré que la progression du quatrième axe, à savoir la mise en œuvre des changements dans les conditions d'emploi et les droits à prestations du personnel, était insuffisante.

Figure VII
Exécution du projet de progiciel de gestion intégré : principaux responsables



Source : Comité des commissaires aux comptes.

63. Cependant, l'Administration ne dispose toujours pas d'un dispositif d'assurance indépendant relatif à la planification et à la mise en service d'Umoja. Le contrôle du projet continue de se faire en interne, parfois opéré ou ordonné par l'équipe Umoja et parfois consistant essentiellement en une autoévaluation des entités concernées. À titre d'exemple, le système des points de contrôle repose à la fois sur des autoévaluations et sur des examens effectués par l'équipe du projet. Plus l'ONU tarde à se doter d'un dispositif solide et indépendant d'assurance, plus elle court le risque que l'état de préparation fasse l'objet d'évaluations trop optimistes lors de futurs déploiements.

Aptitude à mener à bien les activités prévues pour les axes de travail arrêtés en 2016

64. Au moment de l'audit, l'équipe Umoja continuait de s'employer presque exclusivement à régler les problèmes rencontrés dans les groupes 3 et 4. L'Administration s'est attachée à coordonner les objectifs d'étape de ses nombreux axes de travail afin d'éviter que les membres du personnel soient trop sollicités. Par exemple, dans son plan pour 2016/17, elle prévoit de déployer Umoja dans le groupe 5 en septembre 2016, c'est-à-dire après l'expiration du délai fixé pour la publication de l'information financière relative aux missions de maintien de la paix.

Toutefois, le fait qu'il faille continuer à stabiliser la situation dans les groupes 3 et 4 risque d'entraver fortement les activités prévues pour les autres axes de travail. Les spécialistes capables de régler les problèmes d'exploitation, c'est-à-dire ceux qui connaissent à la fois le progiciel de gestion intégré et le fonctionnement de l'ONU, ne sont pas légion. Par conséquent, les travaux menés auprès des groupes 3 et 4 accaparent du personnel essentiel à la mise au point des solutions à appliquer pour le déploiement d'Umoja dans le groupe 5 et celui d'Umoja-Extension 2.

Report du déploiement dans le groupe 5

65. Dans son précédent rapport, le Secrétaire général a indiqué que le déploiement dans le groupe 5 aurait lieu en avril 2016 et permettrait à quelque 20 000 fonctionnaires recrutés sur le plan national et aux agents en tenue de bénéficier du module de gestion de la paie. Néanmoins, au moment de l'audit, l'Administration projetait de reporter le déploiement à septembre 2016, soit un report de cinq mois, et avait autorisé une mise à l'essai approfondie du module de gestion de la paie dans les entités concernées avant sa mise en service. Elle a ensuite informé le Comité qu'en juin 2016, le déploiement dans le groupe 5 avait été reporté à novembre 2016. L'Administration ne connaît pas encore exactement l'incidence financière de ce retard, mais estime à 620 000 dollars les dépenses afférentes aux services de consultants nécessaires au déploiement dans le groupe 5, qui s'ajouteront au coût du temps de travail des membres de l'équipe Umoja et du personnel du Département de l'appui aux missions.

Retard dans l'achèvement de la mise au point d'Umoja-Extension 2

66. La conception d'Umoja-Extension 2 n'était pas terminée en décembre 2015 comme prévu et n'a pas progressé depuis le moment où l'Administration avait estimé qu'elle était prête à 40 %, en 2013. Alors que la conception, la mise à l'essai et le déploiement d'Umoja-Extension 2 faisaient partie du cahier des charges prévu dans le contrat conclu en septembre 2014 avec le prestataire de services d'intégration des systèmes, il a été demandé à ce dernier d'aider à rattraper les retards pris dans le calendrier du projet et de prêter main-forte à l'équipe Umoja aux fins de déploiement et de la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1. En outre, il est probable que lors de la reprise des travaux relatifs à Umoja-Extension 2, il sera nécessaire de prendre en compte les améliorations apportées lors de la phase de stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1.

67. Selon les plans actuels, l'Administration entend mettre au point et déployer certaines composantes d'Umoja-Extension 2 au cours des trois prochaines années, mais la mise en service de la majeure partie des fonctionnalités restantes n'est pas encore prévue en détail. Au moment de l'audit, l'Administration avait tout juste commencé à planifier les activités relatives au module d'établissement du budget en vue de son déploiement d'ici à la fin de 2017. Ce module représente un peu moins de 10 % des fonctionnalités prévues pour Umoja-Extension 2 et l'Administration ne s'est pas encore attelée aux 90 % restants, ceux-ci ne faisant pas partie de son programme de travail pour 2016.

68. L'équipe Umoja prévoit néanmoins de commencer à travailler sur deux modules liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2017. Les autres fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 qui n'ont pas encore été mises en service englobent notamment la planification des forces, la gestion des subventions et la gestion des conférences et des manifestations. L'Administration devrait présenter un

plan révisé portant sur la mise en service intégrale d'Umoja à l'Assemblée générale au cours de sa soixante et onzième session. Faute de plans précis concernant le déploiement d'Umoja-Extension 2 et compte tenu du fait que les activités entreprises pour stabiliser les groupes 3 et 4 ne sont pas terminées, les coûts et le calendrier du projet sont très difficiles à prévoir.

Application des changements concernant les conditions d'emploi du personnel

69. En décembre 2015, l'Assemblée générale a adopté la résolution 70/244 portant modification d'un certain nombre de conditions d'emploi et de prestations offertes aux fonctionnaires des Nations Unies; ces changements ont des répercussions sur les taux de contribution du personnel et sur le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension. Du fait de certains de ces changements, toutes les entités des Nations Unies devront adapter leurs systèmes de gestion de la paie et des ressources humaines, y compris Umoja. L'Assemblée a également fixé des échéances concernant l'application de ces changements. L'échéance la plus proche touchant Umoja était celle du 1^{er} juillet 2016, date à laquelle devaient avoir été opérés les changements portant sur les éléments liés à la réinstallation et sur certaines indemnités et prestations allouées aux fonctionnaires des bureaux extérieurs.

70. L'Administration a collaboré avec d'autres entités des Nations Unies en vue de définir les adaptations à apporter aux outils logiciels aux fins de l'application des changements relatifs aux conditions d'emploi et a communiqué les spécifications au fournisseur du progiciel en mars 2016. Ce dernier a présenté, avant la fin du même mois, un calendrier de mise en service des adaptations.

71. Les principales dates butoirs approuvées par l'Assemblée générale pour l'application des changements étaient le 1^{er} juillet 2016 et le 1^{er} janvier 2017, mais au moment de l'établissement du présent rapport, l'Administration a indiqué qu'elle ne pourrait pas les respecter, essentiellement car il n'y aurait pas assez de temps pour concevoir et mettre à l'essai les modifications à apporter au progiciel. L'exécution des travaux prévus au titre des axes de travail fixés pour 2016 risque également d'en souffrir, puisque la mise en œuvre des changements empêchera des membres de l'équipe du projet disposant de connaissances spécialisées concernant les ressources humaines, la gestion de la paie et Umoja de se consacrer à d'autres composantes. La mise en service dans le groupe 5 devrait être particulièrement touchée, les fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion de la paie étant étroitement liées.

72. Le fournisseur du progiciel a confirmé qu'il procéderait gratuitement aux modifications logicielles découlant de « changements juridiques » approuvés par l'Assemblée générale.

V. Services d'appui

73. Dans la présente partie, le Comité examine l'état d'avancement des mesures prises par l'Administration pour faire d'Umoja un outil intégré dans les opérations courantes, outil pour lequel le Bureau de l'informatique et des communications assurera l'appui technique et l'aide liée aux applications. Les activités visant à favoriser la prise en main ne sont toutefois pas limitées à l'appui technique; il faudra également mener des activités de formation et tenir à jour les manuels d'utilisation.

Plans de prise en main

74. Umoja est en place dans les opérations de maintien de la paix depuis trois ans et est maintenant déployé dans toutes les autres entités. En principe, les unités administratives auraient dû prendre les rênes et se charger de faire fonctionner et de consolider l'environnement d'exploitation d'Umoja. Or les activités d'accompagnement de cette prise en main n'ont pas été programmées ni inscrites au budget consacré à Umoja et, comme la signalé le Comité dans son rapport sur les questions relatives à l'informatique et aux communications (A/70/581), le Bureau de l'informatique et des communications ne s'est pas encore doté de toutes les compétences et de tous les moyens nécessaires pour appuyer un progiciel de gestion intégré de l'ampleur et de la portée d'Umoja.

75. Dans son septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, qu'il a présenté à l'Assemblée générale en septembre 2015, le Secrétaire général a indiqué que parallèlement à la dissolution graduelle de l'équipe Umoja, un plan visant à transférer progressivement aux services concernés du Secrétariat les connaissances et les responsabilités de celle-ci était en cours d'exécution, au profit des référents processus, du Directeur général de l'informatique et des communications et, pour ce qui concerne la formation, du Bureau de la gestion des ressources humaines (A/70/369, par. 61).

76. Le transfert d'Umoja est inscrit dans le plan stratégique quinquennal du Bureau du Directeur général de l'informatique et des communications, mais ne sera pas achevé avant 2019. Les activités de prise en main ont commencé : les pôles d'assistance centralisée, qui regroupent du personnel local et des effectifs du Bureau de l'informatique et des communications et qui opèrent à partir de Bangkok, Genève (avec un sous-groupe à Vienne), Nairobi et New York, assurent une assistance de base. Le Bureau de l'informatique et des communications offre également des services de développement et d'appui technique dans les domaines de l'infrastructure, de l'informatique décisionnelle, des interfaces, des contrôles d'accès et de la sécurité. Il a continué à unifier les services d'appui au niveau mondial et, en mars 2016, il a mis fin au contrat conclu avec le Centre international de calcul concernant les services d'appui de niveau 2a fournis par le Centre à Brindisi (Italie); celui-ci continue cependant de fournir des services d'assistance technique au Département de l'appui aux missions. Cependant, le transfert au Bureau de l'informatique et des communications de toutes les opérations d'appui et de maintenance liées à Umoja constitue une entreprise de taille, qui exige une planification et une coordination minutieuses.

77. L'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications ont commencé à établir ensemble un plan de prise en main en janvier 2013; ils ont présenté des versions préliminaires en 2014 et 2015. On peut lire dans le septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré que l'équipe Umoja et le Directeur général de l'informatique et des communications ont recensé toutes les fonctions à transférer aux services relevant de la responsabilité de ce dernier et ont élaboré un plan de travail de haut niveau. Dans le cadre de l'audit, un plan de prise en main plus détaillé a été demandé. À ce jour, seul un plan de haut niveau décrivant les grandes étapes a été fourni, mais le Comité a appris qu'un plan plus précis serait soumis avec le huitième rapport d'étape à l'Assemblée générale, durant la partie principale de sa soixante et onzième session, plus tard dans l'année 2016.

78. Le plan est en cours d'élaboration. En mars 2016, le Bureau de l'informatique et des communications, le Département de l'appui aux missions et l'équipe Umoja ont tenu un séminaire de trois jours à New York afin de relancer les travaux relatifs au plan de prise en main. À l'issue de ce séminaire, ils avaient défini une série d'étapes de haut niveau axées sur le transfert des tâches techniques et des fonctions relatives à l'exécution du projet, de l'équipe Umoja au Bureau, mais ils n'avaient pas précisé les mesures que devraient prendre les référents processus aux fins de la prise en main et de l'optimisation du système.

79. Aucune précision n'a été donnée quant aux coûts prévus, aux ressources en personnel et aux tâches à accomplir pour transférer la responsabilité de l'exploitation d'Umoja de l'équipe du projet aux unités administratives. Les autres services de l'Administration, tels que le Bureau de la gestion des ressources humaines, n'ont pas participé au séminaire de trois jours, alors qu'ils pourraient être amenés à fournir une aide ou être concernés par certains aspects du plan de prise en main. En outre, il n'existe aucun plan définissant les fonctions qui doivent être transférées à d'autres unités administratives de façon qu'Umoja continue de fonctionner après la dissolution de l'équipe du projet.

80. Faute de plans de transition détaillés et chiffrés, il n'est pas possible d'établir un budget réaliste au titre des activités de prise en main. Les coûts liés à la transition n'étant pas pris en compte dans le budget du projet, il se peut que le Bureau soit amené à prendre en charge des dépenses importantes et imprévues à ce titre. L'Administration a informé le Comité que les ressources nécessaires au titre de la prise en main, qui seront à inclure dans les prévisions budgétaires révisées pour 2016/17, seront présentées dans le huitième rapport d'étape du Secrétaire général.

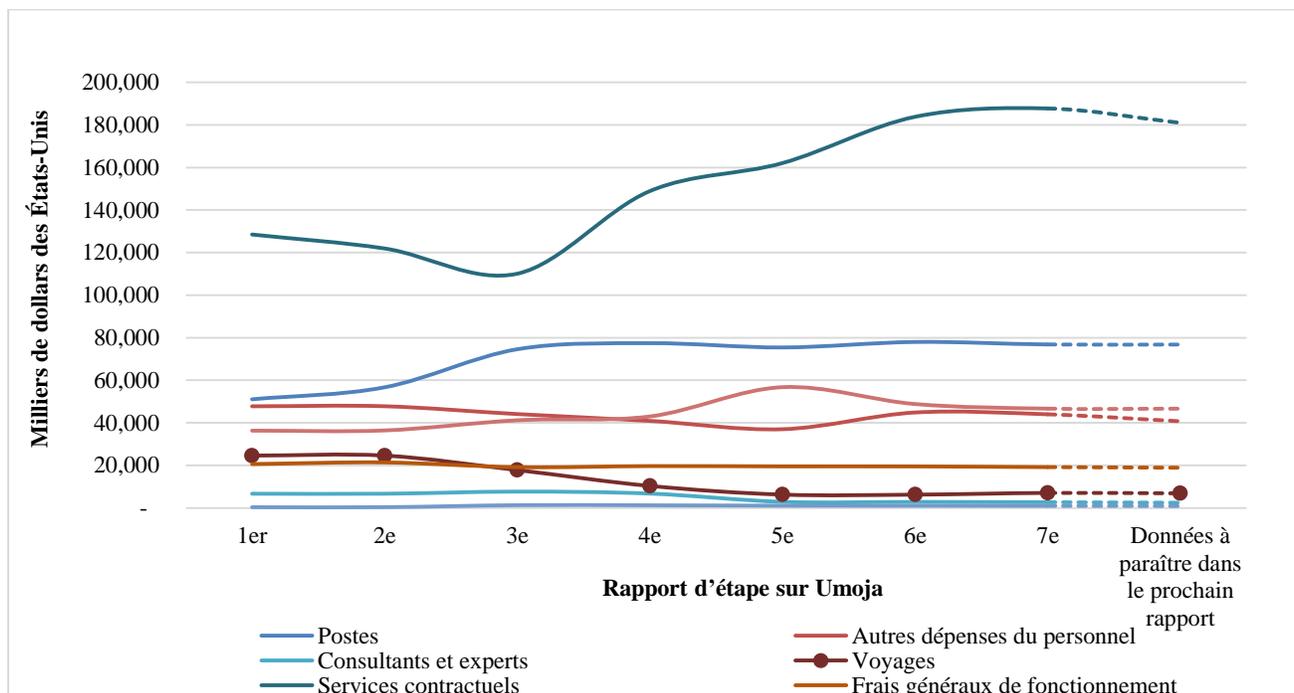
VI. Coûts afférents à Umoja

Budget et dépenses du projet

81. La conception, la mise au point, la mise en service et la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ont mobilisé de nombreux fonctionnaires et vacataires. Par conséquent, une grande part des ressources inscrites au budget approuvé ont été utilisées. Au 31 décembre 2015, l'Administration avait dépensé 374,1 millions de dollars au titre du projet, soit 97 % du budget approuvé à cette date, d'un montant total de 385,1 millions de dollars. Parmi les dépenses comptabilisées ne figurent pas celles supportées par les unités administratives au titre des préparatifs au déploiement.

82. Dans sa résolution 70/248, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer à mettre en œuvre Umoja dans le respect du budget et du calendrier approuvés et de lui rendre compte en détail de la pleine mise en service d'Umoja au plus tard à sa soixante et onzième session. Un montant supplémentaire de 54,3 millions de dollars a été approuvé, faisant passer à 439,4 millions de dollars le budget total approuvé jusqu'à fin 2017. La hausse du coût estimatif du projet est essentiellement liée à l'augmentation des dépenses engagées au titre des services contractuels (fig. VIII). Au 31 mars 2016, l'Administration avait dépensé 385,4 millions de dollars au titre du projet, soit 88 % du budget approuvé à cette date, d'un montant total de 439,4 millions de dollars.

Figure VIII
Hausses du coût estimatif d'Umoja par objet de dépense



Source : Analyse par le Comité des rapports d'étape du Secrétaire général.

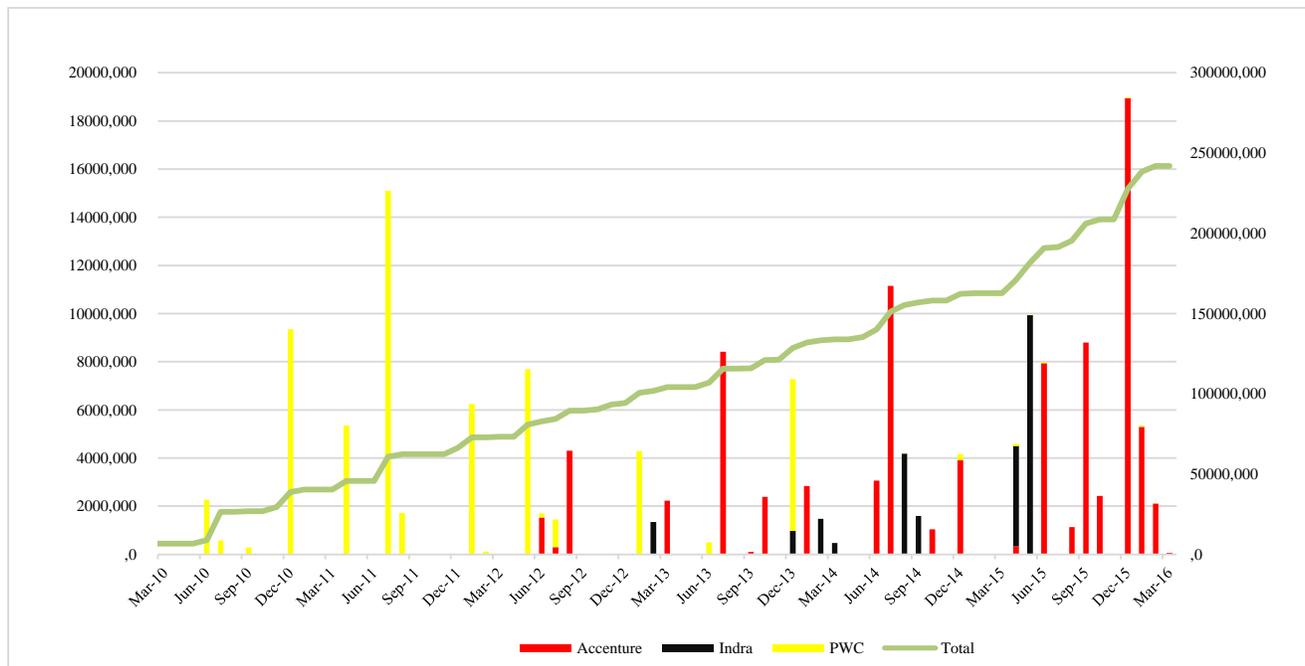
83. L'équipe Umoja a continué d'améliorer le contrôle des dépenses. Faisant fond sur les mesures prises en 2015 pour suivre le temps que consacraient les consultants à leurs diverses activités, elle se sert maintenant d'Umoja pour s'assurer que les montants alloués dans le cadre des contrats sont utilisés à bon escient. Elle a ainsi créé un tableau de bord de gestion des fonds au moyen des outils d'informatique décisionnelle qui l'aidera à suivre les dépenses au regard des cahiers des charges, des contrats conclus avec les fournisseurs et des bons de commande et à connaître les montants dépensés et les montants engagés. En revanche, le tableau de bord n'aide guère à suivre l'avancement du projet puisque s'il renseigne sur l'utilisation des ressources, il ne dit rien quant aux progrès accomplis au regard des produits à livrer. Étant donné qu'il n'y a pas encore de lien évident entre les montants dépensés et les progrès accomplis, le Comité ne peut toujours pas affirmer que les résultats obtenus sont proportionnels aux dépenses engagées.

Dépenses au titre des services contractuels d'assistance après déploiement

84. Les dépenses engagées pour déployer, adapter et stabiliser Umoja dans les groupes 3 et 4 ont dépassé les prévisions de l'Administration. Le dépassement s'explique principalement par le coût des activités de développement supplémentaires qui ont dû être menées pour régler les problèmes recensés depuis les premiers déploiements jusqu'à présent; il a également fallu recourir à du personnel contractuel, dont le coût a été plus élevé que prévu, afin de pourvoir des postes vacants dans l'équipe Umoja. L'Administration estime à 51,6 millions de

dollars les dépenses totales de 2016, le budget prévu étant de 30,4 millions de dollars. La figure IX présente le montant des commandes passées dans le cadre des contrats conclus avec les principales sociétés qui concourent à la conception, au développement et au déploiement d'Umoja, par rapport aux phases de déploiement. Ce montant a fortement augmenté au moment des phases pilotes de déploiement (groupe 1 et Umoja-Intégration) ainsi qu'à la suite du déploiement dans le groupe 4.

Figure IX
Commandes passées auprès des principaux fournisseurs



Source : Analyse par le Comité des données communiquées par l'Administration.

85. Les services contractuels d'appui au développement, à la mise à l'essai et au déploiement d'Umoja ont fait l'objet de trois grands contrats. Le premier, conclu en 2012, portait sur le développement, la mise à l'essai et le déploiement d'Umoja-Démarrage et ne devait pas dépasser 24,6 millions de dollars. Le deuxième, conclu en 2013, portait sur le développement, la mise à l'essai et le déploiement d'Umoja-Extension 1 et avait une valeur maximale de 12 millions de dollars. En 2014, les montants plafonds de ces deux contrats avaient plus que doublé puisqu'ils se chiffraient à 64,9 et 24,2 millions de dollars respectivement. La hausse s'explique essentiellement par le recours à des services à la demande facturés au temps passé et au matériel fourni.

86. En 2014, l'Administration a conclu un troisième contrat pour la prestation de services de gestion et d'intégration des applications. Le cahier des charges englobait la conception, le développement, la mise à l'essai et le déploiement d'Umoja-Extension 2 et le contrat était plafonné à 65 millions de dollars. Trois mois plus tard, comme suite à une réévaluation des travaux à accomplir, la valeur du contrat a été portée à 99,8 millions de dollars, ce qui correspond à une augmentation de 34,8 millions de dollars. Le contrat additionnel, attribué sans mise en concurrence,

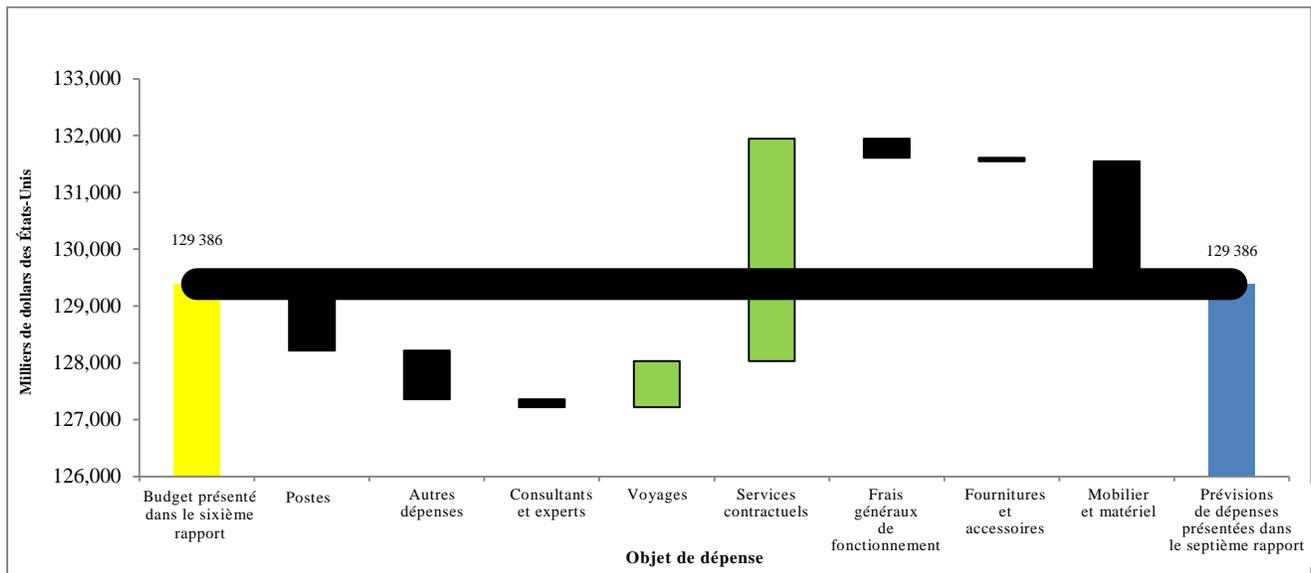
portait sur de nouveaux services à la demande et a été conclu quelques semaines seulement après le contrat original, qui, lui, avait fait l'objet d'un appel d'offres. Il a été demandé au fournisseur d'assurer des services supplémentaires pour aider à rattraper les retards accusés au regard de l'échéancier du projet et pour apporter à l'équipe Umoja un savoir-faire dont elle était dénuée, aux fins du déploiement et de la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 dans les groupes 3 et 4.

Mouvements de fonds destinés à contenir la hausse des dépenses

87. Dans certains domaines, l'Administration a fait face à la hausse des dépenses en réaffectant les fonds entre différents objets de dépense. Dans le budget actualisé présenté en octobre 2015 au comité de pilotage, il était indiqué que des fonds avaient été transférés au cours de l'année entre différents objets de dépense afin de couvrir les dépenses imprévues. La figure X montre les ajustements opérés par l'Administration entre les sixième et septième rapports d'étape.

Figure X

Mouvements de fonds opérés entre les sixième et septième rapports d'étape



Source : Documents A/69/385 et A/70/369.

88. Lors de son examen initial des transferts entre objets de dépense, le Comité a repéré deux domaines dans lesquels le budget avait été réduit, ce qui avait permis de bénéficier d'une marge de manœuvre de 25,5 millions de dollars sur l'ensemble du cycle du projet. Les dépenses afférentes aux voyages avaient été estimées à 24,6 millions de dollars en 2010, mais ont été ramenées à 7 millions de dollars en 2015. De même, 13,8 millions de dollars supplémentaires avaient été demandés en septembre 2013 à la rubrique Mobilier et matériel, mais en septembre 2014, le montant demandé avait été réduit de 7,9 millions de dollars. À cet égard, le Comité s'est plus d'une fois dit préoccupé par la réaffectation de fonds initialement prévus pour les activités de formation à l'intention des utilisateurs.

Coût d'Umoja-Extension 2

89. Umoja-Extension 2 comprend 133 processus relatifs à l'établissement du budget, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la gestion des subventions. Sa conception n'était pas terminée en décembre 2015 comme prévu et n'a pas beaucoup progressé depuis le moment où l'Administration avait estimé son état d'avancement à 40 %, en 2013 (voir A/68/375, par. 26). Il est probable qu'en raison des modifications apportées à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1, il faille revoir la conception et le développement d'Umoja-Extension 2.

90. Les dépenses liées à la conception, au développement, à la mise à l'essai et au déploiement d'Umoja-Extension 2 devaient à l'origine être couvertes par le contrat conclu avec le prestataire de services d'intégration. Cependant, aucune dépense n'a été engagée au titre de ces activités et les fonds ont servi à financer le déploiement et la stabilisation des composantes existantes. Il faudra donc trouver des fonds supplémentaires pour achever la phase de conception d'Umoja-Extension 2 et procéder aux activités de mise à l'essai, de déploiement et de stabilisation dans l'ensemble des entités des Nations Unies.

91. L'Administration avait précédemment estimé qu'il faudrait mobiliser 30 millions de dollars de plus au titre des services contractuels requis pour mener à bien le déploiement d'Umoja-Extension 2 (voir A/67/360, par. 24 et A/69/385, par. 104). Si l'on ajoute à cette somme la charge de travail et les dépenses que devront assumer l'équipe du projet et les unités administratives, il est probable qu'il faudra en réalité mobiliser un montant supérieur à ce qu'avait estimé l'Administration.

92. Bien que les périodes de stabilisation faisant suite aux déploiements aient souvent été longues et coûteuses, l'Administration n'a pas prévu de réserve aux fins du règlement d'éventuels problèmes liés au déploiement d'Umoja-Extension 2 et de ses nouvelles fonctionnalités.

Coûts indirects ou connexes afférents à Umoja

93. L'Administration ne connaît pas encore le montant exact des coûts indirects supportés par les unités administratives pour des activités telles que le nettoyage des données, la formation et les essais. Comme indiqué dans les rapports précédents, ni le budget du projet ni les budgets des départements concernés ne prévoient de crédits expressément destinés à couvrir ce type de coûts. Lorsqu'elle s'est penchée sur la question du financement des coûts connexes, en 2013, l'Administration a décidé que ceux-ci devaient être imputés aux budgets existants des différents départements, et ce, à compter de l'exercice biennal 2014-2015.

94. L'Administration s'est efforcée d'estimer les coûts connexes dans certains domaines, en particulier l'informatique, où, comme indiqué dans le précédent rapport du Comité, elle a prévu des coûts supplémentaires de 38,2 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2014-2015 et de 24,8 millions de dollars durant l'exercice biennal 2016-2017. Elle a par ailleurs estimé que les dépenses de fonctionnement récurrentes de l'exercice biennal 2016-2017 s'élèveraient à 29,6 millions de dollars, ces dépenses étant désormais imputées sur les budgets des entités utilisant Umoja. Il s'agit toutefois de chiffres approximatifs, la plupart de ces montants devant également servir à financer d'autres systèmes utilisés par l'Organisation.

95. Afin de contenir la hausse des coûts afférents au projet, il a aussi été demandé aux départements d'assumer désormais une plus grande part du financement de la mise en service d'Umoja. Les dépenses liées au projet ont été inférieures aux prévisions dans certains domaines, car les coûts ont été transférés aux entités ou sont désormais supportés par elles. Le Comité a évalué les coûts ainsi couverts à pas moins de 27,1 millions de dollars. Il s'agit de coûts relatifs aux licences et à la maintenance initialement inscrits au budget du projet et désormais financés par le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions, ainsi que des coûts induits par les mesures correctives financées par le Département dans le cadre de la stabilisation d'Umoja. Le budget du projet n'a pas été modifié comme suite à ces transferts ni comme suite à l'apport de fonds supplémentaires.

Coûts d'appui à long terme et coût total de possession

96. Le coût total de possession est déterminé en évaluant les dépenses à couvrir tout au long du cycle de vie d'un produit comme Umoja, y compris celles liées à l'acquisition et à l'exploitation. Outre les coûts d'achat et de développement, l'exploitation d'un progiciel de gestion intégré de grande ampleur, tel qu'Umoja, entraîne des dépenses considérables pour ce qui est de l'installation, du déploiement, du fonctionnement, des mises à niveau et de la maintenance. Lors de l'audit, le Comité a demandé une estimation du coût total de possession d'Umoja, mais l'Administration lui a fait savoir que cette information n'était pas disponible.

97. L'Administration n'a pas calculé le coût total d'acquisition et d'exploitation d'Umoja. Les estimations des coûts d'appui et de maintenance figurant dans les précédents rapports d'étape du Secrétaire général sont comprises entre 30 et 50 millions de dollars par an. Ils seraient bien plus élevés selon des estimations plus récentes, mais l'Administration a informé le Comité que celles-ci n'avaient pas été vérifiées et n'étaient pas jugées fiables. D'après des estimations précédemment publiées, le coût total de possession d'Umoja au cours des 15 premières années de l'accord de licence conclu avec le fournisseur dépassera certainement le milliard de dollars. Le Comité est d'avis que l'Administration doit s'attacher à ce que les États Membres aient une meilleure idée des ressources qui seront probablement nécessaires à moyen et long terme. Par ailleurs, il constate que ces coûts n'étaient pas pris en compte dans les dépenses d'informatique inscrites dans les prévisions budgétaires à cinq ans établies par l'Administration (voir A/70/364).

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

Modifications du dossier de décision concernant Umoja

98. L'Administration a déclaré qu'elle restait résolue à retirer du projet, d'ici à 2019, des avantages quantitatifs cumulés d'un montant compris entre 140 et 220 millions de dollars (A/70/369, par. 52) grâce à l'amélioration des processus métier, à l'automatisation des tâches, à la réduction des doubles emplois et à la rationalisation des processus administratifs. Elle avait auparavant indiqué qu'elle comptait réaliser des gains d'un montant de 81,4 millions de dollars à l'horizon 2017 (A/69/385, par. 60). Ces estimations sont fondées sur des évaluations des avantages potentiels conduites en 2009 et 2011 et ne correspondent donc pas aux résultats que le projet peut réellement avoir dans les circonstances actuelles.

L'analyse des avantages et des inconvénients est en outre largement basée sur le postulat selon lequel les déploiements de personnel deviendront plus souples.

99. De plus, certains éléments montrent que les circonstances ont changé. À titre d'exemple, dans son deuxième rapport d'étape annuel sur Umoja, le Secrétaire général avait indiqué que les coûts d'appui au SIG étaient de 9 millions de dollars et que le retrait du service de ce système, ainsi que des 682 autres systèmes dont les fonctions seraient remplacées par Umoja, permettrait d'économiser entre 29,1 et 48,5 millions de dollars par an. Il était prévu d'affecter cette somme aux activités d'appui au nouveau progiciel de gestion intégré. Or, les avantages réels tirés de la mise hors service des anciens systèmes n'ont toujours pas été estimés et certains systèmes, tels que Galileo, ne seront pas mis hors service aussi rapidement que prévu.

100. Dans son quatrième rapport (A/70/158), le Comité a recommandé à l'Administration de réviser le dossier de décision concernant Umoja en s'inspirant de l'expérience acquise par le Département de l'appui aux missions et les groupes 3 et 4 et en se fondant sur des hypothèses réalistes, y compris son aptitude à déployer les fonctionnaires de façon souple. L'Administration a par la suite constaté que la mise en service d'Umoja dans 6 bureaux et départements et 33 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales était l'occasion d'effectuer cette révision (A/70/369, par. 54). Elle a ajouté qu'une équipe avait été constituée pour réexaminer de quelle manière il était possible d'atteindre les objectifs de valorisation des avantages et pour élaborer des plans à cette fin.

101. Toutefois, l'Administration n'a toujours ni procédé à cet examen ni fixé de points de référence clairs à partir desquels elle pourrait mesurer les avantages effectivement obtenus. Après avoir demandé une copie d'un registre des avantages du projet, le Comité a été informé qu'un tel registre n'existait pas. L'Administration a fait observer que le montant total des avantages déjà valorisés était indiqué dans les rapports d'étape du Secrétaire général relatifs à Umoja et que des informations détaillées concernant les avantages obtenus par les bureaux et missions figuraient dans les documents budgétaires connexes. Le Comité a examiné les sept rapports d'étape du Secrétaire général sur Umoja et noté qu'ils ne contenaient aucune information sur les avantages concrets qui auraient été valorisés et vérifiés. L'absence de registre centralisé des avantages indique qu'il n'existe toujours pas de plan cohérent visant à concrétiser et valider les avantages dans l'ensemble des chaînes d'activité.

102. L'ONU n'a toujours pas convenu de la démarche à adopter pour tirer profit des avantages découlant de la mise en service d'Umoja en ce qui concerne la prestation de services et les activités financières. Le Comité a fait plusieurs recommandations dans ses quatre rapports précédents visant à intensifier, de manière générale, les efforts de transformation fonctionnelle. En particulier, il faut encore fixer des points de référence pour mesurer les résultats; établir un modèle de fonctionnement cible pour les nouvelles chaînes d'activité dans chaque unité administrative; former le personnel de façon à ce qu'il puisse apporter des améliorations constantes et résoudre les problèmes dès qu'ils surviennent. Maintenant que le progiciel a été mis en service, l'Administration reconnaît qu'elle doit combler ces lacunes de toute urgence.

103. L'Administration perd peut-être d'autres occasions d'améliorer la prestation de services et de gagner réellement en efficacité. Un objectif ferme de réduction

budgétaire a été convenu de manière centralisée, à la suite de quoi il a été demandé aux départements de déterminer dans quelle mesure ils pouvaient contribuer à l'atteindre, notamment en gelant ou en supprimant des postes et en réduisant les objets de dépense autres que les postes. Du fait qu'il n'y ait pas de point de référence pour mesurer les résultats, il existe un risque que les réductions aient été fixées principalement en fonction de ce que les départements ont bien voulu absorber plutôt qu'en fonction des réductions effectivement réalisables.

104. L'Administration a abandonné les plans en vigueur pendant l'audit du Comité de trouver des « moyens concrets » de valoriser les avantages dans les opérations de maintien de la paix au premier trimestre de 2016 et élabore actuellement une nouvelle méthode s'appuyant sur les données disponibles dans Umoja afin de chiffrer les avantages obtenus. De manière générale, elle a peu progressé dans la mise en œuvre des recommandations du Comité visant à mieux tirer parti des avantages découlant d'Umoja et n'a toujours pas mis en place de procédure qui permettrait d'obtenir le maximum d'avantages quantitatifs (pécuniaires) et qualitatifs (prestations de services) possible.

Vérification des avantages revendiqués

105. L'Administration reste déterminée à obtenir, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs d'une valeur globale cumulée comprise entre 140 et 220 millions de dollars par an. Cette estimation était initialement fondée sur l'hypothèse selon laquelle Umoja-Extension 2 serait mis au point d'ici à la fin 2015 et mis en service en deux étapes annuelles successives à compter de 2017. Toutefois, l'Administration a informé le Comité qu'elle estimait à l'heure actuelle pouvoir obtenir des avantages de cet ordre avant même la mise en service d'Umoja-Extension 2.

106. Le Comité n'a pas été en mesure de vérifier les « avantages concrets obtenus » dont l'Administration avait fait part au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en septembre 2015. Les référents processus n'ont fourni aucune preuve tangible à cet égard. Le Bureau des services centraux d'appui a fourni quelques justificatifs pour l'audit, mais ses travaux n'en étaient qu'à un stade précoce. À titre d'exemple, il élabore actuellement des plans sur la manière dont Umoja pourrait renforcer la capacité de l'Organisation de négocier des accords plus intéressants avec les agences de voyage et les compagnies aériennes. Toutefois, les fonctionnalités d'établissement de rapports et les compétences nécessaires pour appuyer cette analyse et les renégociations n'étaient toujours pas en place et aucun accord plus intéressant n'avait été négocié.

107. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a estimé qu'il était trop tôt pour déterminer quels étaient les avantages tangibles d'Umoja, même s'il a énoncé, dans son rapport au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, les avantages découlant de la meilleure intégration des fonctions relatives aux ressources humaines et du suivi facilité des soldes de congés du personnel. Si rien n'indique que des avantages concrets ont déjà été obtenus, il semble de plus en plus évident qu'il est réellement possible de tirer parti des avantages découlant d'Umoja. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité dispose par exemple de meilleures informations de gestion sur l'état des dépenses au regard des montants inscrits aux budgets de

chaque département. Toutefois, les rapports utilisés requièrent toujours de nombreuses tâches manuelles qui n'ont pas encore été automatisées dans Umoja.

108. Dans un mémorandum daté de janvier 2013 sur le rôle des référents processus, le Secrétaire général a indiqué que ces derniers étaient responsables de leurs chaînes d'activité et devaient approuver les dossiers de décision présentant, pour chacune de ces chaînes, les avantages qualitatifs et quantitatifs qui devraient découler du modèle définitif, une fois celui-ci mis en service, ainsi que des indicateurs de résultats clairs et appropriés. Or, aucun dossier de décision et aucun indicateur de résultats n'a été porté à la connaissance du Comité. On ne sait donc toujours pas dans quelle mesure la réalisation des avantages prévus dépendra d'un déploiement plus souple du personnel, ni la date à laquelle ces changements seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale.

VIII. Remerciements

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

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
(Vérificateur principal)
(*Signé*) **Sir Amyas C. E. Morse**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de l'Inde
(*Signé*) **Shashi Kant Sharma**

Le 30 juin 2016

Annexe I

État d'avancement de l'application des recommandations

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/158, par. 19 a)	Faire en sorte que les chefs de toutes les unités administratives s'investissent activement et de manière visible à la tête du projet Umoja, avec l'appui des référents processus et de l'équipe de direction du projet.	L'Administration demande le classement de cette recommandation. L'équipe chargée du projet Umoja continue à collaborer avec les chefs d'unités pour améliorer et préciser leur modèle de prestation de services. L'équipe du modèle de prestation de services va participer à l'amélioration du modèle.	La section IV du présent rapport souligne les progrès accomplis par l'Administration en 2015 concernant la participation accrue des chefs d'unités lors du déploiement d'Umoja dans les groupes 3 et 4. Tous les secrétaires généraux adjoints ont confirmé que leurs services étaient prêts à mettre en œuvre Umoja. Le Comité remarque aussi que la responsabilité de la fourniture de certains éléments du projet a été transférée à des unités administratives, comme dans le cas où le Département de l'appui aux missions a accepté d'être responsable du déploiement du groupe 5.		X		
A/70/158, par. 19 b)	Évaluer de manière approfondie les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service et envisager des plans de secours et des mesures de nature à les atténuer.	L'Administration considère que cette recommandation est en cours d'application. Le plan de projet et les prévisions de dépenses correspondantes pour 2017, 2018 et 2019 seront présentés à l'Assemblée générale pour approbation dans le huitième rapport d'étape sur le projet Umoja. Cette recommandation devrait être classée après leur approbation.	Dans la section III du présent rapport, le Comité souligne que l'ampleur des problèmes rencontrés après la mise en œuvre a dépassé les capacités de l'équipe Umoja et du réseau d'appui. Même si certaines mesures d'atténuation ont été mises en place avant le déploiement, comme la création de groupes pour soutenir les activités de lancement et d'entrée en service, il est trop tôt pour dire si elles ont permis de résoudre les problèmes recensés.		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
			Le Comité considérera que cette recommandation est intégralement appliquée lorsque l'Administration confirmera le calendrier de déploiement du reste du projet, qui comprendra une évaluation des risques et des mesures d'urgence nécessaires jusqu'à la fin du projet.				
A/70/158, par. 19 c)	Évaluer de manière indépendante les moyens d'appui nécessaires pour faire face aux demandes des utilisateurs des groupes 3 et 4 une fois qu'Umoja aura été mis à leur disposition et prendre les mesures qui s'imposent pour remédier aux lacunes éventuelles	L'Administration considère que cette recommandation est appliquée dans la mesure où le Pôle d'assistance centralisée a apporté une assistance utile aux groupes 3 et 4.	L'Administration estime que le soutien mis en place est suffisant et n'a pas convoqué un examen indépendant de ces mesures. Cette recommandation n'a donc pas été appliquée.				X
A/70/158, par. 19 d)	Revoir le moment prévu pour la rationalisation des services d'assistance informatique et l'adéquation des moyens de financement prévus afin de réduire les risques pesant sur l'appui à Umoja	La recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend acte de la réponse de l'Administration et remarque que le dispositif d'appui est en cours d'examen.			X	
A/70/158, par. 19 e)	Mettre au point un plan de transition détaillé en vue du transfert de la responsabilité de l'appui technique de l'équipe du projet au Bureau de l'informatique et des communications	La recommandation est en cours d'application.	Le Comité prend acte des mesures que l'Administration est en train de commencer à mettre en place afin d'organiser et de transférer le support technique de l'équipe Umoja vers le Bureau de l'informatique et des communications.			X	

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/158, par. 19 f)	Modifier le dossier de décision concernant Umoja en s'inspirant de l'expérience acquise par le Département de l'appui aux missions et les groupes 3 et 4.	L'Administration considère que cette recommandation est en cours d'application. L'Administration a commencé à évaluer la valeur des avantages d'Umoja, opération qui sera articulée sur trois axes – les avantages qualitatifs, le calcul du rendement de l'investissement à long terme et les avantages quantitatifs – et s'appuiera sur les principales catégories de processus concernés par Umoja dans chacun des domaines d'activité majeurs. Le rapport d'étape du Secrétaire général sur Umoja et l'esquisse budgétaire pour 2018-2019 utiliseront cette analyse. L'Administration souligne que la valorisation des avantages d'Umoja suit les futurs déploiements prévus, y compris celui qui concernera la gestion de la chaîne d'approvisionnement. De plus, il dépend de la stabilisation générale d'Umoja. Le dossier de décision concernant Umoja sera mis à jour en parallèle	Le Comité considérera que cette recommandation est classée lorsqu'un plan de transition détaillé aura été élaboré et approuvé. Le Comité considérera que cette recommandation est classée lorsque le dossier de décision concernant Umoja aura été mis à jour. La démarche décrite par l'Administration n'a pas été soumise à l'audit.				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/70/158, par. 19 g)	Évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja	en tenant compte de la révision des éléments relatifs aux avantages quantitatifs et qualitatifs. L'Administration reconnaît que certaines solutions permettraient au Secrétariat de mieux s'acquitter des activités qui lui sont prescrites, en offrant des services administratifs qui répondent aux besoins, à l'endroit et au moment ils sont nécessaires. Comme l'avait demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 70/248, sect. XIX, le Secrétaire général va lui présenter une proposition plus élaborée et détaillée de dispositif de prestation de services centralisée lors de sa soixante et onzième session. L'Administration a donc demandé que cette recommandation soit classée conformément à A/70/158 et que les progrès soient enregistrés dans les futures évaluations du modèle de dispositif de prestation de services centralisée par le Comité des commissaires aux comptes.	Le Comité salue le travail accompli sur ce modèle ainsi que le fait que l'Administration reconnaisse qu'il est nécessaire d'optimiser Umoja.		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/158, par. 29 b)	Les chefs des unités administratives, les référents processus et l'équipe du projet devront tous confirmer au comité chargé de la gestion du projet que toutes les conditions voulues pour son lancement sont bien réunies.	Des évaluations de la disponibilité opérationnelle d'Umoja continueront à être menées lors de chaque déploiement. La confirmation des chefs des unités administratives est toujours considérée comme un facteur décisif du lancement du projet.	Les chefs des unités des groupes 3 et 4 ont confirmé que leurs services étaient prêts lors des réunions du Comité de direction de mai et novembre 2015 respectivement. Le déploiement ayant eu lieu pour les groupes 3 et 4, le Comité estime que cette recommandation a été appliquée mais souhaite que la procédure de confirmation soit maintenue pour tous les futurs lancements.	X			
A/69/158, par. 29 c)	Continuer d'affiner le processus d'appropriation du projet en renforçant les partenariats avec les chefs des unités administratives	L'Administration, en partenariat avec les référents processus, a agi conformément à la démarche choisie par le comité de pilotage du projet pour valoriser les avantages d'Umoja. Voir aussi les observations de l'Administration ci-dessus sur le paragraphe 19 f) du document A/70/158.	Seul le Sous-Secrétaire général du Bureau des services centraux d'appui a pu être interrogé lors de l'audit : aucun des autres référents processus n'était disponible. Toutefois des progrès ont été accomplis concernant cette recommandation, comme indiqué à la section II du précédent rapport. Le Comité considérera que cette recommandation a été intégralement appliquée lorsque l'Administration aura mis en place des mécanismes officiels permettant d'arrêter des plans de valorisation des avantages, comme le préconisait le Secrétaire général dans son mémorandum de 2013 sur l'appropriation des processus. De plus, les référents processus doivent maintenant définir pleinement comment ils vont « s'approprier » les			X	

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 16	Le Comité recommande que l'Administration élabore, explique et mette en œuvre, dans chaque service fonctionnel, un plan permettant d'exploiter les avantages des données actualisées et consolidées du progiciel de gestion intégré et, notamment, qu'elle indique comment elle compte valoriser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.	L'Administration considère que cette recommandation est en cours d'application. Le Bureau des services centraux d'appui a collaboré avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité afin de dispenser des formations spécialisées dans le domaine de l'informatique décisionnelle. Le Bureau des services centraux d'appui a aussi travaillé avec l'Académie Umoja pour élaborer des sessions de formations de formateur sur l'informatique décisionnelle, auxquelles toutes les entités participeront. Dans le cadre du plan relatif à la mise en œuvre durable des normes IPSAS au sein de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité mène un projet pilote sur la formation professionnelle à la gestion financière, qui prévoit que des diplômés	processus métier dans leurs différents domaines de compétences dans le cadre de la solution Umoja et du dispositif de prestation de services centralisée proposé. La réponse de l'Administration indique que peu de progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'élaboration d'un plan permettant de valoriser les avantages liés à l'amélioration de l'information dans chaque unité. Par conséquent, cette recommandation est considérée comme non appliquée.				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
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; et d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés.	du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) seront accessibles au personnel du Bureau et que les formations de cet institut seront intégrées au programme de formation de l'Organisation. Ce projet pilote aidera l'Administration à délimiter l'ampleur des besoins budgétaires futurs. Dans la section XIX de sa résolution 70/248, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de rendre compte de l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée à la partie principale de la soixante et onzième session de l'Assemblée générale et de continuer à rassembler des éléments d'information susceptibles d'étayer l'étude de faisabilité de ce dispositif, notamment des données de base complètes concernant les services proposés pour chacune des activités. Dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/436), le Comité consultatif pour	Le Comité avait fait cette recommandation après avoir constaté l'inefficacité de la gestion opérationnelle des procédures administratives de bout en bout dans plusieurs départements et le morcellement des activités d'amélioration de la gestion opérationnelle à l'ONU. Il incombe à chaque unité de répondre à cette recommandation en s'appuyant sur les référents processus, sur l'équipe du projet Umoja et sur les différentes équipes de projet chargées d'autres initiatives d'amélioration, telles que le dispositif de prestation de services centralisée, les normes IPSAS, la mobilité des ressources humaines, la gestion souple de l'espace de travail et, plus largement, des biens immobiliers, la stratégie globale d'appui aux missions et la stratégie en matière de			X	

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 81	Le Comité recommande que le Directeur général de l'informatique et des communications établisse une stratégie commerciale globale qui permette : a) d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de la part des principaux sous-traitants associés au projet de progiciel de gestion intégré et de parvenir à un équilibre entre les coûts et	les questions administratives et budgétaires a souligné qu'il est nécessaire d'enregistrer, dès le début de la mise en œuvre du projet, les données de base relatives aux paramètres clefs des dispositifs existants en matière de mise à disposition, afin de les utiliser pour évaluer les progrès au fur et à mesure de l'évolution du projet. Les données devraient porter sur des éléments tels que le volume d'activité, les lieux à partir desquels les services sont fournis, les ressources mises en œuvre, y compris les ressources en personnel, et une estimation des coûts unitaires. Cette mesure a été mise en place dans le cadre de la phase d'évaluation du projet et sera maintenue tout au long de 2017.	technologies de l'information et des communications. Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.			X	
		La recommandation est en cours d'application.	L'Administration n'a pas présenté de stratégie commerciale. La recommandation ne sera pas considérée comme appliquée tant que le Comité n'aura pas reçu d'informations suffisantes pour constituer une stratégie commerciale valable pour toute la durée du projet Umoja. Toutefois, compte tenu du changement de responsabilités				

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	les risques qui pèsent sur l'exécution; et b) de définir les paramètres à utiliser pour toute nouvelle passation de marchés.		du Directeur général de l'informatique et des communications prévu par la stratégie approuvée en matière de technologies de l'information et des communications, le Comité a reformulé sa recommandation et l'adresse désormais au Directeur général pour qu'il comprenne bien que c'est à lui qu'incombe la responsabilité de l'exécution du volet b) de la recommandation. Le Comité examinera la stratégie d'approvisionnement mondial du Bureau de l'informatique et des communications dans son prochain rapport.				
A/68/151, par. 84	Le Comité recommande que l'équipe du projet mette sans plus tarder la dernière main aux activités visant à établir : a) un plan détaillé et véritablement intégré; b) des modalités de gestion de projet améliorées qui l'aideraient à prévoir les coûts et le calendrier de façon plus détaillée et à mieux maîtriser les risques et qui prévoiraient le scénario à suivre et un plan de secours.	L'Administration demande que cette recommandation soit classée puisque les mesures suivantes ont été mises en œuvre : a) Utilisation d'éléments de PRINCE2 pour gérer les projets connexes; b) Respect des délais prévus par le calendrier général du projet; c) Mise en place de points de contrôle pour chaque projet; d) Amélioration des techniques liées aux ressources des projets; e) Augmentation du public invité aux réunions hebdomadaires sur l'avancement des projets à	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. L'équipe du projet Umoja a continué d'améliorer ses méthodes de gestion de projet, notamment en renforçant les capacités du Bureau de la gestion des projets d'Umoja par la formation et l'utilisation d'un nouveau logiciel destiné à suivre les progrès accomplis dans la réalisation du projet par rapport à un plan intégré. Le Comité estime que cette recommandation a été appliquée.		X		

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 105	Le Comité recommande que l'Administration conçoive et mette en œuvre un dispositif d'assurance qui permette au comité de pilotage de remettre en cause des aspects du projet susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats actuels et sur l'efficacité future.	l'aide de modèles normalisés et de l'envoi de messages. L'Administration estime que cette recommandation a été mise en œuvre dans la mesure où des mécanismes de gouvernance comprenant le maître d'ouvrage, les référents processus, le comité de pilotage du projet Umoja, le Comité de direction et le Secrétaire général ont apporté suffisamment de garanties en faveur de la mise en œuvre effective du projet. Le Comité sait également que l'Administration a, par le passé, utilisé des mécanismes indépendants, selon les cas, pour évaluer certains aspects/étapes de la mise en œuvre du projet et continuera à faire de même si cela est nécessaire.	L'application de cette recommandation va au-delà du projet Umoja et est liée à des recommandations similaires formulées à propos du plan-cadre d'équipement. Contrairement à la plupart des organisations de grande taille l'ONU ne dispose pas, pour ses grands projets, d'un système d'assurance indépendant qui permettrait à ses hauts responsables d'attaquer les prestataires chargés de l'exécution des projets, et n'a aucune envie de mettre en place un mécanisme de ce type pour Umoja. Selon le Comité, si l'intégrateur de systèmes d'Umoja peut permettre d'obtenir une assurance technique et de procéder à des examens par les pairs, il ne fonctionne pas de manière suffisamment indépendante et objective. L'Administration doit toujours étudier comment elle obtiendra l'assurance de l'utilisation réussie du progiciel de gestion intégré après son entrée en service, indépendamment de l'équipe de projet.				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/164, par. 31	Le Comité recommande que l'Administration : a) indique clairement comment elle entend gérer le changement et ancrer des méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans l'ensemble de l'Organisation; et b) élabore des plans indiquant comment elle aidera le personnel à développer les compétences et les capacités requises pour l'adoption de méthodes de travail différentes.	L'application de cette recommandation est toujours en cours et requiert la participation des référents processus, du Directeur général de l'informatique et des communications, de l'équipe du projet Umoja ainsi que de l'équipe du dispositif de prestation de services centralisée.	Cette recommandation est essentielle pour que l'Administration puisse s'acquitter plus efficacement de ses fonctions d'appui administratif (finances, ressources humaines, logistique et achats). Le Comité avait fait cette recommandation car il avait constaté, à l'issue d'un examen effectué avant la mise en œuvre d'Umoja, que les méthodes de travail de l'Organisation étaient inefficaces. L'adoption d'Umoja-Intégration et la mise en œuvre des autres initiatives de transformation citées dans la réponse de l'Administration constituent une occasion de modifier profondément la façon dont les services gèrent leurs processus métier, le nouveau progiciel de gestion intégré étant un élément important desdits processus. Saisir cette occasion permettra d'utiliser moins de ressources pour les activités d'appui administratif et d'affecter ces ressources à des activités de première ligne. Cette recommandation a été classée et remplacée par une nouvelle recommandation dans le présent rapport.				X

<i>Rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2016)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2016)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/164, par. 32	Le Comité recommande également que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des processus métier afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré.	L'Administration estime que cette recommandation est en cours d'application, mais va l'examiner en tenant compte des récents commentaires formulés par le Comité et traitera la question dans le cadre de la planification du calendrier 2017-2019, qui sera présentée dans le huitième rapport d'étape. On peut noter, par exemple, que la création de l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja pour le groupe 3 a donné lieu à l'organisation d'ateliers fructueux sur la gestion des consultants et des vacataires ainsi que sur la gestion du processus « le PNUD en tant que prestataire de services », ce qui a contribué à améliorer les opérations.	Le Comité avait fait la présente recommandation pour améliorer la gestion globale des processus métier, dont font partie les tâches informatisées du progiciel de gestion intégré. Puisqu'il faut repenser la gestion des processus métier à l'échelle de l'ONU, une stratégie officielle d'amélioration constante de ces processus métier y contribuerait. Le Comité prend note des projets de l'Administration et constate également que chaque année, les réponses de l'Administration montrent une compréhension limitée de ce qu'est un système officiel d'amélioration continue. Le Comité considère que cette recommandation n'est pas appliquée et rappelle qu'il peut falloir des années avant que le souci de l'amélioration constante ne devienne la norme dans le cadre d'un système de gestion globale.				X
Total				2	8	5	1
Pourcentage				13	50	31	6

Annexe II

Organisations déployant le progiciel de gestion intégré (Umoja)

Groupe 1

Missions de maintien de la paix

Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO)

Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH)^a

Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)

Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)

Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD)

Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD)

Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)

Centre de services mondial de l'ONU à Brindisi (Italie)

Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)^a

Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA)

Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK)

Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)

Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)

Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI)

Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban^b

Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

^a Umoja-Intégration : site pilote.

^b Umoja-Démarrage : site pilote.

Groupe 2

Missions politiques spéciales financées par le Département de l'appui aux missions

Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA)

Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB)

Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)

Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation des Nations Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie

Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel

Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs

Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA)

Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI)

Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau (BINUGBIS)

Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP)

Bureau d'appui commun de Koweït

Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale

Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest/Commission mixte Cameroun-Nigéria

Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale

Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient

Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL)

Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie (MANUSOM)

Accra

Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE)

Groupe 3

Groupe de Nairobi

Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)

Office des Nations Unies à Nairobi

Bangkok

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP)

Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Phnom Penh

Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges

Groupe 4

Missions^a

Groupes 1 et 2 et missions suivantes

Comité des personnes disparues à Chypre

Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)^b

Bureau du Conseiller spécial pour Chypre

Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Yémen^c

Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie^d

Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Soudan et le Soudan du Sud^c

Groupe de contrôle pour la Somalie et l'Érythrée

Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine^c

Représentant de l'ONU aux discussions internationales de Genève^c

Addis-Abeba

Commission économique pour l'Afrique (CEA)

Beyrouth

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)

Santiago

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)

Groupe de Genève

Commission économique pour l'Europe (CEE)

Centre du commerce international (CCI)

Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie

Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux

Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH)

Secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)

Secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes

Office des Nations Unies à Genève

Groupe de New York

Direction exécutive du Comité contre le terrorisme

Tribunal pénal international pour le Rwanda^a

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences

Département des affaires économiques et sociales

Département de l'appui aux missions

Département des opérations de maintien de la paix

Département de la gestion

Département des affaires politiques

Département de l'information

Département de la sûreté et de la sécurité

Cabinet du Secrétaire général

Commission de la fonction publique internationale

Bureau des affaires de désarmement

Bureau des services de contrôle interne

Bureau des affaires juridiques
 Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

Groupe de Vienne

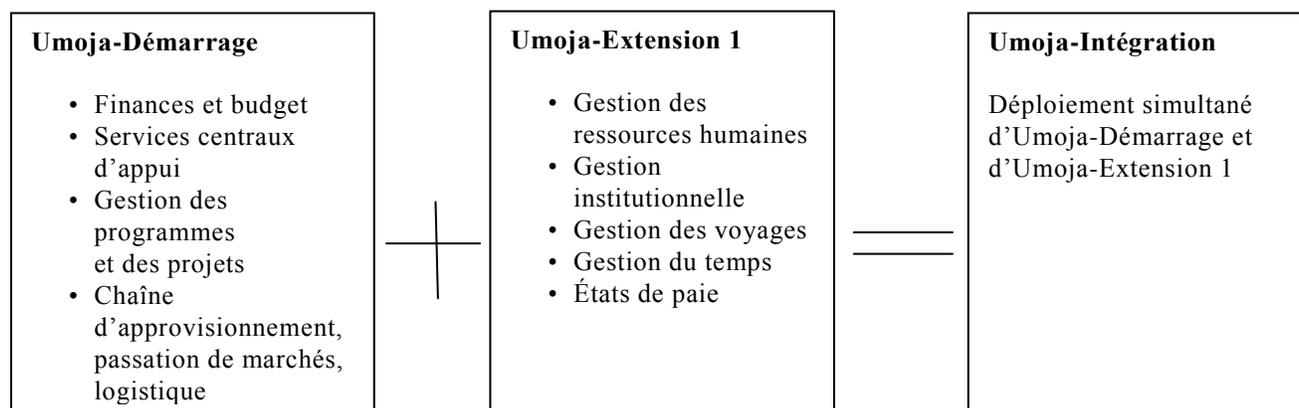
Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice
 Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
 Office des Nations Unies à Vienne

^a Umoja-Extension 1 (personnel recruté sur le plan international).
^b Ex-Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
^c Umoja-Intégration.
^d Ex-Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation des Nations Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie.

Groupe 5

Missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales^a

^a Umoja-Extension 1 (personnel recruté sur le plan national).



Annexe III

Champ d'application prévu du progiciel de gestion intégré (Umoja)

<i>Umoja-Démarrage</i>	<i>Description</i>
Services centraux d'appui	<p>Services fournis au public et au personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventes (services d'achat pour le compte de tiers et facturation des services clients) <p>Gestion des installations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administration des biens immobiliers • Planification des biens immobiliers
Gestion des programmes et des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Amorces des projets • Planification des projets • Exécution des projets • Contrôle de l'exécution
Finances et budget	<p>Gestion financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des crédits • Gestion des subventions <p>Comptabilité analytique et comptabilité de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité des manifestations et activités spéciales : ordres internes • Comptabilité des frais généraux : comptabilité analytique <p>Comptabilité générale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité des actifs • Grand livre • Dettes • Créances • Fiscalité et primes d'assurance <p>Gestion de l'encaisse et de la trésorerie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des opérations bancaires • Gestion de l'encaisse et des liquidités • Comptabilité des placements • Gestion de la trésorerie et des risques : placements

<i>Umoja-Démarrage</i>	<i>Description</i>
Chaîne d'approvisionnement, passation de marchés, logistique	<p>Localisation des sources d'approvisionnement et achats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandes d'achat et passation des commandes • Achats de faible valeur • Gestion des contrats • Collaboration avec les fournisseurs <p>Réception et inspection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traitement des entrées • Traitement des sorties • Entreposage et stockage <p>Entretien du matériel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attribution et gestion du matériel • Maintenance et exploitation du matériel • Mise hors service et liquidation

<i>Umoja-Extension I</i>	<i>Description</i>
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Administration du personnel (entrée en fonctions, renouvellement de contrat, mobilité, cessation de service) • Droit à prestations • Gestion des tableaux de référence des ressources humaines • Gestion des données de référence • Adhésion à une assurance maladie ou à une assurance-vie • Changements de situation personnelle ou professionnelle • Demandes d'indemnisation en vertu de l'appendice D au Règlement du personnel et de l'assurance contre les actes de malveillance • Adhésion annuelle • Congé spécial sans traitement : primes d'assurance et cotisations au régime de retraite payées d'avance
Gestion institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Réaménagement des structures institutionnelles • Gestion des structures institutionnelles

<i>Umoja-Extension I</i>	<i>Description</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Création de poste (ressources autres que celles affectées aux postes) • Gestion des postes • Prêt de poste • Reconduction de groupes de postes • Utilisation des crédits alloués aux ressources humaines
Gestion des voyages	<ul style="list-style-type: none"> • Voyages en mission • Voyages de fonctionnaires civils • Voyages de fonctionnaires en tenue • Envoi de bagages personnels • Données de base relatives aux voyages • Frais de voyage • Solution de facturation des billets
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des congés • Gestion du temps de travail • Comptabilisation des heures de travail • Demande de récupération d'heures supplémentaires ou de congé de compensation • Évaluation des données horaires
États de paie	<ul style="list-style-type: none"> • États de paie du personnel • Rapprochement de l'information relative aux cotisations au régime de retraite • Collecte des données relevant du régime fiscal des États-Unis • Traitement des réclamations : trop-perçu • Traitement des arriérés • Traitement des transactions hors cycle • Paiements de remplacement • Annulations • Gestion des données de base relatives aux états de paie

Source : Site Web du projet Umoja.