



Assemblée générale

Distr. générale
6 décembre 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Points 138 et 150 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2022

Aspects administratifs et budgétaires du financement
des opérations de maintien de la paix des Nations
Unies

Dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Vingt et unième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2022

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/76/386), présenté en application des résolutions 64/243 et 75/253 A, dans lesquelles l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré, Umoja, et des faits nouveaux concernant la nouvelle Division du progiciel de gestion intégré. Il était également saisi du dixième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/76/131), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. Aux fins de son examen des rapports susmentionnés, le Comité consultatif a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 6 novembre 2021. Il a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit, qui lui ont donné des précisions supplémentaires sur les conclusions du Comité des commissaires aux comptes, avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 18 octobre 2021.

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

3. Le Comité des commissaires aux comptes indique que son rapport porte sur les progrès accomplis dans la gouvernance du projet, la mise en service d'Umoja-



Extension 2, la sécurité informatique, les fonctions d'appui, la prise en main d'Umoja et les avantages et coûts afférents au progiciel, et qu'il y présente les résultats de l'examen de plusieurs fonctions de contrôle applicables au contrôle des opérations, à l'octroi des droits d'accès et à la délégation de pouvoirs. Il précise également qu'il a examiné la mise en service des six solutions Umoja-Extension 2 et a été informé que le déploiement des processus et fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 avait été achevé le 31 décembre 2020, le projet devant être stabilisé et arriver à maturité à la fin de 2021 (A/76/131, résumé et par. 19 et 33). Le Comité consultatif ayant demandé des informations complémentaires, le Comité des commissaires aux comptes l'a informé que l'Administration n'avait pas indiqué le taux d'exécution du projet dans sa globalité et que le déploiement des solutions Umoja-Extension 2, qui consistait à mettre en service avant la fin de 2020 des processus et des fonctionnalités stratégiques dans les entités retenues, n'entrait pas dans le cadre des initiatives d'amélioration continue, lesquelles visaient à donner corps aux possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement. En ce qui concerne ce dernier point, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'il n'avait pas reçu de plan d'ensemble précisant les objectifs intermédiaires à atteindre ou les échéances à respecter.

4. En ce qui concerne l'état d'application des recommandations qu'il a formulées jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité des commissaires aux comptes note que, sur les 55 recommandations faites dans ses rapports précédents, 15 (27 %) ont été appliquées dans leur intégralité et 40 (73 %) sont en cours de mise en œuvre (A/76/131, résumé). On trouvera à l'annexe de son rapport des observations plus détaillées sur chacune de ces recommandations et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite. Au paragraphe 55 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'au fil des 10 audits auxquels il a procédé, le Comité des commissaires aux comptes a formulé un total de 135 recommandations pour le projet, dont 60 n'ont pas encore été appliquées. Il note également que la nature des audits a évolué à mesure de la maturation du projet, et que l'Administration a demandé le classement de 38 recommandations portant essentiellement sur le risque que le projet ne soit pas terminé dans les délais, dont 15 ont été classées par le Comité en conséquence (A/76/386, par. 52 à 55). S'étant enquis des mesures proactives que l'Administration prendrait pour donner suite aux recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées, le Comité consultatif a été informé que celle-ci comptait demander au Comité des commissaires aux comptes de classer la plupart de ces recommandations.

5. **Le Comité consultatif félicite le Comité des commissaires aux comptes pour son rapport et estime que le fait de demander que les recommandations soient classées ne constitue pas une mesure proactive propre à leur donner suite et que la plupart de ces recommandations sont toujours valables. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de prendre des mesures proactives pour donner suite aux recommandations non encore appliquées du Comité des commissaires aux comptes, en vue de remédier aux points et problèmes recensés. Le Comité formule d'autres observations à ce propos au paragraphe 7 ci-dessous.**

III. Dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré

6. Le Secrétaire général indique que son rapport est la dernière mise à jour sur le déploiement d'Umoja et fait le point sur toutes les activités exécutées depuis la publication de son douzième rapport d'étape (A/75/386). Il précise également que son rapport contient des informations actualisées sur les opérations de la Division du

progiciel de gestion intégré et sur l'application des recommandations en suspens du Comité des commissaires aux comptes, comme l'a demandé l'Assemblée générale. Il note que la mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, a été achevée le 31 décembre 2020, que la Division du progiciel de gestion intégré a entamé ses activités le 1^{er} janvier 2021 et que les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement sont en cours d'exploration dans le cadre du programme d'amélioration continue (A/76/386, résumé). Les principales questions abordées dans le rapport sont les suivantes : a) les progrès accomplis depuis la publication du précédent rapport d'étape ; b) les opérations de la Division du progiciel de gestion intégré : modèle de gouvernance, améliorations continues, outils d'analytique, coût complet d'Umoja et concrétisation des avantages ; c) les ressources nécessaires pour 2022.

A. Observations et recommandations générales

7. Dernier rapport d'étape sur l'exécution du projet relatif à Umoja, le rapport du Secrétaire général vise, conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son précédent rapport (voir A/75/7/Add.14, par. 7), à dresser un bilan clair des activités réalisées et de celles qui étaient encore inachevées à la fin des phases de projet et de stabilisation d'Umoja. Le Comité note toutefois que des lacunes ont été constatées dans la mise en œuvre de la phase de projet, lacunes qui ont également été relevées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport, ce qui incite à se demander si l'exécution du projet peut réellement être considérée comme étant achevée. Par exemple, le Secrétaire général indique que toutes les solutions Umoja-Extension 2 avaient été mises en service à la fin de 2020, la période de stabilisation devant se poursuivre jusqu'à la fin de 2021, tandis que l'intégration de mécanismes institutionnels essentiels dans le domaine de la gestion des conférences et des manifestations n'a pas encore commencé et ne devrait, selon les estimations actuelles, être menée à bien qu'en 2023 (voir aussi par. 29 à 32 ci-dessous). S'agissant de la planification stratégique, de l'établissement du budget et de la gestion de la performance, le Comité des commissaires aux comptes note dans son rapport que le plan de travail relatif au module Business Planning and Consolidation avait été exécuté à 95 % et non à 100 % à la fin de 2020, en raison du report à 2021 d'une décision concernant le programme des Volontaires des Nations Unies (A/76/131, par. 40). Il recommande que l'Administration affine sa méthode d'estimation des frais de maintenance et donne des informations actualisées à ce sujet dans son prochain rapport (ibid., résumé et par. 206). Enfin, comme indiqué au paragraphe 4 ci-dessus, le Comité consultatif insiste sur le nombre élevé de recommandations du Comité des commissaires aux comptes qui sont toujours en cours d'application (voir A/76/131, annexe). **Le Comité consultatif souscrit aux constatations du Comité des commissaires aux comptes et estime que l'analyse et les recommandations que celui-ci présente dans son rapport ne permettent pas de considérer le projet Umoja comme étant intégralement achevé. Le Comité des commissaires aux comptes et le Secrétaire général n'étant pas du même avis en ce qui concerne l'achèvement de la phase de projet d'Umoja, le Comité consultatif recommande de nouveau que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de dresser un bilan clair de ce qui a été réalisé et des activités qu'il reste à exécuter afin de bien mettre en évidence les fonctionnalités qui ont été mises en service, celles qui sont en cours de stabilisation et celles qu'il est prévu de développer dans le cadre du programme d'amélioration continue, et de lui communiquer ces informations dans un rapport qui l'informerait de l'état d'avancement de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré, Umoja, et de l'état d'application des recommandations connexes du Comité des commissaires**

aux comptes, durant la partie principale de sa soixante-dix-septième session. Le Comité recommande également que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter un rapport annuel pour l'informer du développement et du fonctionnement du progiciel de gestion intégré.

8. Le Comité consultatif note que le rapport d'étape du Secrétaire général ne comprend pas de section consacrée aux enseignements tirés de l'expérience, lesquels sont pourtant essentiels pour évaluer l'impact et le rapport coût-efficacité d'un projet et recenser les domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées. Il s'est fait communiquer une liste des enseignements tirés de l'expérience, que l'on trouvera dans l'annexe au présent rapport. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'inclure systématiquement une section consacrée aux enseignements tirés de l'expérience dans ses futurs rapports sur le système Umoja.**

B. Mise à jour sur les progrès accomplis depuis la publication du douzième rapport d'étape sur le projet relatif au progiciel de gestion intégré

9. Le rapport d'étape du Secrétaire général fait le point sur l'état d'avancement de la mise en service des six solutions Umoja-Extension 2. Le Secrétaire général indique qu'Umoja est maintenant dans la phase d'après-projet et qu'il s'agit d'une solution axée sur les résultats, la nouvelle Division du progiciel de gestion intégré assurant la continuité des activités tout en commençant à mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue du système. Il rend également compte des faits nouveaux survenus dans le domaine de l'informatique décisionnelle et relaie certaines observations du Comité des commissaires aux comptes sur l'utilité du système (A/76/386, par. 3 à 5). L'état d'avancement de la mise en service des solutions Umoja-Extension 2 est examiné plus en détail aux paragraphes 12 à 32 ci-dessous.

10. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note qu'Umoja demeure un projet essentiel à la modernisation et à la réforme de l'Organisation, et qu'il a fourni à cette dernière un soutien et des fonctionnalités essentiels tout au long de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) (A/76/131, résumé). Il indique également ses vues sur le déploiement des solutions Umoja-Extension 2, notamment sur l'état d'avancement de leur mise en service (ibid., par. 33 à 69) et sur les liens entre fonctionnalités à l'intérieur d'une même solution et d'une solution à l'autre, notant que, pour plusieurs solutions, certains liens n'ont pas été établis au moment de la mise en service et que l'utilité d'une telle mesure sera évaluée dans le cadre des activités d'amélioration continue qui seront menées à partir de 2021. Il estime également que, pour tirer le meilleur parti d'Umoja-Extension 2, il faudrait relier les fonctionnalités de chaque solution entre elles et les relier à celle des autres solutions (ibid., par. 70 à 76).

11. **Tout en notant la contribution positive apportée par Umoja aux opérations de l'Organisation pendant la pandémie de COVID-19, le Comité consultatif relève plusieurs lacunes dans la mise en service des solutions et de leurs fonctionnalités, prend note de l'observation du Comité des commissaires aux comptes sur l'absence de liens entre fonctionnalités à l'intérieur d'une même solution et d'une solution à l'autre, et compte que le Secrétaire général présentera dans son prochain rapport, outre les améliorations continues prévues et les possibilités de perfectionnement du système, une analyse détaillée du coût total de la mise en service d'Umoja, des frais de maintenance et des enseignements tirés de l'expérience.**

Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance

12. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la solution Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance a été mise en service dans toutes les entités du Secrétariat en 2020 et qu'elle a été dotée d'une nouvelle fonctionnalité intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information au quatrième trimestre de 2020. Il précise que cette nouvelle fonctionnalité permet la gestion de bout en bout du cycle de vie complet des projets, toutes sources de financement confondues, et donne aux gestionnaires de programme les moyens de planifier, de gérer et de suivre les projets en faisant appel à une méthodologie axée sur les résultats qui établit des liens entre les projets, les programmes et les stratégies pluriannuelles, telles que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Après le lancement de cette fonctionnalité, quelque 3 000 projets ont été convertis en projets dans lesquels la planification, la gestion et la communication de l'information sont intégrées, ce qui permet de disposer de solides données de base, utiles pour la mise au point de tableaux de bord et d'outils d'analytique et de communication de l'information. On trouve à la figure II du rapport du Secrétaire général un exemple de cadre logique pour un projet d'intégration de la planification, de la gestion et de la communication de l'information. Le Secrétaire général décrit également plusieurs améliorations apportées aux applications de pilotage stratégique, notamment des mises à jour visant à tenir compte des modifications de la présentation du budget annuel et une fonctionnalité permettant de générer des rapports sur l'exécution du budget, et à la solution de planification budgétaire, notamment des modifications visant à actualiser les coûts figurant dans les simulations de prévisions de dépenses révisées pour le budget ordinaire et le report automatique des budgets de maintien de la paix approuvés. Il indique que le report automatique des budgets ordinaires approuvés devrait s'inscrire dans le cadre des initiatives d'amélioration continue qui seront exécutées au quatrième trimestre de 2021 (A/76/386, par. 9 à 14).

13. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que la solution Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance appuie l'ensemble du cycle de gestion des programmes et que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information constitue la couche d'intégration qui, avec la solution Gestion des partenaires d'exécution, établit des liens entre les différents modules de la solution Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance¹ de façon à intégrer la planification, la gestion et la communication de l'information. Il constate également que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information a complètement remplacé le module Gestion des portefeuilles et des projets et qu'après une analyse des lacunes effectuée en 2019, il a été fait appel à la technologie Fiori de SAP pour mettre au point les composantes de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, principalement parce que l'application de gestion des portefeuilles et des projets de SAP n'offre pas de fonction permettant de consigner les données techniques et les données relatives aux programmes (A/76/131, par. 34 à 36).

14. Ayant demandé des précisions sur la mise au point par l'ONU d'une solution utilisant la plateforme SAP, telle que la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, le Comité consultatif a été informé que SAP ne serait pas en mesure d'utiliser ou de commercialiser une telle fonctionnalité, mais que si l'entreprise développait une solution personnalisée pour l'Organisation, certaines clauses du contrat ainsi conclu pourraient lui octroyer des droits sur cette solution. Il a également été informé qu'il pouvait arriver que l'ONU fournisse

¹ Application de pilotage stratégique, Business Planning and Consolidation et Système de projet.

volontairement à SAP une fonctionnalité qu'elle avait mise au point en interne s'il était dans son intérêt que celle-ci soit intégrée à la solution standard offerte par SAP. **Le Comité consultatif estime que toute solution logicielle développée par un tiers pour l'Organisation des Nations Unies devrait, dans la mesure du possible, devenir la propriété intellectuelle de l'Organisation, laquelle devrait jouir des droits et protections correspondants, et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de procéder à un examen des modalités contractuelles actuellement en place entre l'Organisation et SAP, en vue de repérer les lacunes qui pourraient exister dans le contrôle des solutions logicielles commandées par l'Organisation et de recenser les cas dans lesquels il serait possible de soumettre l'utilisation des applications logicielles développées spécialement pour l'Organisation à l'obtention de licences ou de tirer d'autres formes de revenus de ces applications.**

Gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs

15. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'après le déploiement de la solution Gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs en septembre 2018, et compte tenu des commentaires reçus des utilisateurs, de nouvelles améliorations ont été apportées en septembre 2021 à la gestion des profils et des préférences des donateurs, afin que les responsables des collectes de fonds de l'ensemble du Secrétariat puissent mieux connaître les priorités stratégiques des donateurs ainsi que les procédures administratives et les procédures de gestion (A/76/386, par. 15 et 16).

16. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que les fonctionnalités programmes et bibliothèque de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs étaient peu adoptées par les utilisateurs, et que l'intégration de la solution avec les autres modules d'Umoja n'avait pas été effectuée et serait étudiée dans le cadre des initiatives d'amélioration continue (A/76/131, par. 53 à 59).

Gestion des partenaires d'exécution

17. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'à l'issue du déploiement de la solution Gestion des partenaires d'exécution en décembre 2019 et à la lumière des commentaires reçus des utilisateurs, des améliorations supplémentaires ont été introduites en décembre 2020, notamment sous la forme d'outils d'évaluation des partenaires d'exécution, et d'autres devraient être apportées d'ici la fin de 2021, notamment des améliorations dans le suivi des rapports et des versements et le format des demandes et des accords, et l'intégration avec la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information. Il note que le nombre d'utilisateurs de la solution Gestion des partenaires d'exécution a augmenté depuis le 30 juin 2020, la valeur des accords enregistrés dans le système étant passée de 620 millions à 747 millions de dollars et la valeur semestrielle des paiements connexes étant passée de 420 millions à 588 millions de dollars (A/76/386, par. 18). Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que l'ONU est le premier client de SAP à déployer cette solution, en parallèle avec le logiciel de gestion des subventions de SAP, et qu'après un déploiement initial effectué à la fin de 2018, celle-ci a été mise en service dans toutes les entités à la fin de 2019. Il indique par ailleurs que le processus d'adoption de la solution par les utilisateurs se poursuit, puisque seuls 40 des 2 376 partenaires d'exécution qui y ont accès s'en servent, en passant par un portail dans lequel ils se sont acquittés au préalable des formalités leur permettant de devenir des partenaires agréés. Il note que l'Administration continuera à encourager les partenaires ayant la capacité opérationnelle voulue à utiliser la solution (A/76/131, par. 49 à 52).

18. Dans son rapport, le Secrétaire général indique également qu'en août 2021, le Secrétariat a rejoint le portail des partenaires de l'ONU, plateforme en ligne de sélection de partenaires, ce qui favorise le partage d'informations entre les entités des Nations Unies et réduit la duplication des tâches liées à la vérification des partenaires potentiels (A/76/386, par. 18 et 20). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le portail des partenaires de l'ONU permettait d'améliorer le contrôle préalable des partenaires ou l'exercice du devoir de précaution, et notamment de procéder périodiquement à des vérifications automatiques destinées à s'assurer que les partenaires ne sont pas inscrits sur les listes relatives aux sanctions de l'Organisation. Une fois le contrôle préalable des partenaires effectué, la gestion des candidatures et des accords relatifs aux partenaires serait assurée par l'intermédiaire de la solution Gestion des partenaires d'exécution et consisterait notamment à évaluer les partenaires au cours de la procédure de candidature et à mesurer leur performance après l'exécution d'un accord. Le Comité a également été informé que, pour assurer l'intégration entre Umoja et le portail des partenaires de l'ONU, lequel avait vu le jour au début de 2019, on s'employait essentiellement à harmoniser les données de base concernant les partenaires, telles que le statut de vérification et les numéros d'identification, et que le partage systématique des informations relatives à l'évaluation et à la performance des partenaires, notamment les profils de risque, était l'étape suivante à mettre en œuvre pour renforcer cette intégration à mesure que le portail gagnerait en maturité grâce à la collaboration des entités participantes.

19. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat faisait partie de l'Enterprise Resource Planning Special Interest Group, qui permettait aux entités appliquant le régime commun de collaborer et continuer de participer aux activités liées au progiciel de gestion intégré, et de regrouper les demandes de modification adressées à SAP. Il a également été informé que, même s'il n'était pas prévu que les fonds et programmes assurent l'intégration de tous les aspects des systèmes qu'ils utilisaient vu qu'ils n'avaient pas tous les mêmes mandats, activités et besoins en matière de gouvernance, il existait déjà des applications qui mettaient des sources de données communes à la disposition des entités, telles que le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies dans le domaine des achats, ainsi que le portail des partenaires de l'ONU visé ci-dessus. En ce qui concerne les opérations, le Secrétariat disposait d'une interface grâce à laquelle il échangeait des informations financières concernant les accords conclus et les services fournis avec le Programme des Nations Unies pour le développement, et d'autres interfaces existant entre les différentes entités et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies permettaient la mise en commun des données relatives aux ressources humaines et aux pensions. Le Comité a également été informé des initiatives en cours, telles que l'initiative d'identification numérique des Nations Unies, supervisée par le Comité de haut niveau sur la gestion, qui visait à créer, pour les membres du personnel des Nations Unies, une identité numérique qui ne changerait pas de l'entrée en fonctions à la cessation de service ou à la retraite, en tirant parti de la technologie de la chaîne de blocs, de façon que ladite identité puisse être vérifiée de manière efficace, sécurisée, portable et universelle, le but étant de faciliter les transferts de personnel entre entités du système des Nations Unies tout au long de la carrière des personnes concernées. **Prenant note de l'interopérabilité qui caractérise déjà les progiciels de gestion intégrés du système des Nations Unies, le Comité consultatif encourage le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, à aider selon qu'il conviendra les entités à se coordonner pour assurer la compatibilité et l'interopérabilité de leurs progiciels de gestion intégrés dans d'autres domaines.**

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

20. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la solution Gestion de la chaîne d'approvisionnement couvre quatre grands domaines fonctionnels : la planification de la demande de biens et de services, la recherche de fournisseurs, la gestion des transports et le suivi de la circulation des marchandises. Ces domaines ont été regroupés dans deux solutions faisant partie d'Umoja-Extension 2 (gestion des transports et planification de la demande et de l'offre), qui reposent sur une infrastructure intégrée conjuguant solutions sur site et technologies de type cloud (ibid., par. 21).

21. Le Secrétaire général indique que la solution de gestion des transports avait été déployée dans 37 entités à la fin de 2019 et qu'elle a depuis été mise en service dans 2 autres, à savoir le Bureau intégré des Nations Unies en Haïti (en novembre 2020) et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (en février 2021). Il précise également qu'après le déploiement d'Umoja-Extension 2, des améliorations supplémentaires ont été apportées à la gestion des mouvements, à l'intérieur de la mission, des soldats et du matériel appartenant aux contingents, et des formulaires automatisés ont été créés dans le cadre des améliorations continues (ibid., par. 22 à 24).

22. En ce qui concerne la planification de la demande et de l'approvisionnement, le Secrétaire général indique que la fonctionnalité de planification de la demande brute a été mise en place en septembre 2020, et que la fonctionnalité de planification de la demande nette et de l'approvisionnement a été déployée à la fin de 2020. Il note que 192 utilisateurs et 8 entités faisant partie du groupe de validation ont été formés ou associés d'une autre manière au déploiement de la solution, et que celle-ci a été mise en service conjointement par la Division du progiciel de gestion intégré et les équipes opérationnelles, sous la direction du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui opérationnel. En juillet 2021, rebaptisée « outil de planification de la chaîne d'approvisionnement », la solution a été déployée dans 44 entités ; il s'agissait du premier déploiement à l'échelle mondiale d'une solution Umoja de gestion de la chaîne d'approvisionnement à être géré de manière entièrement virtuelle grâce à l'utilisation de technologies à distance (ibid., par. 25 à 30).

23. D'après les informations complémentaires qu'il s'est fait communiquer, le Comité consultatif note que l'outil de planification de la chaîne d'approvisionnement a été mis en service à l'aide d'un service hébergé sur le cloud accessible sur abonnement appelé Integrated Business Planning (voir aussi [A/74/478](#), par. 44 et 45, et [A/75/386](#), par. 23) et repose sur une architecture qui permet une intégration avec des solutions sur site.

24. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que cette intégration a été réalisée grâce à la fusion, au moyen de la couche SAP HANA², de multiples flux de données issus de divers modules, notamment le module de gestion des transports, le module de gestion de la relation fournisseurs et la composante ERP Central Component ([A/76/131](#), par. 46). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les flux de données comprenaient des données sur les contrats, les bons de commande, le matériel, la gestion des stocks et des lots, les délais de livraison et les stocks de sécurité, ainsi que des blocs d'imputation financière provenant des différents modules concernés, et qu'elles étaient ensuite validées,

² Système de gestion de base de données en mémoire orienté colonnes développé par SAP, qui permet de stocker et de récupérer rapidement les données d'une application, tout en offrant des possibilités de recherche, d'analyse et d'intégration de données, tant structurées que non structurées (voir <https://www.sap.com/products/hana/what-is-sap-hana.html#overview>).

transformées et centralisées au moyen de HANA. L'information était ensuite transmise à l'outil de planification de la chaîne d'approvisionnement par l'intermédiaire de la plateforme de SAP dans le cloud.

25. D'après les informations complémentaires qu'il s'est fait communiquer, le Comité consultatif note que le déploiement de cette solution par l'ONU est la première mise en service importante de ce type à être effectuée dans le secteur public et offre donc un autre exemple de mise en œuvre non classique de solutions Umoja-Extension 2 dans ce secteur. Il a également été informé qu'Integrated Business Planning, le service hébergé sur le cloud accessible sur abonnement sur lequel repose la solution, était à ce jour la seule solution hébergée sur le cloud déployée dans Umoja, avec la toute récente technologie d'analytique de type cloud de SAP, et que les décisions concernant le passage à une infrastructure sur site ou sur le cloud étaient fondées sur plusieurs facteurs, notamment l'appui fourni par le prestataire, l'adéquation stratégique, l'expérience utilisateur et le coût.

26. Sur la base des informations complémentaires qui lui ont été communiquées, le Comité consultatif note que l'Organisation dispose de licences perpétuelles pour ses produits SAP sur site et que la composante maintenance de son contrat avec SAP est sujette à une gestion annuelle et englobe la mise à jour régulière des logiciels et le support produit de façon à garantir la conformité, les correctifs de sécurité et l'installation de nouvelles fonctionnalités ; pour les produits hébergés sur le cloud, les licences sont gérées sur une base annuelle et comprennent également la maintenance. Le Comité note en outre que SAP s'est engagé à assurer le support et la maintenance de ses principaux produits, y compris la suite logicielle alimentée par SAP HANA, jusqu'à la fin de 2027, après quoi les clients passant progressivement à la nouvelle suite SAP S/4 HANA pourraient continuer à bénéficier de services de maintenance jusqu'à la fin de 2030, SAP s'engageant à assurer la maintenance de S/4 HANA jusqu'en 2040.

27. Le Comité consultatif prend note de l'expiration en 2027 de la période de maintenance pour la suite de produits SAP actuellement utilisée par l'Organisation et souligne que, pour suivre le rythme de l'innovation technologique, il serait probablement nécessaire de passer au système SAP S/4 HANA et aux produits connexes, ce qui entraînerait des coûts supplémentaires. Le Comité recommande par conséquent que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter, dans son prochain rapport sur Umoja, une analyse de scénarios approfondie et le détail des nouveaux produits à acquérir prochainement ainsi que des coûts de licence et de maintenance correspondants.

Gestion du personnel en tenue

28. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général précise que la fonctionnalité de communication de l'information sur les effectifs militaires et les unités de police constituées et de remboursement du coût des contingents a été livrée à la fin de 2020 et déployée auprès des utilisateurs en janvier 2021. Il indique que 22 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales utilisent cette fonctionnalité pour consigner au quotidien les gains et les pertes survenant dans les différentes catégories de personnel et pour produire des rapports de mission à l'intention des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Il souligne que la solution est de plus en plus utilisée pour le traitement des transactions : 878 demandes de remboursement certifiées, d'une valeur de 615 millions de dollars, ont ainsi été traitées au cours des deux premiers trimestres de 2021, et sont venues s'ajouter aux demandes d'une valeur de 2,5 milliards de dollars qui ont été traitées depuis la mise en service de la solution en août 2019. Il décrit également les autres améliorations dont la solution a fait l'objet depuis son déploiement, notamment la création d'une

interface d'avis de paiement et de fonctionnalités permettant de générer des lettres de versement et des rapports à l'intention des missions permanentes, ainsi que celles qui doivent être apportées à la planification et à la gestion des contingents (A/76/386, par. 31 à 35).

Gestion des conférences et des manifestations

29. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'en raison de l'absence de capacités SAP dans ce domaine, la solution Gestion des conférences et des manifestations fait appel à quatre applications développées et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, à savoir gMeets (gestion des réunions), Indico.UN (gestion de la participation aux réunions), gDoc 2.0 (production et distribution de documents) et eAPG (gestion des services d'interprètes) (voir aussi A/75/7/Add.14, par. 19). Le Secrétaire général indique que des consultations sont en cours avec l'équipe Inspira en vue d'intégrer la liste de réserve mondiale des collaborateurs et collaboratrices des services linguistiques avec gDoc 2.0 et eAPG, l'intégration avec Umoja devant intervenir par la suite, en 2022. Il note également qu'après l'achèvement d'Umoja-Extension 2, le Département a lancé une analyse des possibilités d'intégration d'applications de gestion des conférences et des manifestations dans Umoja (A/76/386, par. 36 à 40).

30. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que les sous-systèmes de la solution Gestion des conférences et des manifestations sont d'anciens systèmes qui étaient déjà utilisés au Secrétariat depuis de nombreuses années lorsqu'Umoja-Extension 2 a été mis en service, et que leur intégration avec les modules finances, ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement et voyages d'Umoja pourrait être effectuée en 2023. Il constate également que l'Administration considère que cette intégration s'inscrit dans le cadre des améliorations continues d'Umoja, et ne fait pas partie des critères initialement retenus pour l'achèvement du projet Umoja (A/76/131, par. 68 et 69).

31. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la mise en service d'Umoja Extension-2 a certes été achevée en 2020 et suivie d'une période de stabilisation standard en 2021, mais que tout progiciel de gestion intégré devait faire constamment l'objet d'une maintenance, d'améliorations, de mises à niveau et de remplacements partiels, et que d'autres solutions continueraient d'être intégrées à Umoja tout au long de son cycle de vie, dans le cadre d'initiatives d'amélioration continue. Il a également été informé que l'intégration des applications de gestion des conférences et des manifestations était planifiée pour 2023.

32. Tout en notant que l'intégration des applications de gestion des conférences et des manifestations ne faisait pas partie des critères initialement retenus pour l'achèvement du projet Umoja, le Comité consultatif appelle l'attention sur l'intervalle de trois ans qui sépare l'achèvement du déploiement et la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et l'intégration prévue dans le système de solutions clés, telles que les applications de gestion des conférences et des événements. Le Comité compte que le Secrétaire général communiquera à l'Assemblée générale, lorsqu'elle examinera le prochain rapport sur Umoja, la liste des opérations d'intégration qui doivent encore être effectuées, ainsi que les échéances et les coûts correspondants.

Infrastructure

33. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général fait le point sur les activités de planification de la reprise après sinistre liées à Umoja, et indique notamment qu'au quatrième trimestre de 2020, la Division du progiciel de gestion intégré a mené à bien une importante mise à niveau qui a permis d'apporter des corrections aux produits et

des correctifs de sécurité, et les packs d'assistance d'autres applications d'Umoja ont été mis à jour. Il indique également qu'au cours de la période considérée, la Division a mis en place des mesures visant à réduire au minimum les risques pour la sécurité d'Umoja, comme suite à la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son précédent rapport (voir [A/75/7/Add.14](#), par. 42), telle qu'approuvée par la résolution de l'Assemblée générale dans sa résolution [75/253 A](#), et passe en revue les améliorations apportées en matière de cybersécurité, notamment l'examen des rapports hebdomadaires automatisés du système SAP et des correctifs recommandés, la révision bimensuelle des identifiants de connexion du personnel, la mise en œuvre de l'identification multifacteur et la réalisation d'auto-évaluations annuelles dans le cadre du plan d'action de 2019 sur la cybersécurité ([A/76/386](#), par. 41 à 50).

34. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que le plan d'action sur la cybersécurité approuvé en décembre 2019 vise à renforcer le respect des politiques existantes mais ne prévoit aucun mécanisme permettant d'en assurer la mise en œuvre générale et d'en garantir la fiabilité, et que, concernant Umoja, aucune mesure portant spécifiquement sur l'encodage des données au repos ou en mouvement n'avait encore été approuvée en 2020. En ce qui concerne le plan de reprise après sinistre, il constate que les exercices de basculement effectués le 31 octobre et le 7 novembre 2020 ont pris plus de temps que l'objectif fixé de huit heures ([A/76/131](#), par. 93, 100 et 101).

35. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'utilisation d'identifiants tombés entre les mains de tiers avait créé une faille de sécurité concernant la couche d'accès à Umoja en avril 2021, mais que cette faille n'avait pas touché le système Umoja lui-même, et que les contrôles d'accès liés à la couche d'accès avaient été renforcés en juillet 2021 grâce à la mise en place de l'authentification multifacteur pour les applications Umoja Production et Umoja Mobile. Comme suite à ses questions, il a également été informé que le Bureau de l'informatique et des communications avait accéléré, en collaboration avec la Division du progiciel de gestion intégré, le déploiement d'une solution de chasse aux menaces et d'un module de détection et d'élimination des vulnérabilités faisant appel aux techniques les plus avancées.

36. Prenant note de la recommandation formulée à ce sujet par le Comité des commissaires aux comptes (voir [A/76/131](#), par. 96), le Comité consultatif compte que le Secrétaire général mettra en place le mécanisme voulu pour assurer la mise en œuvre générale du plan d'action de 2019 sur la cybersécurité et en garantir la fiabilité, et qu'il continuera de prendre, dans le cadre des améliorations continues, des mesures proactives propres à protéger le système Umoja contre les cyberattaques et les failles de sécurité.

C. Division du progiciel de gestion intégré

37. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'après l'achèvement de la phase de projet en 2020, Umoja a été pleinement intégré au Secrétariat et doté d'un modèle de fonctionnement durable lui permettant de continuer à servir son objectif et à appliquer le dossier de décision qui avait servi à justifier le projet. Dans la section III de son rapport, le Secrétaire général décrit les progrès accomplis dans l'exécution du plan de prise en main d'Umoja depuis son douzième rapport d'étape, qui concernent les domaines suivants : a) le modèle de gouvernance d'Umoja ; b) les améliorations continues ; c) l'analyse ; d) le coût complet d'Umoja ; e) la concrétisation des avantages.

38. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note qu'il n'existe pas d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer les progrès accomplis dans

l'exécution des éléments du plan de prise en main et qu'il est donc difficile de repérer les problèmes de ressources et les domaines qui posent des difficultés, et recommande d'établir des indicateurs mesurables assortis d'un chemin critique, de fixer des échéances pour chaque tâche et de créer un dispositif de suivi (A/76/131, par. 210 à 212). Le Comité consultatif s'est fait fournir une version révisée du tableau 1 du rapport du Secrétaire général (A/76/386), qui résume l'état d'avancement du plan de prise en main d'Umoja, dans laquelle ont été ajoutés, pour chacun des éléments du plan, les indicateurs de progrès « terminé » et « en cours ». Il a en outre été informé que le Secrétaire général considérait que la prise en main du projet avait été menée à bien et que la recommandation du Comité avait été appliquée. **Le Comité consultatif fait observer que la recommandation du Comité des commissaires aux comptes précisait expressément qu'il convenait « d'établir des indicateurs mesurables assortis d'un chemin critique, de fixer des échéances pour chaque tâche et de créer un dispositif de suivi » en vue de suivre les progrès accomplis dans l'exécution du plan de prise en main, compte tenu du caractère complexe de la stabilisation et de la nécessité de repérer les problèmes de ressources, et compte que le Secrétaire général appliquera pleinement cette recommandation et fera le point à ce sujet dans son prochain rapport.**

1. Modèle de gouvernance

39. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'en raison du vaste périmètre fonctionnel d'Umoja, il est impératif de créer un modèle de gouvernance capable de donner la bonne direction et d'assurer l'appui nécessaire afin que la solution continue de suivre l'évolution des besoins des secteurs d'activité, tout en veillant à ce que son empreinte technique soit conforme aux normes et politiques de l'Organisation en matière de numérique. Le modèle de gouvernance proposé (A/76/386, par. 63 à 73) comprend les principaux éléments suivants :

a) *Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et Département de l'appui opérationnel.* Ces deux départements continuent d'assurer la direction conjointe des activités nécessaires pour que la solution Umoja reste adaptée à tous les besoins de l'Organisation. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que les deux départements continuent de faire appel au Comité des clients des services de gestion pour dialoguer avec les clients sur les besoins stratégiques et opérationnels pris en charge par Umoja (A/76/131, par. 21). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Comité des clients des services de gestion servirait de mécanisme formel de rétroaction entre les deux départements et leurs entités clientes et serait chargé de repérer de manière systématique, en collaborant avec eux, les possibilités d'améliorer la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion du Secrétaire général ;

b) *Comité de pilotage d'Umoja et Comité directeur pour l'informatique et les communications.* Le Comité de pilotage d'Umoja a continué d'appuyer la prise en main tout en veillant à ce que Umoja-Extension 2 soit techniquement stable et à ce que les utilisateurs l'adoptent de façon durable. Le mandat du Comité expire à la fin de 2021, après quoi, selon le Secrétaire général, le Comité directeur pour l'informatique et les communications, qui supervise les activités informatiques menées dans l'ensemble du Secrétariat, sera chargé de fournir des orientations générales à la Division du progiciel de gestion intégré. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé qu'il avait été décidé d'opérer la transition entre les deux comités à l'issue de la période de stabilisation des projets liés à Umoja-Extension 2, à la fin de 2021, les projets devant alors passer sous la gouvernance du Comité des changements Umoja (voir ci-dessous) et le Comité de pilotage d'Umoja devant transférer ses responsabilités au Comité directeur pour l'informatique et les communications ;

c) *Comité des changements Umoja*. Créé en avril 2020, le Comité des changements Umoja est toujours dirigé par le Bureau de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, et est composé de représentants fonctionnels et techniques de diverses entités du Secrétariat. Son mandat est présenté en détail dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général (voir [A/75/386](#), par. 56 à 60). Le Secrétaire général indique que celui-ci a été mis à jour en 2021 à la suite de la clôture de la phase de projet d'Umoja, de la création de la Division du progiciel de gestion intégré et de la prise en main par les équipes opérationnelles des responsabilités liées au projet. Il note également qu'un nouveau sous-groupe fonctionnel a été ajouté pour la gestion des conférences et des manifestations, et que la composition des sous-groupes fonctionnels a en outre été élargie de manière à inclure les projets Umoja-Extension 2 (ibid., par. 68 à 70). On trouvera plus d'informations sur la composition du Comité dans la figure III du rapport du Secrétaire général.

40. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes prend note des réunions organisées pour actualiser la structure de gouvernance compte tenu des progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja-Extension 2 et estime que le Comité de gestion, qui n'a reçu des informations sur Umoja qu'à deux reprises au cours de l'année 2020, devrait assurer une direction plus dynamique en matière de gouvernance ([A/76/131](#), par. 17 à 26). **À la lecture du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif note qu'à sa réunion de septembre 2021, le Comité de gestion a accepté que la Division du progiciel de gestion intégré continue de le tenir informé de l'évolution d'Umoja deux fois par an, mais il estime que cette fréquence est insuffisante compte tenu de la portée et de l'importance du système. Le Comité compte que le Secrétaire général appliquera, dans toute la mesure possible, la recommandation du Comité des commissaires aux comptes tendant à renforcer le rôle joué par les hauts responsables de l'Organisation dans la gouvernance d'Umoja.**

2. Améliorations continues

41. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général précise certains des grands domaines dans lesquels la Division du progiciel de gestion intégré a exécuté un programme d'amélioration continue en collaboration avec les entités clientes et conformément à l'initiative de réforme de la gestion du Secrétaire général. Il note que ce principe d'amélioration continue est en place depuis le déploiement d'Umoja-Démarrage, le programme de travail étant revu en fonction des demandes de modification faites par les équipes opérationnelles ([A/76/386](#), par. 74 et 75).

42. Les améliorations apportées depuis la publication du douzième rapport d'étape et celles prévues pour 2022 portent sur les domaines suivants : gestion du capital humain (intégration Umoja/Inspira, améliorations apportées aux voyages, création d'une fonctionnalité de traitement de la prime de danger et amélioration des rapports d'analyse décisionnelle et du traitement des formulaires de désignation des bénéficiaires) ; planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance (communication de l'information sur l'exécution des stratégies sectorielles et approbation des rapports de fond dans Umoja) ; finances (amélioration des paiements aux retraités, automatisation des opérations d'investissement, amélioration du processus d'établissement des états financiers pour les multiples entités qui présentent de l'information dans Umoja, et améliorations prévues pour assurer le respect durable des Normes comptables internationales pour le secteur public) ; gestion de la chaîne d'approvisionnement (amélioration du dédouanement entre missions, du traitement des expéditions et du traitement des lettres d'attribution) (ibid., par. 77 à 86).

43. Dans son rapport, le Secrétaire général donne également des informations sur le module Gouvernance, risques et conformité, qui sert à accorder un accès d'urgence aux utilisateurs et à renforcer la gestion des risques, sur les améliorations liées à COVID-19 et sur l'ajout à Umoja de plus de 750 membres du personnel répartis dans plus de 200 lieux d'affectation (ibid., par. 87 à 90).

44. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes formule des observations sur l'octroi des droits d'accès et souligne que les différents rôles doivent être clairement définis pour que le système fonctionne bien. Il note que l'outil d'octroi des droits d'accès, le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité et le guide des droits d'accès à Umoja devraient se compléter, et recommande que l'attribution des droits d'accès soit supervisée et qu'une unité administrative et un processus soient mis en place à cette fin (A/76/131, par. 119 à 124).

45. En réponse à ses questions, le Secrétaire général a informé le Comité consultatif que la Division du progiciel de gestion intégré continuerait de tenir à jour l'outil d'octroi des droits d'accès, les agents de liaison pour les questions de sécurité de chaque entité gérant l'octroi des droits d'accès de bout en bout. Le Comité consultatif ayant demandé des précisions, le Comité des commissaires aux comptes l'a informé que les entités étaient chargées d'actualiser le guide des droits d'accès à Umoja, le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité et d'autres ressources liées à Umoja, et de veiller à ce que ceux-ci soient conformes aux orientations concernant la délégation de pouvoirs et la séparation des tâches ; la Division du progiciel de gestion intégré avait pour tâche de publier régulièrement des informations sur ces ressources sur iSeek. Le Comité des commissaires aux comptes a informé le Comité consultatif que seule l'Administration pouvait déterminer qui serait chargé de superviser ce processus. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général se penchera sur le mécanisme de supervision à mettre en place pour l'octroi des droits d'accès et fera le point à ce sujet dans son prochain rapport.**

3. Outils d'analytique

46. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique que les outils d'analytique d'Umoja serviront à conjuguer des données internes et externes, tirées d'un éventail élargi de sources plus profondes, en faisant appel aux technologies les plus récentes, et viendront progressivement remplacer les modèles d'informatique décisionnelle, qui combinent les données extraites d'Umoja avec celles d'autres solutions, telles qu'Inspira et iNeed. Ces outils feront appel à l'analyse prédictive et à des scénarios de simulation de façon à éclairer les décisions budgétaires des États Membres.

47. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les outils d'analytique d'Umoja ont été utilisés avec succès pour produire des éléments visuels, des tableaux de bord interactifs et des rapports dynamiques, notamment, qui ont permis de communiquer avec les États Membres pendant la récente crise de liquidités. Il précise qu'il est prévu de mettre ces outils à profit pour améliorer le portail des États Membres, le portail de contributions Umoja et d'autres fonctionnalités dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du personnel en tenue (A/76/386, par. 91 à 98).

48. Notant qu'il était prévu de lancer un portail de ressources humaines à l'intention des États Membres en septembre 2021, le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que le retard pris était dû à plusieurs facteurs, tant institutionnels que techniques, notamment aux priorités concurrentes nées de la pandémie de COVID-19 et à la décision de passer à la nouvelle plateforme d'analytique en décembre 2020, et que le portail serait lancé en douceur et mis à la disposition de certains États Membres au premier trimestre de 2022. D'après les informations

complémentaires qu'il s'est fait communiquer, il note que 132 États Membres ont accès au portail de contributions Umoja. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général continuera de s'employer à accélérer le lancement du portail de ressources humaines et à ouvrir l'accès au portail des contributions Umoja à tous les États Membres de l'Organisation.**

49. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a émis quelques réserves quant à l'absence de certains documents nécessaires à l'établissement des rapports d'analyse dans l'espace UNBI Certified Layer et indiqué que l'Administration examinait les données manquantes à fournir aux responsables fonctionnels qui en faisaient la demande (A/76/131, par. 134 à 137).

4. Coût complet d'Umoja

50. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique que le coût complet du projet a été mis à jour et s'établit désormais à 1 526,4 millions de dollars (contre 1 478,7 millions de dollars lors de la publication du onzième rapport d'étape), puisqu'il tient maintenant compte des coûts réels et prévus des activités d'appui aux clients. On trouvera dans le tableau 2 du rapport du Secrétaire général un aperçu du coût estimatif total du projet jusqu'en 2030.

51. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes relève plusieurs incohérences et points à améliorer dans le calcul et l'estimation du coût complet du projet présenté dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général (A/75/386). Il constate également que la méthode servant à calculer les frais de maintenance a été modifiée dans les trois derniers rapports d'étape du Secrétaire général et s'inquiète de ce que la prévision des frais de maintenance risque d'être incohérente et inexacte, les estimations n'étant pas fondées sur des données détaillées (A/76/131, par. 184 à 207).

52. Le Comité consultatif ayant posé la question, le Comité des commissaires aux comptes l'a informé que le coût complet d'Umoja était calculé à la suite d'une évaluation globale des coûts informatiques et d'autres dépenses pour l'ensemble du projet au fil du temps, et comprenait les dépenses afférentes à l'acquisition de matériel et de logiciels, à la gestion et à l'appui, aux communications, aux utilisateurs finals, au coût d'opportunité lié au temps d'immobilisation, à la formation et à d'autres pertes de productivité. Plusieurs facteurs, notamment les coûts directs et indirects et les dépenses de formation et de maintenance, étaient donc susceptibles de contribuer à la volatilité de ces coûts. Il a appelé l'attention sur sa recommandation concernant l'estimation des frais de maintenance et sur le fait que les dépenses afférentes aux achats importants de matériel et de licences d'utilisation de logiciels n'avaient pas fait l'objet d'une estimation indépendante, ce qui accroissait le risque que le coût complet estimatif d'Umoja soit revu à la hausse au cours des périodes futures.

53. Le Comité consultatif estime qu'il est nécessaire d'avoir une vision globale et précise du coût complet d'Umoja pour évaluer correctement les avantages de la mise en œuvre du système et encourage le Secrétaire général à continuer d'affiner les méthodes de calcul des éléments instables entrant dans ce coût, tels que les frais prévus au titre de la maintenance et de l'acquisition de matériel et de licences d'utilisation de logiciels, et à faire figurer les informations correspondantes dans les futurs rapports sur Umoja.

5. Concrétisation des avantages

54. Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son précédent rapport (A/75/7/Add.14, par. 32), dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général fait le point sur l'exécution du plan de concrétisation des avantages

d'Umoja approuvé par le Comité de pilotage d'Umoja en décembre 2020 et indique que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité est toujours chargée de coordonner le processus de concrétisation des avantages. Il mentionne également la mise en place du Groupe de travail sur les avantages, qui contribue activement à superviser l'avancement de la concrétisation des avantages découlant du programme d'amélioration continue d'Umoja et de la mise en œuvre des solutions Umoja-Extension 2 (A/76/386, par. 100 à 108).

55. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes constate qu'on manque de données quantitatives à jour sur la concrétisation des avantages d'Umoja et considère que cela fait courir à l'Organisation le risque de mal comptabiliser les avantages découlant d'Umoja. Il souligne la nécessité d'actualiser rapidement l'enregistrement, le suivi et la communication des avantages qu'il est prévu d'obtenir grâce au programme d'amélioration continue et à la mise en service des solutions Umoja-Extension 2, de manière à avoir une vue d'ensemble de la concrétisation des avantages (A/76/131, par. 177 à 180).

56. Le Comité consultatif a demandé des informations sur le montant estimatif des économies rendues possibles par le déploiement du module Gestion de la chaîne d'approvisionnement et a été informé, comme suite à ses questions, que les avantages quantitatifs qui avaient découlé de la mise en œuvre d'Umoja-démarrage étaient entièrement absorbés dans les avantages du système Umoja dans son ensemble et ne pouvaient en être évalués séparément. Il a également été informé que la mise en service des solutions Umoja-Extension 2 et les améliorations continues donneraient lieu à des avantages qualitatifs et quantitatifs, lesquels seraient indiqués dans les projets de budget des référents processus métier concernés et suivis, à l'avenir, par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget.

D. Dépenses de 2021 et ressources demandées pour 2022

57. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général indique que les dépenses prévues pour 2021 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré, créée en application de la résolution 73/253 A de l'Assemblée générale, se montent à 24 976 100 dollars, contre un budget approuvé de 25 483 100 dollars. Dans le tableau 3 de son rapport, il précise que le montant cumulé des dépenses liées au projet Umoja est de 554 853 000 dollars pour la période 2008-2020, contre un financement approuvé de 565 324 300 dollars pour la même période, soit un solde inutilisé de 10 471 300 dollars à la fin de 2020. Il note que des crédits de 3 695 400 dollars ont été réservés sur ce solde pour financer les activités d'appui aux clients en 2021 et que les dépenses à imputer sur ces crédits à cet effet devraient s'élever à 2 304 000 dollars (A/76/386, tableau 3, note de bas de page a). **Le Comité consultatif compte que des informations actualisées sur les dépenses seront communiquées à l'Assemblée générale lorsque celle-ci examinera le présent rapport.**

58. Le montant total des ressources demandées pour 2022 au titre de la Division du progiciel de gestion intégré s'élève à 24 571 800 dollars, ce qui représente une diminution de 911 300 dollars (3,6 %) par rapport au budget approuvé pour 2021 (ibid., par. 111 et tableau 4). Vient s'ajouter à cela un montant de 3 219 200 dollars demandé pour les activités d'appui aux clients du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, qui permettrait de financer 22 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) (ibid., par. 133 à 138, tableau 6 et annexe III). On trouvera dans le tableau 4 du rapport du Secrétaire général le détail des ressources nécessaires par catégorie de dépenses, et

aux paragraphes 120 à 132 des précisions sur les ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense pour la Division. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'un montant de 11 526 000 dollars provenant du budget des opérations de maintien de la paix et destiné à financer un effectif de 42 personnes avait également été approuvé pour 2021-2022 au titre du projet d'appui à la mise en service d'Umoja, ce qui constituait un troisième flux de financement pour le progiciel de gestion intégré.

Ressources demandées pour la Division du progiciel de gestion intégré

Postes

59. Un montant de 12 660 400 dollars est demandé au titre des postes pour couvrir les traitements et les dépenses communes de personnel afférents aux 68 postes proposés pour la Division du progiciel de gestion intégré, à savoir : 1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 postes d'agent(e) des services généraux (1^{re} classe) et 5 d'agent(e) des services généraux (Autres classes). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'au 28 octobre 2021, 58 postes étaient pourvus et 10 étaient à divers stades de recrutement, 2 d'entre eux étant au stade de l'exécution des formalités d'entrée en fonctions des candidats sélectionnés. **Le Comité consultatif a cherché à savoir, sans succès, à quelle date les postes vacants l'étaient devenus et où en était la procédure de recrutement pour chacun d'entre eux, et compte que ces renseignements seront systématiquement donnés dans les futurs rapports.**

60. Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif dans son précédent rapport (A/75/7/Add.14, par. 37), on trouve à l'annexe II du rapport d'étape du Secrétaire général une description et une justification détaillées des fonctions attachées aux postes dont la Division du progiciel de gestion intégré a besoin en 2022 ; l'annexe III donne un aperçu des fonctions attachées aux 22 emplois de personnel temporaire (autre que pour les réunions) qui fournissent un appui à la Division et la justification de ces emplois (voir aussi par. 58 ci-dessus). Ayant posé la question, le Comité a été informé que le Secrétaire général ne proposait aucun changement quant au nombre, à la classe ou à la description des 68 postes dont le maintien était demandé pour 2022. Il a également été informé que, depuis janvier 2017, les effectifs du projet Umoja étaient réduits et leurs fonctions réorganisées à mesure que des postes devenaient vacants, l'objectif étant de ramener le nombre de postes de 90 à 68, le nombre d'emplois de temporaire de 49 à 10 et le nombre de contrats de vacataire travaillant sur place de 110 à 16, et qu'en 2021, la Division avait dû annuler et republier 13 avis de vacance de poste afin d'attirer des candidats plus qualifiés. En parallèle, la Division s'était attachée à donner à son personnel les moyens d'assurer lui-même, en interne, le développement et la maintenance d'Umoja, ce qui avait permis de réduire les dépenses occasionnées par le transfert de connaissances des vacataires aux membres du personnel et de se passer des services d'un intégrateur de systèmes.

61. **Le Comité consultatif se félicite des efforts faits par la Division du progiciel de gestion intégré pour renforcer la capacité de son personnel d'assurer en interne la maintenance et le développement du système Umoja. Le Comité se déclare néanmoins préoccupé par le nombre élevé de postes vacants et d'avis de vacance republiés, et compte que le Secrétaire général appliquera les enseignements tirés du changement de stratégie opéré pour attirer des candidats qualifiés dans le domaine de l'informatique et des communications, et qu'il informera l'Assemblée générale de l'avancement du recrutement aux postes vacants lorsque celle-ci examinera le prochain rapport sur Umoja.**

Consultants

62. Les ressources demandées au titre des consultants pour 2022 s'élèvent à 132 000 dollars et doivent permettre de financer le maintien des services d'un consultant à temps plein en 2022. Le Comité consultatif s'est fait communiquer le détail des dépenses effectives et des dépenses prévues pour 2021 par catégorie de dépenses, lequel fait apparaître que le montant des dépenses prévues au titre des consultants en 2021 s'élève à 0 dollar. **Compte tenu de l'évolution récente des dépenses, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale réduise de 10 % (13 200 dollars) le montant des crédits demandés au titre des consultants pour 2022 (132 000 dollars).**

Services contractuels

63. Le montant des ressources demandées au titre des services contractuels pour 2022 s'élève à 7 500 000 dollars et se décompose ainsi : 2 200 000 dollars pour financer les services d'assistance haut de gamme assurés par SAP ; 3 700 000 dollars pour couvrir les services de 16 développeurs expérimentés mis à disposition par deux prestataires pour compléter les effectifs de la Division du progiciel de gestion intégré, contre 25 approuvés pour 2021 ; 100 000 dollars pour financer les exigences contractuelles de faible valeur ; 1 000 000 dollars pour financer la mise à niveau des logiciels à l'appui de solutions, tels que le portail des États Membres et l'outil de planification de la chaîne d'approvisionnement ; 500 000 dollars pour couvrir une formation spécialisée dispensée par SAP au personnel de la Division. Le Comité consultatif s'est fait communiquer le détail des dépenses effectives et des dépenses prévues pour 2021 par catégorie de dépenses, lequel fait apparaître que le montant des dépenses prévues au titre des services contractuels en 2021 s'élève à 10 458 000 dollars, contre des crédits ouverts de 7 030 000 dollars. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général communiquera à l'Assemblée générale, lorsque celle-ci examinera le présent rapport, des informations actualisées sur les dépenses engagées au titre des services contractuels en 2021, assorties d'une justification des éventuels dépassements de crédits prévus à cette rubrique.**

Voyages du personnel

64. Un montant de 271 900 dollars est demandé au titre des voyages du personnel et se décompose ainsi : 220 000 dollars pour financer les frais de voyage du personnel devant se déplacer pour assister à une formation technique spécialisée, disponible uniquement hors site, selon un calendrier établi par SAP Education ; 51 900 dollars pour couvrir les frais des autres voyages officiels que l'équipe sera amenée à faire. Le Comité consultatif s'est fait communiquer le détail des dépenses effectives et des dépenses prévues pour 2021 par catégorie de dépenses, lequel fait apparaître que les dépenses prévues au titre des voyages du personnel pour 2021 se montent à 13 000 dollars, contre un budget approuvé de 259 800 dollars. **Compte tenu de l'évolution récente des dépenses, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale réduise de 15 % (40 800 dollars) le montant des crédits demandés au titre des voyages du personnel en 2022 (271 900 dollars). Le Comité rappelle également la recommandation qu'il a formulée à ce sujet dans son précédent rapport (A/76/7/Add.14, par. 39) et compte que le Secrétaire général continuera d'exploiter les possibilités de formation en ligne et de faire appel à d'autres moyens de communication à la lumière de l'expérience acquise à l'occasion de la pandémie de COVID-19.**

E. Questions diverses

Proposition de formule de partage des coûts à adopter pour 2022 et à partir de 2023

65. On trouve au tableau 7 du dernier rapport d'étape du Secrétaire général la formule de partage des coûts proposée pour financer en 2022 le budget de la Division du progiciel de gestion intégré, d'un montant de 24 571 800 dollars. Le Secrétaire général propose de conserver la formule retenue pour la phase de projet d'Umoja, tel qu'approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262, selon laquelle 15 % des dépenses sont imputées au budget ordinaire, 62 % au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % au compte spécial pour l'appui au programme. Il propose ainsi que les ressources nécessaires au titre des activités d'appui, dont le montant s'élève à 3 219 200 dollars, continuent d'être financées en 2022 selon la même répartition (A/76/386, par. 140 à 142, et tableau 7).

66. À partir de 2023, comme indiqué dans le tableau 8 de son rapport, le Secrétaire général propose de modifier la formule de partage des coûts pour la phase d'après-projet et d'adopter une répartition qui tienne compte des changements intervenus au cours des douze dernières années. Selon le modèle de financement révisé, les ressources nécessaires proviendraient à hauteur de 46 % du budget ordinaire et de 54 % du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, et la répartition serait revue tous les cinq ans. Le Secrétaire général propose qu'en ce qui concerne la part imputée au budget ordinaire, les quotes-parts des États Membres ne représentent que 26 %, les 20 % restants correspondant à des ressources extrabudgétaires inscrites au chapitre 2 des recettes du budget-programme au titre du recouvrement des coûts. Selon le Secrétaire général, cette formule permettrait d'accroître les réserves de liquidités nécessaires pour financer les dépenses de la Division du progiciel de gestion intégré et d'autres coûts liés à Umoja en l'absence du compte pluriannuel qui avait été approuvé pour la phase de projet, et constitue une solution plus efficace pour les modèles de financement faisant appel à des sources de financement multiples (ibid., par. 144).

67. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la nouvelle formule de partage des coûts s'inspirait du mécanisme approuvé par l'Assemblée générale pour le financement des ressources du Bureau de l'administration de la justice, qui sont inscrites dans leur intégralité au chapitre premier (Politiques, direction et coordination d'ensemble) du budget-programme, les montants correspondant aux contributions des organismes, fonds et programmes et des opérations de maintien de la paix étant inscrits comme recettes accessoires au chapitre 2 des recettes du budget-programme. L'inscription au budget ordinaire de la part devant être financée au moyen de ressources extrabudgétaires permettrait ainsi à la Division du progiciel de gestion intégré de ne pas être limitée par un manque de liquidités dû au caractère imprévisible des contributions volontaires.

68. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a également été informé que, comme Umoja était un système essentiel, qui englobait toutes les activités administratives de l'Organisation, il avait été dûment envisagé d'en financer le budget au moyen de sources de financement multiples, et non seulement du budget ordinaire, conformément à la stratégie dite « stratégie applicable à tout le Secrétariat » décrite par le Secrétaire général dans son projet de réforme de la gestion, dans lequel il a créé le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (A/72/492/Add.2), dont relève la Division du progiciel de gestion intégré.

69. Le Comité consultatif a demandé, sans l'obtenir, une explication suffisamment détaillée de la part revenant à chaque source de financement dans la nouvelle formule de partage des coûts proposée, qui serait susceptible de justifier clairement la

répartition proposée. Il souligne que, par rapport à la formule appliquée actuellement, la part du budget ordinaire augmenterait de 11 %, tandis que celles du compte d'appui et des ressources extrabudgétaires diminueraient de 8 % et 3 %, respectivement. Il fait également observer que la formule révisée de partage des coûts proposée par le Secrétaire général ne tient pas compte des ressources imputées au budget des opérations de maintien de la paix (voir par. 58).

70. Compte tenu du caractère imprévisible des ressources extrabudgétaires, le Comité consultatif n'est pas convaincu de la fiabilité de la formule de partage des coûts proposée, qui prévoit l'inscription au chapitre 2 des recettes du budget-programme des ressources qui seront versées au titre de la part devant être financée au moyen de ressources extrabudgétaires. Il estime qu'il serait plus judicieux de traiter la part à financer au moyen de ressources extrabudgétaires comme une avance sur les contributions confirmées sur une période de financement donnée. **Le Comité consultatif n'est donc pas convaincu que les explications fournies suffisent à justifier l'inscription de la part du financement d'Umoja devant être couverte au moyen de ressources extrabudgétaires dans les recettes provenant du recouvrement des coûts, et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de réfléchir à d'autres solutions pour la nouvelle formule de partage des coûts, d'affiner sa stratégie de partage des coûts pour l'ensemble des ressources destinées à appuyer le système et de présenter dans son prochain rapport sur Umoja la proposition et la justification correspondantes, étayées par les calculs appropriés, pour que l'Assemblée générale l'examine.**

IV. Conclusions et recommandations

71. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 145 du rapport d'étape du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

- a) Prenne note du dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré ;
- b) Approuve les ressources dont la Division du progiciel de gestion intégré a besoin en 2022, soit 24 571 800 dollars ;
- c) Approuve le montant des ressources demandées pour 2022 au titre des activités d'appui, soit 3 219 200 dollars ;

Budget-programme

- d) Approuve un montant de 3 677 700 dollars au titre de la composante 1 (Progiciel de gestion intégré) du sous-programme 1 du chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), correspondant à la part imputée au budget ordinaire du coût de la Division pour 2022 ;
- e) Révise le montant prévu au projet de budget-programme pour 2022 en réduisant de 322 300 dollars le montant demandé au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;
- f) Approuve, au titre du projet de budget-programme pour 2022, les montants de 43 000 dollars au chapitre 2 (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences), de 136 600 dollars au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) et de 303 300 dollars au chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel), correspondant à la part

des coûts des activités d'appui qui sera imputé sur le budget ordinaire pour 2022 ;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

g) Prenne note du fait que des montants de 15 201 000 dollars et de 1 995 900 dollars seront demandés, respectivement, pour la Division du progiciel de gestion intégré et pour les activités d'appui dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 ;

Ressources extrabudgétaires

h) Note que des montants de 5 639 100 dollars pour la Division du progiciel de gestion intégré et de 740 400 dollars pour les activités d'appui seront financés au moyen de ressources extrabudgétaires au cours de l'exercice 2022.

Annexe

Enseignements tirés de l'expérience

<i>Domaine</i>	<i>Description</i>
Financement	<p>Le financement des grands projets de transformation doit être suffisant pour couvrir les coûts indirects (tests, formation et gestion du changement, par exemple).</p> <p>Des structures d'appui opérationnel et technologique doivent être financées pour les projets mondiaux.</p>
Gouvernance	<p>Si la structure de gouvernance peut évoluer, la structure de base et le cahier des charges doivent être arrêtés dès le départ.</p>
Gestion du changement	<p>Le déploiement doit être échelonné pour que des activités de gestion du changement puissent être menées et pour laisser le temps aux entités clientes de se préparer.</p> <p>Pour que l'Organisation soit prête à adopter la solution, un niveau élevé de participation des hauts responsables, des cadres intermédiaires et du personnel est essentiel.</p> <p>Cette mobilisation précoce, large et soutenue est capitale pour inciter les utilisateurs à s'approprier la solution. Les équipes opérationnelles élargies peuvent y contribuer en les associant à la collecte des besoins, à la conception de la solution, à l'élaboration de supports de formation et à la fourniture d'un appui intensif.</p>
Formation	<p>Une formation dispensée au moment opportun et un appui intensif fourni sur une plus longue période sont plus utiles que des cours organisés trop longtemps avant le déploiement.</p> <p>Les stratégies de formation doivent être constamment harmonisées et adaptées en fonction des commentaires des apprenants et de l'expérience acquise.</p> <p>Les entités clientes doivent s'approprier la formation Umoja, étant donné qu'il leur appartient de veiller à ce que les supports de formation soient à jour et adaptés à leurs besoins.</p>
Déploiement	<p>Le déploiement doit s'effectuer méthodiquement et l'accent stratégique doit être mis sur les fonctionnalités essentielles à la réalisation des objectifs primordiaux.</p> <p>L'élaboration d'un manuel répertoriant les différents droits d'accès et des efforts précoces et concertés concernant l'attribution de ces droits jouent un rôle capital dans le bon déroulement du déploiement.</p> <p>Les nouvelles données doivent être collectées, triées, gérées et validées par les entités clientes. À cet égard, il est essentiel de commencer le plus tôt possible.</p>

<i>Domaine</i>	<i>Description</i>
Opérations	L'excellence opérationnelle ne peut être garantie durablement que si les structures, les politiques et les procédures de gestion appuient de concert l'efficacité des processus métier.
Intégration	La prise en main demande du temps si l'on veut assurer une transition en douceur. Il convient aussi de prévoir un personnel et un financement suffisants pour les différentes fonctionnalités si l'on veut garantir la viabilité à long terme.
Avantages	<p>Il est préférable de faire preuve de prudence dans la quantification des avantages.</p> <p>Les avantages doivent être régulièrement actualisés, du lancement à la clôture du projet.</p> <p>Un cadre de gestion des avantages est nécessaire pendant toute la durée du projet.</p>
