



Assemblée générale

Distr. générale
21 juillet 2022
Français
Original : anglais

Soixante-dix-septième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire*

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

Onzième et dernier 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 21 juillet 2022, portant transmission du rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

* [A/77/150](#).



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	4
Onzième et dernier rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré	5
Résumé	5
I. Historique	9
A. Vue d'ensemble	9
B. Stratégie de mise en service	10
C. Observations formulées précédemment par le Comité et périmètre du présent rapport	10
II. Gouvernance et gestion	13
A. Objectif du projet	13
B. Gouvernance du projet	14
C. Gestion du projet	15
D. Gestion des risques	19
E. Prise en main d'Umoja	20
III. Mise en service et amélioration continue	21
A. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1	21
B. Umoja-Extension 2	22
C. Améliorations continues	29
D. Gestion du changement	31
E. Fonction de contrôle	33
IV. Appui et amélioration	34
A. Analytique	34
B. Appui à l'exploitation	35
C. Formation	38
D. Sécurité informatique	40
V. Avantages et coûts	42
A. Concrétisation des avantages	42
B. Coût complet d'Umoja	44
VI. Évaluation globale	47
A. Vues générales	47
B. Enseignements tirés de l'expérience	49
C. Perspectives	49
VII. Remerciements	52

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020. 53

Lettre d'envoi

Lettre datée du 21 juillet 2022, 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 onzième et dernier rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré.

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

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

Résumé

En juillet 2006, dans sa résolution [60/283](#), l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général consistant à remplacer les systèmes de gestion vieillissants, comme le Système intégré de gestion, par un progiciel de gestion intégré (Umoja) dans toutes les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Umoja tient une place centrale dans la modernisation du fonctionnement administratif de l'Organisation. Projet complexe de grande valeur, il vise à moderniser toute une série de modes opératoires et de systèmes qui revêtent une importance cruciale pour la bonne gestion de l'Organisation.

En décembre 2011, dans sa résolution [66/246](#), l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans.

Depuis 2012, le Comité des commissaires aux comptes a présenté une série de rapports ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#), [A/71/180](#), [A/72/157](#), [A/73/169](#), [A/74/153](#), [A/75/159](#) et [A/76/131](#)) sur les progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja. Selon le calendrier et le budget approuvés en 2008, Umoja aurait dû être déployé avant la fin de 2012 pour un coût total de 248,31 millions de dollars. Toutefois, les plans ont été profondément remaniés à plusieurs reprises et la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités a été prévue pour la fin 2020 au plus tard dans les entités convenues avec les référents processus métier. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2022 était fixé à 622,24 millions de dollars et les dépenses totales au 31 décembre 2021 s'élevaient à 579,51 millions de dollars.

La mise en service des fonctionnalités d'Umoja dans l'Organisation s'est faite en trois temps, dans différents groupes :

a) **Umoja-Démarrage.** Concernant surtout les principales tâches liées aux opérations financières et aux achats, le déploiement d'Umoja-Démarrage a commencé 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 juin 2015 pour le premier groupe et en novembre 2015 pour le second ;

b) **Umoja-Extension 1.** Concernant surtout les principales tâches liées aux états de paie et à la gestion des ressources humaines, Umoja-Extension 1 a été mis en service dans l'ensemble des entités du Secrétariat et des opérations de maintien de la paix en deux temps, en juin et novembre 2015. Dans la plupart des entités du Secrétariat autres que les missions de maintien de la paix, Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 ont été déployés simultanément (Umoja-Intégration) ;

c) **Umoja-Extension 2.** Les fonctionnalités et processus regroupés dans les sous-projets d'Umoja-Extension 2 peuvent grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité et concernent notamment la planification stratégique et l'établissement du budget, la collecte de fonds, la gestion des partenaires de réalisation, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion du personnel en tenue ; elles ont été déployées à la fin de 2020 dans les entités qui avaient été sélectionnées en concertation avec les référents processus métier.

En décembre 2020, dans sa résolution [75/253](#) A, l'Assemblée générale a approuvé les ressources dont la Division du progiciel de gestion intégré avait besoin.

Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/76/386), le Secrétaire général a indiqué que la Division du progiciel de gestion intégré, en collaboration avec les entités clientes, avait recentré son action sur l'amélioration continue et que des possibilités supplémentaires d'intégration et de perfectionnement recensées au cours des phases de conception et de développement étaient en cours d'exploration dans le cadre du programme d'amélioration continue, qui est axé sur les besoins des clients.

Le présent rapport est le dernier rapport présenté par le Comité sur l'avancement de la mise en service d'Umoja. Il porte principalement sur la gouvernance et la gestion du projet, le déploiement et l'amélioration continue des fonctionnalités d'Umoja, l'appui à Umoja, et les avantages et les coûts du progiciel. Comme l'a demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/75/7/Add.14), le Comité a procédé à une évaluation indépendante de la mise en œuvre du projet Umoja en vue de recenser les lacunes, les problèmes et les possibilités à exploiter et de quantifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Il fait également une série de suggestions concernant les domaines dans lesquels Umoja pourrait jouer un rôle à l'avenir.

Conclusion générale

Le Comité constate qu'Umoja demeure un moteur essentiel de la modernisation et de la réforme de l'Organisation. Il salue les mesures prises par l'Administration pour mettre en service de nombreux modules et des fonctionnalités améliorées dans un environnement technique difficile, alors que les ressources dont dispose l'Organisation sont sollicitées de toutes parts.

Umoja est désormais bien ancré dans le Secrétariat et un nouveau dispositif de gouvernance a été mis en place de façon à faciliter l'apport d'améliorations en continu. Le déploiement d'Umoja dans plus de 400 sites et auprès de plus de 40 000 membres du personnel est une réalisation majeure. Le système Umoja, qui fait le lien entre les activités et les ressources, comporte de nombreuses fonctionnalités touchant la gestion des ressources financières, humaines et physiques de l'Organisation. En particulier, Umoja-Extension 2 comprend un grand nombre de nouvelles fonctions complexes qui peuvent grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité.

La plateforme Umoja Analytics offre à l'Organisation la possibilité d'exploiter davantage le potentiel des données tirées d'Umoja dans le cadre de la transformation fondée sur les données et d'éclairer la prise de décision au moyen de puissantes fonctions de visualisation. Le Groupe de travail sur les avantages a été créé pour superviser la concrétisation des avantages liés à la mise en service des solutions Umoja-Extension 2 et à l'apport d'améliorations continues. Le montant total des dépenses effectives pour la période 2008-2021 est conforme au budget approuvé.

Le Comité note cependant que les enseignements tirés du déploiement et les perspectives d'évolution peuvent être considérés comme un point de départ pour l'amélioration continue d'Umoja, en particulier dans les domaines de la gouvernance, de la gestion et de l'exécution du projet, ainsi qu'il est ressorti de l'évaluation indépendante à laquelle il a procédé. En ce qui concerne l'audit annuel des progrès accomplis, il note également que l'Administration doit se concentrer sur les possibilités d'amélioration décelées au stade du déploiement, inciter les utilisateurs à se servir davantage du système et veiller à ce que le progiciel soit adapté aux objectifs visés. Il importe également de regrouper les différents systèmes de gestion de l'apprentissage. Il convient que l'Administration prenne des mesures pour suivre de près et en temps voulu les avantages et les coûts des améliorations continues. Les

principales constatations issues de l'audit annuel et les recommandations correspondantes sont résumées ci-après.

Principales constatations

Gouvernance et gestion du projet

Le Comité a noté qu'aucun examen postérieur à la mise en exploitation n'avait été réalisé après la clôture du projet Umoja. Il importe que l'Administration évalue les réalisations globales du projet Umoja, y compris les dates de déploiement, le périmètre, les fonctionnalités et l'utilisation que les entités font du système, le coût complet et les enseignements tirés.

Mise en service et amélioration continue

Le Comité a constaté que les utilisateurs ne se servaient pas suffisamment de certaines solutions et qu'aucune enquête de satisfaction n'avait été menée auprès des utilisateurs pour quatre des six solutions regroupées dans Umoja-Extension 2.

Le Comité a analysé les demandes de changement enregistrées dans SAP Solution Manager, outil de gestion des besoins des clients, et constaté que le calendrier de gestion des changements n'était pas mis à jour comme il se devait dans cet outil.

Appui et amélioration

Le Comité a analysé la fréquence d'utilisation sur un an des 770 modèles de données existants à la fin du mois de mars 2022 et constaté que seuls 3 des 10 modèles les plus fréquemment employés étaient certifiés. La certification des modèles de données les plus fréquemment utilisés n'était pas considérée comme ayant un rang de priorité élevé.

Le Comité a noté que les formations à Umoja ainsi que d'autres cours étaient dispersés entre divers systèmes de gestion de l'apprentissage et sites Web du Secrétariat de l'ONU, et que le format de certains supports de formation n'était pas adapté aux technologies et modalités d'apprentissage récentes. Il est proposé dans la stratégie de formation à Umoja de créer un guichet unique qui permettrait d'accéder aux supports de formation, mais aucun plan d'exécution détaillé n'a été proposé.

Avantages et coûts

Le Comité a noté qu'en avril 2022 il n'avait pas été procédé à l'examen des avantages offerts par les solutions regroupées dans Umoja-Extension 2. En outre, 3 des 17 demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja n'avaient pas fait l'objet d'un suivi.

Pour suivre le rythme de l'innovation technologique, il serait probablement nécessaire de passer à SAP S/4 HANA et aux produits connexes. Le Comité a noté que le Comité de pilotage d'Umoja avait approuvé le passage à un nouvel ensemble d'améliorations SAP. Il était possible que les mises à niveau technologiques entraînent de nouveaux coûts pour l'Organisation qui n'avaient pas été pris en considération dans le montant estimatif du coût complet d'Umoja et qui devraient être évalués plus avant.

Recommandations

Le Comité a formulé des recommandations tout au long du présent rapport, dont les principales sont les suivantes :

a) le Comité recommande que l'Administration procède à un examen postérieur à la mise en exploitation, après la clôture du projet ;

b) il recommande que l'Administration continue de mener des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs pour chacune des solutions regroupées dans Umoja-Extension 2 afin de recenser les éléments auxquels apporter des améliorations et ainsi inciter les utilisateurs à adopter ces solutions ;

c) il recommande que l'Administration tienne à jour le calendrier afférent à la gestion du changement dans l'outil SAP Solution Manager, notamment le statut des demandes de changements, et suive de plus près la suite donnée aux demandes ;

d) il recommande que l'Administration établisse en temps voulu la version définitive des directives relatives à l'informatique décisionnelle et certifie en priorité les modèles de données qui sont utilisés très fréquemment ;

e) il recommande que l'Administration applique les méthodes décrites dans la stratégie de formation à Umoja, notamment qu'elle suive les normes du secteur pour concevoir des cours adaptés à différents objectifs d'apprentissage et qu'elle crée un point d'accès unique pour toutes les ressources de formation destinées au personnel d'exploitation, assorti d'un plan d'exécution et d'un calendrier précis, sur la base d'une évaluation globale des moyens de formation à Umoja ;

f) il recommande que l'Administration mette à jour un plan d'évaluation des avantages d'Umoja-Extension 2, assorti de délais, de sorte qu'une telle évaluation puisse être entreprise dès que les solutions d'Umoja-Extension 2 seront stabilisées et qu'elles auront été adoptées par les utilisateurs, et qu'elle mette en place une procédure permettant de s'assurer tous les mois que les avantages découlant de toutes les demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja font l'objet d'un suivi ;

g) il recommande que l'Administration mette à jour le montant estimatif du coût complet d'Umoja en tenant compte de l'incidence financière des mises à niveau technologiques, une fois que le chemin technologique aura été approuvé.

Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

Au total, 14 (24 %) des 60 recommandations antérieures du Comité qui restaient à appliquer ont été intégralement appliquées, 23 (38 %) sont en cours d'application et 23 (38 %) sont caduques. On trouvera à l'annexe au présent rapport des observations plus détaillées sur les recommandations du Comité et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite.

I. Historique

A. Vue d'ensemble

1. Umoja est un progiciel de gestion intégré qui vise à moderniser un grand nombre de tâches et de procédures touchant les services administratifs et les services d'appui essentiels au bon fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies. Il est utilisé dans l'ensemble du Secrétariat, c'est-à-dire au Siège de l'Organisation, dans les bureaux extérieurs, les tribunaux pénaux internationaux, les missions sur le terrain, et certains fonds et programmes des Nations Unies et entités institutionnellement liées au système des Nations Unies, chacun pouvant avoir des modalités de fonctionnement et de financement et des régimes de responsabilité qui leur sont propres. Conçu comme une solution globale unique à l'usage du Secrétariat, le système a vocation à permettre un accès en temps réel à des données détaillées concernant les opérations administratives, indépendamment du lieu où elles sont traitées. Umoja représente un investissement majeur pour l'Organisation. L'Assemblée générale a approuvé le projet consacré au nouveau progiciel de gestion intégré dans sa résolution [63/262](#), en décembre 2008. Dans son premier rapport d'étape ([A/64/380](#)), le Secrétaire général a énoncé les grands objectifs d'Umoja, à savoir :

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

2. En décembre 2008, dans sa résolution [63/262](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de garder le dispositif de gouvernance du progiciel de gestion intégré à l'étude et de lui soumettre durant la partie principale de sa soixante-quatrième session un rapport sur le projet. En décembre 2009, dans sa résolution [64/243](#), elle a prié le Secrétaire général de continuer de faire en sorte qu'elle soit tenue informée, tous les ans, de l'état d'avancement du projet. À la fin de 2021, le Secrétaire général avait établi 13 rapports d'étape.

3. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin 2022 était de 622,24 millions de dollars. Au 31 décembre 2021, l'Administration avait dépensé 579,51 millions de dollars. Dans sa résolution [76/246 A](#), l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait formulées dans son rapport concernant le douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré ([A/76/7/Add.20](#)).

4. En 2008, le coût global d'Umoja avait été initialement estimé à 248,31 millions de dollars. En 2017, le Secrétaire général a estimé que le coût complet d'Umoja jusqu'en 2030 s'établirait à 1 402,15 millions de dollars. Le coût complet jusqu'en 2030 n'a cessé d'augmenter et a été estimé à 1 526,39 millions de dollars en 2021.

5. Le plan de concrétisation des avantages a été approuvé en 2020 et les avantages qualitatifs et quantitatifs ont été présentés dans le douzième rapport d'étape ([A/75/386](#)). Le Secrétaire général a signalé que le montant total des avantages était estimé à 624,4 millions de dollars et que ces avantages se seraient concrétisés en 2021.

B. Stratégie de mise en service

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

7. Les fonctionnalités à mettre en service ont été réparties en trois grands groupes, à savoir :

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

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

c) Umoja-Extension 2 : ces fonctionnalités couvrent les opérations pouvant grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité, comme la planification stratégique et l'établissement du budget, la collecte de fonds, la gestion des partenaires d'exécution, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des programmes et des projets. La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui concernait les fonctions et opérations plus stratégiques, s'est déroulée à la fin de 2020 dans les entités qui avaient été sélectionnées. La mise en service de certaines fonctionnalités a été élargie à d'autres d'entités en 2021.

8. En décembre 2020, dans sa résolution [75/253 A](#), l'Assemblée générale a approuvé les ressources dont la Division du progiciel de gestion intégré avait besoin. Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré ([A/76/386](#)), le Secrétaire général a indiqué que la Division, en collaboration avec les entités clientes, avait recentré son action sur l'amélioration continue et que des possibilités supplémentaires d'intégration et de perfectionnement recensées au cours des phases de conception et de développement étaient en cours d'exploration dans le cadre du programme d'amélioration continue, qui est axé sur les besoins des clients.

C. Observations formulées précédemment par le Comité et périmètre du présent rapport

9. Dans sa résolution [66/246](#), l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit complet de l'exécution du projet Umoja et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans. En application de cette résolution, le Comité des commissaires aux comptes a présenté à ce jour 11 rapports, qui sont résumés ci-après.

10. Dans son premier rapport ([A/67/164](#)), le Comité a fait savoir qu'il ne pouvait pas donner l'assurance que le projet serait exécuté dans les délais prévus, sans dépassements de coûts et conformément aux spécifications établies. Il a également signalé que bon nombre de problèmes rencontrés dans le cadre du projet auraient pu être évités et révélaient des faiblesses en ce qui concernait la gestion et la direction,

ainsi que des lacunes plus graves et plus profondes dans la gouvernance et la gestion de la transformation des tâches et procédures.

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

12. Dans son troisième rapport (A/69/158), le Comité a constaté que le lancement initial du module Umoja-Démarrage avait révélé qu'il faudrait procéder de manière plus efficace à l'avenir. Il a également signalé que pour régler les problèmes, il fallait mener une action concertée dans l'ensemble de l'Organisation et celle-ci devait mettre au point un plan de déploiement réaliste, financé en intégralité et garanti par une entité indépendante et tenant compte de la diversité et de la complexité qui étaient les siennes.

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

14. Dans son cinquième rapport (A/71/180), le Comité a considéré que, s'il arrivait souvent que les organisations déployant de lourds progiciels de gestion intégrés se heurtent à des problèmes, privilégier la tenue des délais plutôt qu'assurer la bonne préparation des entités ne faisait qu'accentuer les difficultés. Il a souligné que l'Administration devait montrer qu'elle pouvait maîtriser les coûts du projet, qui ne cessaient d'augmenter, et concrétiser les avantages promis, tant pour ce qui était de l'aspect financier que de la prestation de services, afin de présenter aux États Membres un modèle de fonctionnement viable qui justifie qu'ils consacrent au projet de nouveaux investissements.

15. Dans son sixième rapport (A/72/157), le Comité a souligné qu'il était nécessaire d'évaluer le coût complet d'Umoja, y compris les coûts directs et indirects, et de prendre des mesures pour que les coûts liés à la formation, qu'il s'agisse des heures du personnel ou des déplacements, soient pris en compte dans ce coût complet. Il fallait affiner l'estimation des avantages attendus en réexaminant les analyses initiales relatives aux avantages pour vérifier si elles étaient toujours valides et applicables. Il a également noté que le fait qu'Umoja-Intégration ait été déployé à l'échelle mondiale dans 400 sites et auprès de plus de 40 000 utilisateurs était un progrès majeur compte tenu de la complexité du projet et de ses débuts difficiles.

16. Dans son septième rapport (A/73/169), le Comité a estimé qu'il fallait améliorer le calcul du coût complet d'Umoja et mieux mesurer les avantages qui étaient attendus du progiciel. Prenant note du déploiement d'Umoja, il a constaté que la mise en service des modules d'Umoja-Extension 2 se poursuivrait probablement en 2019 et que la stabilisation d'Umoja pourrait prendre un certain temps après la mise en service des fonctionnalités. Il a fait état de préoccupations quant aux questions suivantes : le

règlement des problèmes rencontrés par les utilisateurs, la gestion des demandes de changement, la gestion des comptes utilisateurs, les contrôles relatifs à la séparation des tâches, les fonctions de contrôle informatique et la qualité des données.

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

18. Dans son neuvième rapport (A/75/159), le Comité a constaté qu'il fallait atténuer les risques touchant la mise en œuvre intégrale du projet, eu égard au calendrier approuvé, et obtenir les résultats escomptés. Il a souligné que l'Administration devait continuer de trouver du personnel qualifié de façon à pouvoir livrer les produits prévus et apporter l'appui voulu à la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et au perfectionnement constant du progiciel. Il fallait également remédier aux problèmes rencontrés dans l'exploitation des modules déjà mis en service et s'employer à mettre l'octroi des droits d'accès à Umoja en adéquation avec les directives concernant la délégation de pouvoirs.

19. Dans son dixième rapport (A/76/131), le Comité a noté qu'il fallait redoubler d'efforts pour évaluer les possibilités d'intégration des sous-projets à mesure qu'elles étaient recensées et procéder à l'intégration à titre prioritaire ainsi que poursuivre l'action menée pour apporter l'appui voulu à la stabilisation d'Umoja-Extension 2 et au perfectionnement constant du progiciel. Il a également souligné que la question du contrôle des opérations et de la délégation de pouvoirs dans Umoja devait être réglée. Il fallait également faire le nécessaire pour établir des comptes rendus actualisés des avantages et des coûts afférents à Umoja afin de permettre aux États Membres de se faire une idée générale du coût total du projet et des avantages procurés par cet investissement.

20. On trouvera dans le présent rapport des informations sur l'état d'avancement annuel de la mise en service d'Umoja et une évaluation indépendante de l'état général du projet. Les sujets traités sont les suivants : la gouvernance et la gestion du projet, la gestion des risques et la prise en main d'Umoja, le déploiement des fonctionnalités d'Umoja, leur état et leur fonctionnement, l'apport continu d'améliorations et la gestion du changement, et les fonctions de contrôle. Le rapport couvre également l'appui et les améliorations liées aux fonctions d'analytique, l'appui à l'exploitation, la formation et la sécurité de l'information, ainsi que la concrétisation des avantages et les coûts. Entre-temps, comme l'a demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, le Comité a procédé à une évaluation indépendante de l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet Umoja en vue de recenser les lacunes, les problèmes et les possibilités à exploiter et de quantifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Il fait également une série de suggestions concernant les domaines dans lesquels Umoja pourrait jouer un rôle à l'avenir.

II. Gouvernance et gestion

A. Objectif du projet

21. Dans son douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386), le Secrétaire général a décrit les principaux objectifs d'Umoja, à savoir : a) disposer d'un système mondial qui permette de saisir de manière exacte et dans des délais réduits les données de base sur les ressources utilisées par l'ensemble des opérations, y compris sur le terrain ; b) faciliter la prise de décisions grâce à la mise en évidence de la corrélation entre programmes et activités, d'une part, et ressources allouées et utilisées, d'autre part ; c) réduire la durée moyenne des procédures administratives en obligeant à un effort de rationalisation, d'intégration et d'automatisation ; d) augmenter l'efficacité en réduisant les opérations manuelles et en réorientant les ressources vers les activités à forte valeur ajoutée ; e) faciliter la mise en application des normes IPSAS ; f) rendre les rapports aisément accessibles aux États Membres, au personnel et au public, selon qu'il convient ; g) renforcer l'obligation de rendre compte, l'obligation de transparence et les contrôles internes.

22. Le Comité a demandé à l'Administration de lui fournir une évaluation globale de la réalisation des objectifs et a été informé que les informations correspondantes figuraient dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général et qu'aucun complément d'information ne pouvait lui être donné. Il a noté que des progrès majeurs avaient été faits pour atteindre les objectifs, mais que des lacunes subsistaient :

a) **Objectif 1.** Umoja est un système global et intégré qui fournit un soutien et des fonctionnalités essentiels à l'Organisation, à ses parties prenantes et à son personnel, soutien qui s'est confirmé tout au long de la pandémie, ainsi que les données et les rapports dont l'Organisation a besoin. Le Comité a noté que les fonctionnalités faisant partie d'Umoja-Extension 2 avaient été déployées vers la fin de 2020 dans les entités convenues avec les référents processus métier. Cependant, elles n'avaient pas été intégrées complètement et le seraient dans le cadre d'améliorations apportées en continu en fonction des priorités des clients ;

b) **Objectif 2.** Les fonctionnalités de la solution intégrée de planification, de suivi et de communication de l'information, ainsi que la solution de gestion des partenaires d'exécution, qui font partie d'Umoja-Extension 2, avaient été déployées vers la fin de 2020. Cependant, l'adoption de ces fonctionnalités par les utilisateurs, sans laquelle le lien entre les besoins des clients et Umoja ne se fait pas, était insuffisante et devait être améliorée de sorte que la prise de décision soit mieux soutenue ;

c) **Objectifs 3 et 4.** Dans son deuxième rapport d'étape sur le projet de progiciel de gestion intégré (A/65/389), le Secrétaire général a fourni des valeurs de référence (valeurs non financières) pour chacun des domaines fonctionnels. Il s'agit du temps ou du nombre d'équivalents temps plein qui étaient nécessaires pour mener à bien telle ou telle activité en 2011 (voir A/65/389, annexe I). Cependant, les valeurs de référence étaient fondées sur des hypothèses ou sur les données d'expérience du secteur concernant les gains d'efficacité qu'il était possible d'obtenir pour chaque processus, méthode qui avait ses limites. Dans son sixième rapport annuel (A/72/157), le Comité des commissaires aux comptes a constaté que, pour de nombreux processus, il n'était pas possible de comparer les données obtenues avant et après la mise en service d'Umoja, car les processus couverts par les systèmes utilisés précédemment se déroulaient pour l'essentiel en dehors des systèmes eux-mêmes et les données qui figuraient dans les systèmes ne portaient que sur les mesures finales qui avaient été prises. Le Comité a noté que l'évaluation du temps nécessaire au traitement de tel ou tel processus ou de telle ou telle activité depuis la mise en service d'Umoja n'était

pas fondée sur une analyse quantitative rigoureuse des données regroupées dans la base de données du progiciel. Il a été informé qu'un programme de suivi des améliorations était présenté dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général (A/72/397), notamment concernant certains produits SAP portant sur différents flux de travail. Dans son dixième rapport sur la mise en service d'Umoja (A/76/131), le Comité a noté que les principaux flux de travail d'Umoja n'avaient pas fait l'objet d'un suivi et d'un rapport depuis 2020, en particulier en ce qui concernait les fonctionnalités améliorées d'Umoja-Extension 2 récemment mises en service. L'Administration n'avait donc pas pu fournir une analyse complète des informations quantitatives concernant la réduction du temps moyen nécessaire au traitement des processus administratifs ainsi que le temps consacré par le personnel aux opérations manuelles ;

d) **Objectif 5.** Les fonctionnalités d'Umoja-Démarrage étaient essentielles en ce qu'elles permettaient d'assurer la conformité aux normes IPSAS ;

e) **Objectif 6.** Le Comité a noté que 58 États Membres n'avaient pas encore utilisé le portail des contributions des États Membres, ce qui pourrait entraver leur accès aux rapports ;

f) **Objectif 7.** L'accès en temps réel à des données détaillées sur les opérations administratives procure plus de transparence et facilite la délégation de pouvoirs. Umoja est l'un des principaux éléments qui ont facilité l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019 du nouveau système de délégation de pouvoirs et du dispositif d'application du principe de responsabilité qui l'accompagne.

23. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité d'Umoja, il importe de procéder à un examen des réalisations à l'issue de la clôture du projet pour déterminer si les objectifs ont été atteints et les besoins opérationnels satisfaits et déterminer les mesures à prendre pour continuer d'apporter des améliorations.

24. Le Comité a noté que l'Administration n'avait pas procédé à un examen à l'issue de la clôture du projet consacré au progiciel de gestion intégré, projet de grande ampleur et d'une grande complexité. Il est essentiel de procéder à cet examen pour évaluer les réalisations et de s'intéresser notamment aux dates de déploiement, au champ d'application, aux fonctionnalités et à l'utilisation que les entités en font, au coût complet du progiciel et aux enseignements tirés.

25. Le Comité recommande que l'Administration procède à un examen postérieur à la mise en exploitation, après la clôture du projet.

26. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Gouvernance du projet

27. La structure de gouvernance du projet Umoja a été initialement présentée dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en place au Secrétariat de systèmes intégrés (A/62/510/Rev.1). En 2010, elle a été révisée pour tenir compte de l'évolution de sa composition, de sa structure et de sa nomenclature et présentée dans le deuxième rapport d'étape. Par la suite, un modèle de gouvernance renforcé a été présenté dans le cinquième rapport d'étape (A/68/375) ; il comprenait : a) le Comité de gestion, présidé par le (la) Directeur(trice) de cabinet, qui examinait périodiquement l'état d'avancement du projet et donnait des conseils sur des questions stratégiques s'il y avait lieu ; b) le Comité de pilotage d'Umoja, présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion (et aujourd'hui par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), qui a supervisé la gestion stratégique et opérationnelle du projet.

28. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général a proposé un nouveau modèle de gouvernance pour tenir compte de l'achèvement du projet Umoja et de l'exercice par le Secrétariat des responsabilités liées à l'exploitation du progiciel. L'exercice conjoint de la direction des activités par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, les apports du Comité des clients des services de gestion et les services de gestion et de contrôle assurés par le Comité des changements Umoja en ce qui concerne le programme d'amélioration continue axée sur les besoins des clients sous-tendent ensemble un modèle de gouvernance cohérent et adapté aux objectifs visés qui facilitera le travail de la Division du progiciel de gestion intégré et le développement du système Umoja.

29. Le Comité des changements Umoja et la Division du progiciel de gestion intégré consulteront le Comité directeur pour l'informatique et les communications, qui supervise les activités en matière de numérique dans l'ensemble du Secrétariat ; ils s'adresseront à lui, en fonction des besoins, pour des questions techniques de grande ampleur qui peuvent avoir des conséquences sur la stratégie Informatique et communications ou sur les infrastructures informatiques de l'Organisation.

30. Le Comité a fait quelques grandes constatations à la suite des changements concernant le dispositif de gouvernance d'Umoja :

a) il a noté que les mesures prises pour renforcer la prise en main du progiciel par le Secrétariat et l'application du principe de responsabilité l'ont été au moment où Umoja est passé au stade du déploiement. L'Organisation avait sous-estimé les changements à apporter à des activités comme la formation, le nettoyage des données, la gestion des données, la gestion du changement et la communication. Le Comité est d'avis que pour les déploiements futurs, la direction doit cerner exactement les ressources et le savoir-faire nécessaires et tirer parti des conseils et du soutien des référents processus et de l'équipe technique ;

b) il a noté que la Division du progiciel de gestion intégré n'avait fait rapport au Comité de gestion qu'une seule fois en 2021. Il a été informé que la Division et le Comité des changements Umoja tiendraient le Comité de gestion et le Comité directeur pour l'informatique et les communications au courant des changements concernant le développement du système tous les six mois. Il est d'avis que la communication régulière d'informations au Comité de gestion est une condition préalable essentielle si l'on veut que le dispositif de gouvernance d'Umoja soit en mesure de fixer des orientations solides qui permettront au progiciel de porter la transformation de l'Organisation.

C. Gestion du projet

Planification et suivi

Retards dans le déploiement d'Umoja

31. Compte tenu du fait que le déploiement d'Umoja a pris trois fois plus de temps que prévu et a coûté plus du double du montant prévu, le Comité s'est intéressé à l'adéquation et à l'efficacité de la planification et du suivi du déploiement.

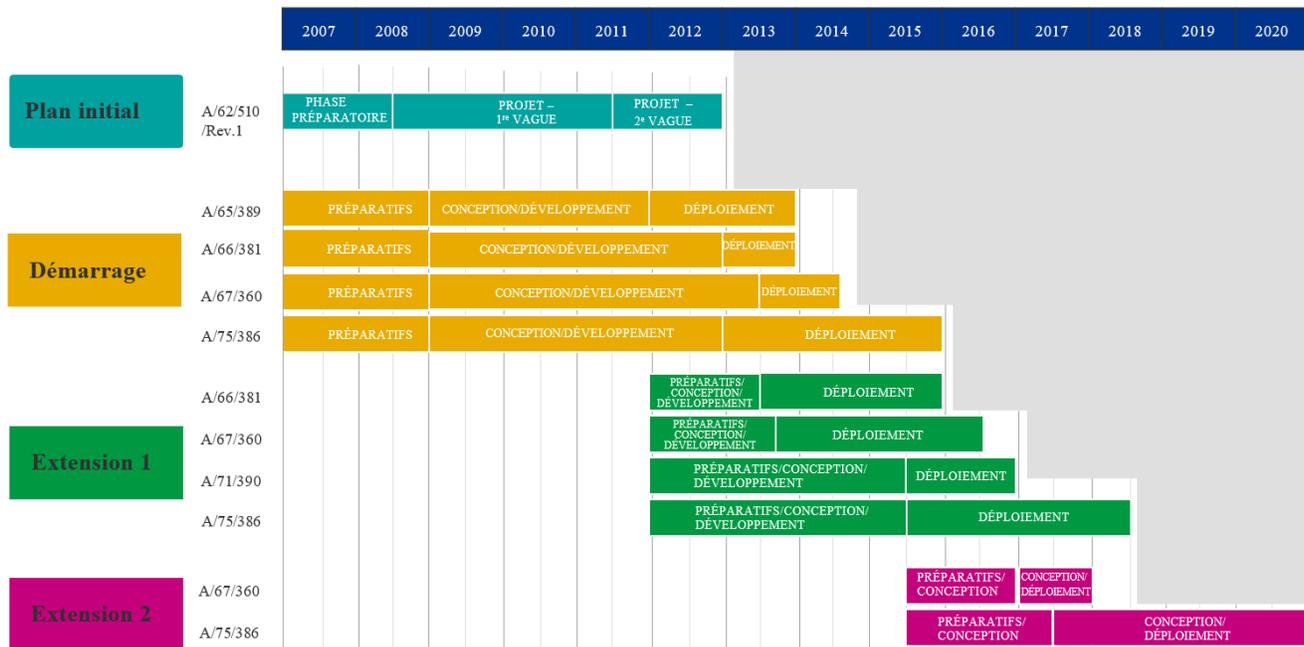
32. Le Comité a demandé la liste des entités qui avaient tardé à déployer Umoja ou certaines de ses fonctionnalités et un récapitulatif des raisons de ces retards.

33. Le Comité a été informé qu'il avait été rendu compte des retards de manière détaillée dans les rapports d'étape du Secrétaire général. Le déploiement s'était fait par groupe. La progression des entités dans chaque groupe avait été suivie et l'on avait eu recours à des objectifs d'étape et à des tableaux de bord pour les groupes plus

complexes. Il y avait eu des retards si l'on se fondait sur l'évaluation consacrée par le Comité de pilotage d'Umoja à la conception, au développement et aux tests des fonctionnalités au titre de l'état de préparation de la solution et à la conversion des données au titre de l'état de préparation des entités clientes.

34. Le Comité a examiné les rapports d'étape du Secrétaire général et dressé un état des lieux des retards de déploiement, comme le montre la figure I.

Figure I
Retards dans le déploiement d'Umoja



Source : Rapports d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

35. Les délais prévus ont été repoussés à cinq reprises. La date de fin de projet initialement prévue pour 2012 a finalement été fixée à 2020. À l'origine, le déploiement d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat devait se faire en deux temps et s'achever avant la fin de 2012 (voir A/62/510/Rev.1, par. 40), comme le montre la figure I. La date d'achèvement a été repoussée à 2013, comme indiqué dans le deuxième rapport d'étape (A/65/389), puis à 2015, selon le troisième rapport d'étape (A/66/381), et la mise en service complète a été repoussée à 2018 selon le quatrième rapport d'étape (A/76/360). La mise en service d'Umoja-Extension 1 a été repoussée à novembre 2016, tandis que les modules regroupés dans Umoja-Extension 2 ont été déployés avant la fin de 2020 dans les entités qui avaient été choisies en concertation avec les référents processus métier.

36. Le Comité a été informé que certains des principaux problèmes ayant entraîné des retards dans le déploiement d'Umoja tenaient au manque de préparation des entités et au fait que l'Organisation n'avait pas alloué de ressources au déploiement.

37. Le Comité est d'avis que les ajustements apportées aux fonctionnalités pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation, le calendrier ambitieux mais serré, l'absence d'un plan de mise en service détaillé et l'imprécision entourant les fonctions et responsabilités des entités clientes sont les principales raisons des retards. Plus précisément :

a) l'Organisation et ses besoins ont évolué depuis la définition initiale du périmètre d'Umoja. Les fonctionnalités, en particulier celles regroupées dans Umoja-Extension 2, ont été réévaluées et ajustées pour répondre à cette évolution ;

b) le calendrier était ambitieux et serré, mais le périmètre, la disponibilité des ressources humaines (savoir-faire) et les besoins financiers avaient été sous-estimés, ce qui a contraint à repousser le déploiement à plusieurs reprises ;

c) aux premiers stades du développement d'Umoja, l'équipe chargée du projet se servait d'un calendrier schématique qui ne comprenait pas de plan de mise en service détaillé ni d'informations claires sur les étapes, les produits à livrer, les tâches, les activités et les responsabilités. Il importe que les différentes tâches et leurs interdépendances, les chemins critiques et un calendrier détaillé par tâche soient définis dans tout projet concernant un progiciel de gestion intégré ; il convient également de suivre l'avancement du projet par rapport au calendrier ;

d) les fonctions et responsabilités des entités clientes n'ont pas été clarifiées de manière adéquate avant le déploiement. Le déploiement d'Umoja dans les délais passait par un partenariat et une coordination avec les dirigeants des entités clientes, qui devaient eux-mêmes comprendre clairement leurs attributions et responsabilités.

Planification et suivi des projets : absence de norme commune

38. Le Comité a constaté qu'en ce qui concernait le déploiement, le bureau de la gestion du projet Umoja utilisait un outil de gestion de projet pour élaborer, pour chaque sous-projet, des plans organisés par activité et par grande étape. Dans son huitième rapport annuel sur Umoja (A/74/153), il a relevé des lacunes dans l'utilisation de cet outil, notamment les relations de dépendance entre les tâches n'avaient pas été définies de manière adéquate. Le chemin critique n'avait pas non plus été défini, ce qui n'avait pas facilité l'estimation du temps total requis.

39. Le Comité a été informé que la Division du progiciel de gestion intégré avait commencé à utiliser un nouvel outil de gestion de projet. La Division a mené un projet pilote avec le nouvel outil de gestion de projet, SAP Solution Manager, et constaté que l'outil, couplé à des tableaux de bord conviviaux et à diverses possibilités d'intégration, offrait des effets de synergie importants. Elle prévoit de généraliser l'utilisation du nouvel outil de gestion de projet d'ici à 2023 si le projet pilote donne les résultats escomptés.

40. Le Comité a examiné les 13 projets menés en 2021, dont 9 ont été gérés au moyen de l'outil retenu initialement et 4 au moyen du nouvel outil faisant l'objet du projet pilote. Il a constaté que la fonction de chemin critique n'était pas utilisée pour 9 des 13 projets ; elle était utilisée pour 2 autres projets, mais tous les éléments de ces projets étaient définis comme « non critiques ».

41. L'Administration a expliqué que tous les plans ne nécessitaient pas un chemin critique, en particulier dans un scénario où le calendrier était serré et où toutes les activités étaient liées les unes aux autres et devaient être exécutées à l'unisson, comme c'était le cas pour la majorité des activités de conception, de développement, de test, de déploiement et d'appui concernant Umoja-Extension 2, dont l'exécution était répartie entre plusieurs équipes.

42. Le Comité est préoccupé par le fait qu'il est malaisé de repérer les obstacles et les causes des problèmes dans divers projets, car l'Administration n'a pas imposé des modalités uniformes concernant l'outil de gestion des projets.

43. Le Comité recommande que l'Administration établisse une norme commune pour la planification et le suivi des projets, quel que soit l'outil utilisé,

qui imposera de consigner les dates d'achèvement programmées et effectives et de définir des chemins critiques.

44. L'Administration a accepté la recommandation.

Contrôle du champ d'application

45. Dans son premier rapport d'étape sur le projet de progiciel de gestion intégré (A/64/380), le Secrétaire général a indiqué que le coût d'un tel projet dépendait principalement du champ d'application fonctionnel et du champ d'application géographique. Le Comité a examiné l'adéquation et l'efficacité du contrôle du champ d'application d'Umoja et un résumé détaillé de la situation est présenté ci-après.

Champ d'application fonctionnel

46. Dans son deuxième rapport d'étape (A/65/389), le Secrétaire général a indiqué que le champ fonctionnel d'Umoja portait sur plus de 270 processus et comprenait la plupart des fonctions administratives et des fonctions d'appui relatives aux ressources humaines, aux services financiers, à la chaîne d'approvisionnement et aux services centraux d'appui. Dans son troisième rapport (A/66/381), il a indiqué que le champ d'application englobait désormais 317 processus. Dans son quatrième rapport (A/67/360), il a signalé que le champ d'application fonctionnel couvrait 321 processus.

47. Le Comité a examiné l'état d'avancement des processus figurant sur la liste qui lui avait été remise ainsi que les documents complémentaires accompagnant celle-ci pour se faire une idée de la manière dont les processus avaient été traités. Il a noté que 27 processus couverts par Umoja-Extension 2 et concernant des fonctionnalités (à savoir la gestion des installations et des services, les services au public, la gestion des voyages, la comptabilité générale, etc.) n'étaient pas inclus dans le champ d'application de six sous-projets d'Umoja-Extension 2.

48. Le Comité a été informé que ces 27 processus étaient des améliorations apportées à des fonctionnalités qui avaient été mises en service au moment du déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et que l'équipe Umoja les considérait comme relevant d'Umoja-Extension 2.

49. Le Comité a également noté qu'en ce qui concernait les processus regroupés dans Umoja-Extension 2, on ne savait pas clairement quelle était la relation entre fonctionnalités et processus. La liste donnait un aperçu des processus, mais ne comportait pas d'informations détaillées sur la corrélation entre les fonctionnalités et les processus.

50. Compte tenu du fait que les processus métier font référence à une série de fonctionnalités interdépendantes, le Comité estime qu'il est utile d'établir une cartographie claire entre les fonctionnalités et les processus pour que les parties prenantes aient une image complète du champ d'application fonctionnel d'Umoja.

Champ d'application géographique

51. Dans son deuxième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué qu'Umoja serait déployé dans l'ensemble du Secrétariat, au sens de la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote ST/SGB/1997/5, y compris dans les opérations sur le terrain.

52. La circulaire du Secrétaire général ST/SGB/1997/5 a été modifiée par la circulaire ST/SGB/2002/11, elle-même remplacée par la circulaire ST/SGB/2015/3. Le Comité a examiné les unités administratives énumérées dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2015/3 et comparé la liste avec le champ d'application

géographique retenu dans les tableaux de déploiement figurant dans le douzième rapport du Secrétaire général (A/75/386, annexes I à IV). Il a noté que le champ d'application géographique des tableaux de déploiement Umoja figurant dans le douzième rapport d'étape regroupait les unités administratives et entités en fonction du groupe de déploiement dans lequel elles avaient été placées. Certaines unités administratives et entités (par exemple, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion) ont cessé d'exister à la suite de la réforme de la gestion.

53. Le Comité a également examiné les déploiements concernant des entités qui ne faisaient pas partie du champ d'application géographique initial. Il a été informé que les modifications tenaient à l'évolution de certaines entités ainsi qu'à des restructurations, comme : a) la mise sur pied d'une nouvelle entité ; b) la fermeture ou la liquidation d'une entité ; c) des initiatives de réforme.

54. Le Comité a noté qu'il n'y avait pas d'informations concernant les fonctionnalités déployées dans telle ou telle entité.

55. Selon le Comité, le contrôle du champ d'application sert à la consignation des modifications apportées et aide à tenir les parties prenantes informées des changements. Il est bon que les parties prenantes puissent se faire une idée du champ d'application géographique des déploiements. Il convient que l'Administration crée une représentation géographique des déploiements au niveau des entités, qui servira de base à la communication d'informations sur les améliorations apportées en continu dans le Secrétariat à partir de 2022.

D. Gestion des risques

56. Le Comité a noté qu'un plan de mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel au niveau des entités avait été approuvé par le Comité de gestion en avril 2021 afin de faciliter une évaluation structurée et périodique des risques et des processus de contrôle pour les inventaires des risques propres aux entités, et d'aligner les risques décelés au niveau des entités sur l'inventaire des risques du Secrétariat. Une application de gestion des risques institutionnels, Fortuna, intégrée à Umoja, a été mise en service en octobre 2021 et est en cours de déploiement par l'Administration.

57. Le Comité a été informé que les sous-groupes fonctionnels Umoja et la Division du progiciel de gestion intégré seraient chargés de traiter les risques chacun dans son domaine. Les sous-groupes fonctionnels (ou la Division, selon la nature du risque) signaleront les risques notables, et il en sera rendu compte au Comité des changements Umoja. Dans des situations exceptionnelles, les risques seront signalés au Comité de gestion et au Comité directeur pour l'informatique et les communications. Il incombe à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité d'assurer le suivi des risques concernant le Secrétariat qui étaient enregistrés dans le dispositif de gestion du risque institutionnel.

58. Le Conseil d'administration a noté qu'il y avait 11 risques non réglés dans Rapport, outil dont l'équipe Umoja se servait pour déceler et enregistrer les risques, dont 4 étaient des risques majeurs.

59. Le Comité a été informé qu'à sa dernière réunion, le Comité de pilotage d'Umoja avait donné son approbation pour que ces quatre risques soient clôturés. Les données relatives aux risques restants seront transférées dans Fortuna, conformément au calendrier de déploiement du module SAP Gouvernance, risques et conformité.

Gestion des risques : des postes clés vacants depuis plus de deux ans

60. Le Comité estime que les postes vacants constituent un risque. Il a noté qu'au 29 avril 2022 trois postes étaient vacants depuis plus de deux ans, dont celui d'administrateur(trice) général(e) chargé(e) de la gestion des programmes (D-1), dont les fonctions consistent notamment à optimiser la gestion des risques.

61. Le Comité a été informé que des chefs d'équipe (P-5) et d'autres membres du personnel d'appui s'étaient acquittés des fonctions de l'administrateur(trice) général(e) chargé(e) de la gestion des programmes de manière satisfaisante pendant que le poste était vacant.

62. Le Comité craint que les vacances de poste prolongées, en particulier aux postes clés liés à la gestion des risques, entravent la gestion opérationnelle de la Division du progiciel de gestion intégré.

63. Le Comité recommande que l'Administration suive de près la procédure de recrutement pour veiller à ce que les postes vacants, en particulier les postes relatifs à la gestion des risques, soient pourvus dans les meilleurs délais.

64. L'Administration a accepté la recommandation.

E. Prise en main d'Umoja

65. Les activités relatives à la prise en main d'Umoja visent à renforcer les capacités et le savoir-faire internes et à établir un plan d'action détaillé pour assurer le transfert des connaissances entre les consultants et les membres du personnel affectés au programme et aux projets.

66. Le Comité s'est intéressé au partage des responsabilités entre les départements et divisions mentionnés dans le plan de prise en main et noté que la sécurité des applications et l'appui à l'exploitation étaient assurés à la fois par la Division du progiciel de gestion intégré et le Bureau de l'informatique et des communications (niveau 0 à 3) ; la Division travaillait avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sur les rapports et les analyses ; elle s'occupait de l'octroi des droits d'accès en coopération avec les agents de liaison pour les questions de sécurité.

67. Le Comité a demandé à la Division du progiciel de gestion intégré de lui fournir des documents (par exemple, des politiques ou des procédures) qui définissaient la répartition des responsabilités entre elle et le Bureau de l'informatique et des communications, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et les agents de liaison pour les questions de sécurité.

68. Le Centre international de calcul des Nations Unies a communiqué un document intitulé « Umoja – SAP Basis Support Services » au Comité, qui montre, en partie, la répartition des responsabilités entre le Bureau de l'informatique et des communications et la Division du progiciel de gestion intégré. Toutefois, le Comité n'a pas reçu de documents définissant la répartition des responsabilités entre la Division du progiciel de gestion intégré et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et entre la Division et les agents de liaison pour les questions de sécurité.

69. Le Comité est d'avis qu'une politique ou une procédure définissant les attributions et les responsabilités réduira le risque découlant de la séparation des tâches dans les domaines où la Division du progiciel de gestion intégré exerce des responsabilités partagées avec d'autres parties.

70. Le Comité recommande que l'Administration définisse clairement la répartition des fonctions et responsabilités entre les parties responsables en se fondant sur le plan de prise en main.

71. L'Administration a accepté la recommandation.

III. Mise en service et amélioration continue

A. Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1

72. La stratégie de mise en service d'Umoja prévoyait d'achever l'intégralité de la conception pour toute l'Organisation (toutes les fonctionnalités), de mener pleinement à bien les phases de développement et de mise à l'essai, puis de procéder progressivement à la mise en service par zone géographique. Il a été décidé de mener une phase pilote initiale, dans le cadre de laquelle le système a été déployé pour la première fois dans un groupe de sites pilotes, puis dans le reste de l'Organisation. Conformément à la stratégie de mise en service « entité par entité », les fonctionnalités d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ont été déployées successivement dans différents groupes d'entités du Secrétariat. On comptait cinq groupes, dont les entités sont énumérées dans le tableau 1.

Tableau 1
Entités de chaque groupe

<i>Phase</i>	<i>Groupe</i>	<i>Entités</i>
Umoja-Démarrage	Pilote	FINUL, Bureau du (de la) Coordonnateur(trice) spécial(e) des Nations Unies pour le Liban
Umoja-Démarrage	Groupe 1	Toutes les missions de maintien de la paix
Umoja-Intégration ^a	Pilote	MINUSTAH
Umoja-Démarrage	Groupe 2	Toutes les missions politiques spéciales
Umoja-Intégration ^a	Groupe 3	Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Office des Nations Unies à Nairobi, PNUE, ONU-Habitat, CESAP, Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges
Umoja-Intégration ^a	Groupe 4	Siège, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne, CEA, CESAO, CEPALC, CEE, tribunaux internationaux, membres du personnel des missions politiques spéciales et des missions de maintien de la paix recrutés sur le plan international
Umoja-Extension 1 – voyages	Groupe 5	Toutes les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan national et personnel en tenue hors contingents et unités de police constituées).

Source : Rapports d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique ; CEE : Commission économique pour l'Europe ; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement.

^a Umoja-Intégration correspond aux phases Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1.

73. Selon la stratégie de mise en service d'Umoja, chaque entité du Secrétariat partait d'une situation différente (modèle existant) dans le sens où chacune avait ses propres procédures, systèmes et structures de gouvernance. Par conséquent, le plan de migration depuis la situation de départ de chaque entité devait être conçu de manière à faciliter l'adoption d'un nouveau modèle commun de fonctionnement (nouveau modèle) qui serait utilisé dans l'ensemble du Secrétariat partout dans le monde.

Utilisation non optimale de certaines fonctions

74. Le Comité a analysé les dates de dernière utilisation de 903 codes de transaction (codes T) personnalisés et a constaté que 444 de ces codes (49 %) n'avaient pas été utilisés pendant plus d'un an, dont 174 n'avaient même jamais été utilisés. Sur les 444 codes T en question, 165 étaient associés à des droits d'accès, tandis que 279 ne l'étaient pas. En outre, certains codes T personnalisés comportaient des messages d'erreur et ne pouvaient être utilisés.

75. L'Administration a mené une enquête préliminaire et a répondu que, durant les premières années du projet Umoja, il avait été décidé de créer des codes T personnalisés pour tous les tableaux Z dont les valeurs devaient être maintenues pour assurer le bon fonctionnement d'un processus métier. En outre, des codes T personnalisés avaient été créés pour les tables de logarithmes utilisées pour les interfaces afin de faciliter le dépannage, le traitement par lots et l'établissement des rapports utilitaires.

76. L'Administration a affirmé que, pendant la mise en service d'Umoja, les fonctionnalités de personnalisation avaient été limitées au minimum par l'Organisation et n'avaient été envisagées que lorsque des règles uniques n'étaient pas couvertes par les fonctionnalités et configurations standard de SAP, sachant que la maintenance et la mise à niveau des systèmes personnalisés avaient toujours été onéreuses.

77. Le Comité estime que l'Administration devrait limiter au minimum les personnalisations en adoptant une perspective à long terme et en utilisant une méthode d'analyse des besoins institutionnels plus fiable, de sorte que l'Organisation puisse éviter tout investissement inutile. L'Administration pourrait établir un plan de projet durant la phase de conception dans la perspective de reconfigurer les processus métiers de manière efficace et de limiter au minimum les personnalisations lorsque des systèmes seront mis au point à l'avenir.

78. Le Comité recommande que l'Administration se penche sur les 903 codes de transaction personnalisés existants et détermine s'ils peuvent être dûment utilisés ou s'ils sont inutiles et devraient être retirés.

79. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Umoja-Extension 2

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

81. Dans son neuvième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré ([A/72/397](#)), le Secrétaire général a indiqué que la quasi-totalité des fonctions et

processus d'Umoja-Extension 2 (à l'exception de la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement) seraient opérationnels avant fin décembre 2018. Dans son dixième rapport d'étape (A/73/389), il a retracé les progrès accomplis dans la mise en service de chacune des solutions et signalé que le calendrier de mise en service avait été révisé, précisant que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 seraient opérationnelles avant fin décembre 2019. Dans son onzième rapport d'étape (A/74/478), il a fait savoir que le calendrier de mise en service avait de nouveau été révisé et que toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 seraient opérationnelles avant fin décembre 2020.

82. Dans son dernier rapport d'étape (A/76/386), le Secrétaire général a déclaré que toutes les fonctionnalités des modules regroupés dans Umoja-Extension 2 avaient été déployées. Il a également indiqué que, au cours de la conception et du déploiement, on avait recensé des possibilités d'intégration et d'amélioration supplémentaires, qui ne faisaient pas partie des 321 processus initiaux et qui étaient considérées comme des processus d'amélioration continue par la Division du logiciel de gestion intégré.

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

83. Le Comité a été informé que la mise en service des processus et fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 avait été achevée le 31 décembre 2020. Des améliorations continues avaient été apportées en 2021. On trouvera ci-après un bref récapitulatif de l'état d'avancement de la mise en service de ces fonctionnalités et améliorations.

Planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance

84. La solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance facilite l'ensemble du cycle de gestion de la performance et couvre la planification stratégique, la planification des ressources, l'exécution des programmes et la gestion de la performance. Elle contribue à la vision du Secrétaire général en matière de réforme de la gestion en donnant plus d'autonomie aux cadres et au personnel, en renforçant la transparence et l'obligation de rendre compte des résultats et en améliorant l'exécution des mandats. Les fonctionnalités de cette solution ont été mises en service de 2018 à 2020. La fonctionnalité intégrée, qui comprend la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, a été déployée au quatrième trimestre de 2020 et sert à gérer l'intégralité du cycle des projets.

85. Plusieurs améliorations ont été apportées en continu à la solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance en 2021, notamment à la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information. Un logiciel a été mis au point pour convertir automatiquement les projets définis dans le système de projet Umoja en projets où la planification, la gestion et la communication de l'information sont intégrés. Une amélioration a également été apportée au module Application de pilotage stratégique afin que l'on puisse générer les rapports annuels sur l'exécution des budgets des missions de maintien de la paix. La fonction de report des budgets des missions de maintien de la paix a été mise en service. Le report automatique des budgets ordinaires approuvés au cycle budgétaire suivant n'était pas encore complètement mis en place et les parties consacrées aux postes et le résumé sont en cours de préproduction en attendant que l'Organisation entame la phase de mise à l'essai. À la demande du (de la) référent(e) processus métier, la prise d'une décision sur les activités devant être incluses dans les formulaires concernant le programme des Volontaires des Nations Unies a été reportée à 2021. Le Comité a été informé que l'Organisation avait renoncé en 2021 à utiliser ces formulaires dans la fonctionnalité de planification budgétaire.

86. Le Comité a demandé des renseignements sur le module de suivi de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information et a noté que, pour certains des projets, il n'y avait pas d'indicateurs relatifs aux moyens, de données de référence, de cibles ou de risques. À titre d'exemple, on comptait 18 projets du Département des opérations de paix ayant été approuvés dans la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, mais, dans aucun des cas, des informations de suivi, telles que des indicateurs, des risques et des justificatifs, n'avaient été consignées. Le Comité a été informé qu'il appartenait à chaque entité de saisir manuellement ces informations dans le système et que, étant donné que peu d'utilisateurs avaient adopté le module, certaines entités n'avaient pas enregistré de données utiles au suivi des projets.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

87. La solution de 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 ; le suivi des marchandises. Le module de gestion des transports, qui facilite la planification et l'organisation du transport des marchandises et dresse un tableau d'ensemble des réseaux et des opérations de transport de l'Organisation, a été achevé en deux temps avant la fin de 2019. La fonctionnalité de planification de la demande, qui permet de faire des prévisions relatives à la passation de marchés et à la logistique pour l'achat de matériel et de services et peut contribuer à réduire les stocks tout en garantissant la disponibilité du matériel et des services nécessaires, a été achevée en 2020.

88. Le module de planification de la demande et de l'approvisionnement, qui sert à gérer les activités de planification de la chaîne d'approvisionnement, avait été déployé dans 44 entités en juillet 2021. À la fin de l'année, les entités financées au moyen du budget ordinaire l'utilisaient pour établir leurs plans d'approvisionnement. Le plan relatif à la chaîne d'approvisionnement mondiale concernant lesdites entités a été approuvé par le Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en janvier 2022. Les missions de maintien de la paix finissaient d'élaborer leurs plans d'approvisionnement et étaient en bonne voie de les terminer d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2022.

Gestion des partenaires de réalisation

89. La solution de gestion des partenaires de réalisation couvre tout le cycle de la collaboration avec ces partenaires. Elle permet de rationaliser les échanges entre le Secrétariat, les partenaires et les bénéficiaires finaux par la mise à disposition d'un portail et d'outils facilitant le dialogue avec le Secrétariat avant et pendant le partenariat ; ceux-ci permettent notamment d'enregistrer les progrès faits dans la réalisation des projets ainsi que d'autres informations relatives aux performances, et de demander des paiements. Déployées avant la fin de 2020, ces fonctionnalités permettent notamment de rechercher, d'évaluer et de sélectionner des bénéficiaires ; de générer des accords contenant des clauses types, notamment sur les obligations en matière d'audit ; de recouvrer des montants indûment dépensés auprès des bénéficiaires ; de demander des cadres clairement définis et logiques pour les projets.

90. Des améliorations ont été apportées à la fonction de suivi des informations communiquées et des versements aux partenaires, ainsi qu'aux formats des candidatures et des accords en décembre 2021. L'intégration de ces fonctions à la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information a été soumise à une procédure d'assurance qualité, qui a été achevée en novembre 2021. En août 2021, le Secrétariat a rejoint le portail des partenaires de l'ONU, une plateforme en ligne de sélection des partenaires. Une fois qu'un partenaire a été vérifié

et agréé dans le portail, il peut soumettre son dossier de candidature dans la solution de gestion des bénéficiaires d'Umoja. Lorsque le partenaire est retenu, les accords sont gérés dans la même solution.

91. Le Comité a noté que l'Administration avait mis à l'essai la solution de gestion des partenaires de réalisation avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, qui comptait 43 utilisateurs qui avaient obtenu des droits d'accès et avaient utilisé la solution en 2021. Le Comité a été informé que la priorité en 2022 serait d'accroître l'utilisation de la solution par les partenaires externes, en particulier ceux qui avaient de nombreux accords avec de multiples entités du Secrétariat.

Collecte de fonds et relations avec les donateurs

92. La solution de gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs est dotée de fonctionnalités permettant de gérer les programmes de collecte de fonds et les informations sur les donateurs ainsi que de repérer les possibilités de collecte de fonds. Elle a d'abord été mise en service à titre expérimental dans sept entités du Secrétariat en septembre 2018, puis dans une autre entité en octobre 2020. De nouvelles améliorations permettant de gérer les profils et préférences des donateurs ont été apportées en septembre 2021.

93. La fonctionnalité Programmes permet d'établir et de gérer les programmes de collecte de fonds, et la fonctionnalité Bibliothèque, de créer et de gérer une bibliothèque d'accords signés avec les principaux donateurs. En mars 2022, seuls 21 accords avaient été téléchargés et partagés à titre de référence dans la fonctionnalité Bibliothèque. Le Comité a fait observer qu'il fallait encore accroître l'utilisation de la solution.

Gestion du personnel en tenue

94. Au départ, la solution de gestion du personnel en tenue était axée sur le remboursement et le versement des montants dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, mais sa portée a été élargie. Elle est désormais un outil standard qui contribue aux travaux essentiels menés à l'appui des mandats des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police en facilitant la gestion des accords conclus avec ces derniers et des remboursements des montants qui leur sont dus.

95. Les fonctionnalités de communication de l'information relative aux contingents et aux unités de police constituées et de remboursement des coûts y afférents ont été mises en service pour les utilisateurs des missions et du Siège en janvier 2021. Au total, 22 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales utilisaient la solution de gestion du personnel en tenue pour consigner les variations quotidiennes des effectifs en tenue et d'autres catégories de personnel, ainsi que pour générer les rapports de synthèse de la mission qui sont adressés aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

96. Plusieurs améliorations ont été apportées à la solution en 2021, notamment des intégrations supplémentaires avec la composante ECC (entreprise central component) d'Umoja dans le cadre de la mise en service d'une interface d'avis de paiement et le déploiement d'une fonctionnalité permettant d'envoyer aux missions permanentes des rapports sur les calculs effectués et des avis de paiement, ainsi que de générer des rapports analytiques sur les activités de traitement des demandes de remboursement.

Module de gestion des conférences et autres manifestations

97. Le module de gestion des conférences et autres manifestations couvre l'ensemble du cycle des conférences et manifestations, dont la planification, les demandes et activités d'avant session, l'allocation de ressources, la gestion des participants, le déroulement et le suivi des manifestations et le recouvrement et la comptabilisation des coûts. Il comporte quatre applications, qui ont été développées et sont gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et qui forment les maillons de la chaîne de la gestion des conférences et autres manifestations : gMeets pour la gestion des réunions ; Indico.UN pour la gestion des participants aux réunions ; gDoc pour la production et la distribution des documents ; eAPG pour la gestion des services d'interprètes.

98. Le Comité a noté que Indico.UN s'adressait aux entités du Secrétariat chargées de l'organisation des réunions et manifestations. Le système avait été mis en service et était utilisé en 2020 et 2021 par le Siège, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne, entre autres, et serait déployé dans les commissions régionales après 2021.

99. La phase en cours du plan de travail consiste essentiellement à évaluer si les applications du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences étaient prêtes à être intégrées à Inspira et Umoja. La deuxième phase consistera quant à elle à établir un cahier des charges et à déterminer les ressources nécessaires en coordination avec la Division du progiciel de gestion intégré. L'intégration d'Umoja et d'autres applications s'étant déroulée avec succès ailleurs, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences tiendra compte des enseignements tirés. L'étude de cadrage devrait être achevée d'ici à la fin de 2022. En ce qui concerne l'intégration d'Indico.UN et d'Umoja, à la suite de l'analyse fonctionnelle menée en 2021, on a reçu des spécifications des clients portant sur trois besoins opérationnels, la mise en service des solutions retenues pour deux d'entre eux étant en cours. D'autres besoins opérationnels sont en cours de discussion avec les sous-groupes fonctionnels Umoja.

Liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions

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

a) La solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance avait été intégrée à la solution de gestion des partenaires de réalisation au moyen de la fonctionnalité SAP de gestion des programmes de subvention dans le cadre de la mise en service de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information. La solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information avait en outre été intégrée au module ECC. En revanche, l'intégration de la solution de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance et de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs n'avait pas été menée à bien et ferait l'objet d'une évaluation ;

b) La solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement avait été intégrée aux solutions de gestion des transports et de gestion des manifestations ainsi qu'à la fonctionnalité de gestion de la chaîne d'approvisionnement du module ECC. La fonctionnalité en nuage de planification de la demande et de l'approvisionnement a été intégrée dans les systèmes sur site et d'autres systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (gestion de la relation fournisseurs, ECC et gestion des manifestations). L'intégration de cette fonctionnalité et du module Business Planning and Consolidation n'avait pas encore eu lieu, mais serait menée à bien par la Division du progiciel de gestion intégré une fois que les plans d'intégration auraient été soumis

et approuvés par l'Organisation dans le cadre du dispositif de gouvernance relatif aux changements ;

c) S'agissant de la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs, il était envisagé, avec les parties prenantes, d'intégrer les modules Gestion de la performance et Informatique décisionnelle d'Umoja et une solution permettant de créer une subvention dès la signature d'un accord dans le cadre du processus d'amélioration continue ;

d) La solution de gestion du personnel en tenue a été intégrée aux fonctionnalités de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de gestion financière du module ECC. En revanche, son intégration au module Business Planning and Consolidation et à la solution de gestion des transports n'avait pas encore eu lieu et serait menée à bien par la Division du progiciel de gestion intégré une fois que les plans d'intégration auraient été soumis et approuvés par l'Organisation dans le cadre du dispositif de gouvernance relatif aux changements ;

e) En ce qui concernait le module de gestion des conférences et autres manifestations, l'étude préliminaire relative à l'intégration des applications des services de conférence, d'Inspira et d'Umoja devait être menée à bien d'ici à la fin de 2022. L'intégration d'Inspira permettrait non seulement d'établir une procédure bien définie pour le transfert des données relatives à la liste d'aptitudes dans gDoc et l'application de gestion des services d'interprète (eAPG), mais aussi de générer des tableaux de bord et des rapports qui faciliteraient le travail de tous les services linguistiques du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences. Le calendrier d'intégration d'Inspira sera fixé une fois que l'analyse fonctionnelle sera terminée.

101. Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/76/7/Add.20), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a déclaré qu'il comptait que le Secrétaire général communiquerait à l'Assemblée générale la liste des opérations d'intégration qui devaient encore être effectuées, ainsi que les échéances et les coûts correspondants. L'Administration a indiqué que les intégrations nécessaires se feraient dans le cadre de l'amélioration continue, comme l'avaient demandé les équipes opérationnelles, et seraient classées par ordre de priorité selon le plan global d'amélioration continue.

102. Le Comité estime que l'intégration des solutions apporte une valeur ajoutée à Umoja-Extension 2, les systèmes étant capables de communiquer les uns avec les autres, il n'est plus nécessaire de saisir les données en différents endroits et la solution intégrée qui en résulte couvre l'ensemble des besoins de l'Organisation. Il est essentiel que, en collaboration avec la Division du progiciel de gestion intégré, l'Organisation répertorie les possibilités d'intégration et en évalue la faisabilité, le calendrier et les coûts.

Acceptation d'Umoja-Extension 2

103. L'Administration a décidé que l'examen de l'état de préparation opérationnelle serait le principal document utilisé pour veiller à la bonne mise en service des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2. Lors de cet examen, l'état de préparation est évalué dans les neuf domaines suivants : gestion, activités, organisation, partenaires externes, utilisateurs, application, infrastructures, appui et données.

104. Le Comité a contrôlé les examens de l'état de préparation opérationnelle de toutes les solutions d'Umoja-Extension 2 à l'exception du module de gestion des conférences et autres manifestations. Il a noté que les critères utilisés pour évaluer l'état de préparation opérationnelle étaient exhaustifs et, en principe, valables.

Toutefois, dans la pratique, certaines des évaluations ne remplissaient pas tous les critères :

a) Pour ce qui était de la préparation des utilisateurs, les critères se répartissaient en deux types. Le premier concernait l'attribution des droits d'accès aux utilisateurs et le deuxième, la formation appropriée et les qualifications de ceux-ci. Or, le Comité a constaté que, pour certaines solutions, notamment la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs, la solution de gestion des partenaires de réalisation et la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, le seul critère retenu pour évaluer l'état de préparation des utilisateurs était le nombre de sessions de formations suivies, la question de l'attribution des droits d'accès ayant été ignorée. D'après les observations communiquées au sujet des sessions de formation mises au point, pour qu'une formation soit considérée comme ayant été achevée, il fallait obtenir la mention « suffisant » (« pass »). Le Comité estime que la disponibilité de cours de formation ne peut être considérée comme le seul indicateur permettant de déterminer si les utilisateurs sont dûment formés et qualifiés ;

b) En ce qui concernait la préparation au niveau institutionnel, les critères étaient les suivants : a) les attributions sont clairement établies ; b) des capacités suffisantes sont disponibles ; c) les entités dans lesquelles la solution doit être mise en service sont prêtes à apporter les changements institutionnels nécessaires au bon fonctionnement d'Umoja. D'après les informations communiquées concernant l'état de préparation institutionnelle à la solution Collecte de fonds et relations avec les donateurs, des cours de formation étaient disponibles sur iLearn pour les utilisateurs finaux et l'objectif était d'obtenir la mention « suffisant » (« pass »). Le Comité a fait observer que cet objectif ne pouvait rendre compte de l'état de préparation institutionnelle pour ce qui était du fonctionnement de la solution.

105. Le Comité a constaté que l'Administration avait sollicité une partie de l'attention du personnel et de la direction pour que ceux-ci facilitent la satisfaction des conditions. L'examen de l'état de préparation opérationnelle pourrait mettre en lumière certains problèmes qui devront être réglés avant la mise en service d'Umoja-Extension 2 et permettre de déterminer si des améliorations peuvent être apportées. Par exemple, il serait plus adéquat de déterminer si le personnel est prêt à adopter une nouvelle façon de travailler, plutôt que de savoir si des séances de formation ont été organisées, pour évaluer l'état de préparation des utilisateurs.

Enquête de satisfaction auprès des utilisateurs

106. Une fois la phase de projet mise en œuvre, il importera que les utilisateurs adoptent les fonctionnalités d'Umoja. L'enquête de satisfaction auprès des utilisateurs vise à savoir à quel point un utilisateur ou une utilisatrice est satisfait(e) du système et des services y afférents. Elle pourrait permettre de connaître l'expérience et la perception des utilisateurs, en fonction desquelles le système pourrait être amélioré.

107. Le Comité a constaté qu'une enquête de satisfaction n'avait été menée auprès des utilisateurs que pour certains sous-projets d'Umoja-Extension 2. Les évaluations concernant l'adoption par les utilisateurs finaux de la première phase de la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement (planification de la mise hors service de Galileo), de la solution de gestion des transports et de la solution de gestion du personnel en tenue avaient été menées en janvier 2018, avril 2019 et mars 2021 respectivement. Seules deux des six solutions regroupées dans Umoja-Extension 2, à savoir la solution de gestion de la chaîne d'approvisionnement et la solution de gestion du personnel en tenue, avaient fait l'objet d'une enquête de satisfaction auprès du personnel.

108. Le Comité estime qu'Umoja n'est pas seulement un projet informatique, mais suppose aussi des transformations institutionnelles. Le retour des utilisateurs est essentiel à l'amélioration continue d'Umoja. Les modifications et améliorations apportées au système compte tenu des commentaires des utilisateurs favorisent aussi une meilleure adoption par ces derniers. Les avantages qu'une organisation compte tirer d'un nouveau progiciel de gestion intégré ne peuvent se concrétiser qu'une fois que les utilisateurs se sont approprié les nouveaux processus et applications et qu'ils sont devenus productifs en les utilisant.

109. Le Comité recommande que l'Administration continue de mener des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs pour chacune des solutions regroupées dans Umoja-Extension 2 afin de recenser les éléments auxquels apporter des améliorations et ainsi inciter les utilisateurs à adopter ces solutions.

110. L'Administration a accepté la recommandation.

C. Améliorations continues

111. Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/76/386), le Secrétaire général a indiqué que la Division du progiciel de gestion intégré, en collaboration avec les entités clientes, avait recentré son action sur l'amélioration continue et que des possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement étaient en cours d'exploration dans le cadre du programme d'amélioration continue, qui est axé sur les besoins des clients.

112. Le Comité a été informé que le cadre de gouvernance et d'opération relatif à l'amélioration continue d'Umoja était examiné et contrôlé par le Comité des changements Umoja, qui tenait régulièrement informés le Comité de gestion et le Comité directeur pour l'informatique et les communications selon que de besoin, le Comité de pilotage d'Umoja ayant été dissous en mai 2022. Les fonctions et responsabilités sont définies dans ce cadre.

113. Le Comité a été informé de l'objectif stratégique de la Division du progiciel de gestion intégré, qui portait sur plusieurs années et tenait compte de la nature dynamique de l'outil et de l'évolution des besoins de l'Organisation. Par exemple, le Comité de pilotage d'Umoja avait approuvé l'approche pluriannuelle, comme en témoigne Umoja Analytics, grande initiative d'amélioration continue que la Division a lancée en 2021 et dont la mise en œuvre s'étalera sur plusieurs années.

114. Le Comité a également reçu les budgets-programmes d'Umoja et de la Division du progiciel de gestion intégré de 2020 à 2022 et a été informé que la stratégie et les objectifs de la Division pour l'exercice étaient énoncés dans une composante d'un sous-programme du projet de budget-programme, comme le voulait la pratique budgétaire habituelle du Secrétariat. Les projets de budget annuels comprenaient une évaluation de la situation effective d'un programme, une stratégie pluriannuelle et les objectifs fixés pour les deux années à venir.

115. Le Comité a également été informé que le programme de travail de la Division était établi en fonction des demandes de modifications faites par les équipes opérationnelles et était constamment mis à jour par les sous-groupes fonctionnels. La planification détaillée de chaque amélioration continue se faisait dans le cadre des plans d'équipe de la Division. La complexité des changements supposait des initiatives pluriannuelles. Les plans de projet relatifs aux initiatives d'amélioration continue étaient tenus à jour indépendamment les uns des autres. D'un point de vue fonctionnel, l'ampleur des améliorations continues était déterminée en fonction des besoins, sur lesquels étaient également fondés les produits escomptés. Du point de

vue du système et des aspects techniques, les améliorations s'appuyaient sur les plans de mise en service des différentes solutions.

116. Il peut être fait référence aux meilleures pratiques en vigueur en matière d'amélioration continue, comme le modèle d'amélioration continue de la Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 4 Foundation ou l'approche COBIT 2019 de l'amélioration continue fondée sur le cycle de vie complet¹. L'Organisation doit définir clairement sa vision de l'amélioration continue en évaluant les capacités opérationnelles actuelles et fixer un objectif qui prévoit l'élaboration d'un plan d'amélioration clair s'appuyant sur une analyse des lacunes menée pour recenser les solutions possibles. Un plan fondé sur des solutions réalistes et pratiques et définissant des projets étayés par des dossiers de décision justifiables pourrait être établi. Des objectifs d'amélioration assortis de facteurs de succès essentiels et d'indicateurs clés de performance pourraient être fixés afin de mesurer les progrès accomplis, de gérer les risques et de faire en sorte que les avantages se concrétisent et que les coûts soient contrôlés. Cette méthode commune permet d'apporter des améliorations continues de façon structurée.

117. Le Comité est d'avis que la stratégie relative à Umoja a évolué depuis 2020, sachant qu'elle avait été élaborée non pas dans une perspective à long terme couvrant le cycle de vie du système, mais à des fins d'établissement du budget annuel. Étant donné qu'Umoja ne sera pas remplacé dans un avenir proche et représentera un investissement considérable jusqu'à 2030, l'Organisation doit se coordonner avec les parties concernées afin de poursuivre l'élaboration d'un plan consolidé d'amélioration continue d'Umoja à long terme qui donne une vue d'ensemble et qui soit aligné sur les besoins opérationnels futurs des sous-groupes fonctionnels, ainsi que de veiller à la mise en œuvre de la stratégie, qui devrait préciser l'ampleur des améliorations continues, les ambitions et les objectifs des principaux secteurs d'activité, ainsi que les ressources nécessaires, et prévoir une série d'étapes, des produits à livrer et des indicateurs clés de performance. Ce plan à long terme pourrait aussi prévoir une meilleure prise en compte des ressources technologiques et de la gestion institutionnelle dans les services offerts par Umoja de sorte que les coûts futurs soient maîtrisés au moyen de solutions techniquement réalisables et rentables ; Umoja resterait ainsi un catalyseur du changement dans l'ensemble de l'Organisation et maximiserait plus facilement la valeur créée en optimisant l'utilisation des ressources et en atténuant les risques.

118. En outre, le Bureau de l'informatique et des communications a mené une enquête auprès du personnel de l'ONU en décembre 2021 afin de se faire une idée des possibilités et problèmes en matière d'informatique et de communications et a reçu 3 598 réponses provenant de 87 entités différentes. Les personnes ayant participé à l'enquête considéraient Umoja comme l'un des cinq plus importants outils informatiques du Secrétariat, mais lui ont attribué les notes les plus faibles pour ce qui était de la facilité d'utilisation et de l'assistance globale.

119. Le Comité estime également qu'un élément clé de l'amélioration continue d'Umoja est l'expérience des utilisateurs finaux qui interagissent avec le système. L'Administration doit recueillir des renseignements à ce sujet en menant des enquêtes régulières auprès des utilisateurs finaux par la voie des canaux de communication existants afin de cerner les besoins en matière d'amélioration continue de la base vers le sommet, ce qui pourrait améliorer de plus en plus l'expérience des utilisateurs.

¹ ISACA, *COBIT 2019 Implementation Guide: Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution* (Schaumburg, Illinois, 2018).

D. Gestion du changement

Tenue à jour du calendrier de gestion du changement

120. Dans Umoja, un changement est défini comme un ajout, une modification ou une suppression ayant une incidence directe ou indirecte sur le système et les demandes de changement peuvent porter sur une amélioration continue, une opération, un incident, une demande interne ou un plan de travail. La gestion du changement permet de garantir que tous les changements sont introduits de façon maîtrisée. La gestion du changement a pour principal objectif de permettre la mise en œuvre rapide et fiable de changements et d'atténuer le risque pour la stabilité ou l'intégrité de l'environnement soumis au changement. Avec un processus de gestion du changement solide, la direction peut avoir la certitude que seuls des changements autorisés et éprouvés des systèmes et des infrastructures sont introduits dans l'environnement d'exploitation comme prévu et approuvé.

121. L'Organisation a établi un dispositif de gestion des demandes de changement et un cadre de procédure en parallèle à la mise en service de SAP Solution Manager – Requirements Management (SolMan), un outil SAP permettant de gérer les changements et de faciliter ainsi les activités menées durant le cycle de vie d'Umoja et remplaçant l'outil du nom de « Rapport » qui était utilisé pour gérer les demandes de changement avant 2018. Une fois le document relatif aux exigences opérationnelles approuvé par l'entité, un document relatif aux exigences informatiques est créé. Le statut des deux documents est synchronisé pour que toutes les parties intéressées soient informées de l'état d'avancement des changements.

122. Le Comité a noté que les demandes de changement étaient classées par ordre de priorité et que les calendriers des activités importantes de gestion du changement, notamment les délais informatiques, dates de mise en œuvre et date d'acceptation, étaient gérés et consignés dans SolMan. Le délai informatique correspond à la date à laquelle l'entité concernée et la Division du progiciel de gestion intégré ont convenu qu'il serait donné suite à la demande de changement ; la date de mise en œuvre est la date à laquelle la demande de changement a effectivement été traitée ; la date d'acceptation est la date à laquelle un document relatif aux exigences opérationnelles, assorti du document correspondant relatif aux exigences informatiques, est approuvé par les sous-groupes fonctionnels ou par le Comité des changements Umoja. Un tableau de bord des exigences opérationnelles permettant de suivre le statut des demandes de changement et d'en avoir une vue d'ensemble a été mis au point.

123. Le Comité a analysé les 326 demandes de changement approuvées au 7 avril 2022 répertoriées dans SolMan et a constaté que 141 d'entre elles n'avaient pas été traitées alors que le délai informatique était dépassé depuis plus de 30 jours, jusqu'à un maximum de 434 jours, et que les dates d'acceptation de 30 demandes étaient postérieures au délai informatique. En outre, le délai d'exécution moyen était de 163 jours pour les demandes acceptées, contre 62 jours pour les demandes traitées. On trouvera plus d'informations dans le tableau 2.

Tableau 2
Calendrier afférent aux demandes de changement, par statut

Statut	Total	Délai dépassé, par degré de priorité ^b				Moyen	Faible	Date d'acceptation postérieure au délai informatique ^c	Délai d'exécution (jours) ^d	
		Délai dépassé ^a	Très élevé	Élevé	Maximum				Moyen	
Demande traitée ^e	245	88	13	38	33	4	19	359	62	
Demande acceptée ^f	81	53	6	23	24	–	11	434	163	
Total	326	141	19	61	57	4	30	434	88	

Source : Tableau de bord des exigences opérationnelles (7 avril 2022).

^a Nombre de demandes de changements auxquelles il n'a pas été donné suite dans les 30 jours suivant le délai informatique.

^b Nombre de demandes de changements auxquelles il n'a pas été donné suite dans les 30 jours suivant le délai informatique, par degré de priorité.

^c Nombre de demandes de changements pour lesquelles la date d'acceptation était postérieure au délai informatique.

^d Nombre de jours écoulés entre la date d'acceptation et la date de mise en œuvre ou la date de l'audit.

^e Demandes de changements auxquelles il a été donné suite dans l'environnement d'exploitation.

^f Demandes changements ayant été acceptées par le sous-groupe fonctionnel ou le Comité des changements Umoja, mais devant encore être traitées dans l'environnement d'exploitation.

124. L'Administration a expliqué qu'elle ne pouvait pas partir du principe que toutes les demandes de changement allaient être traitées comme initialement prévu. Le délai informatique n'était pas fixe et pouvait évoluer. Des informations plus détaillées concernant les délais d'exécution étaient disponibles et une évaluation plus complète devrait être menée pour analyser les dates de mise en œuvre. Certaines demandes dont le délai d'exécution était long avaient été traitées bien plus tôt, mais le statut du document relatif aux exigences informatiques restait ouvert, car certains documents relatifs aux changements devaient être clos ou annulés. Le statut des demandes de changement était examiné conjointement par la Division du progiciel de gestion intégré et les équipes opérationnelles dans le cadre de réunions régulières, mais le délai informatique n'était pas mis à jour en conséquence dans SolMan.

125. Le Comité est d'avis que le principe de base de la gestion du changement est de fournir des services et des solutions adaptés à l'objectif visé en temps voulu et dans les limites du budget disponible de façon à obtenir les avantages escomptés. Une fois la demande de changement acceptée, l'exécution doit être clairement planifiée et consignée. Les données enregistrées dans SolMan devraient être de qualité et soumises à approbation de sorte qu'elles puissent être suivies et communiquées et qu'elles aident les parties concernées à coordonner efficacement l'allocation des ressources et la gestion du changement.

126. Le Comité recommande que l'Administration tienne à jour le calendrier afférent à la gestion du changement dans l'outil SAP Solution Manager, notamment le statut des demandes de changements, et suive de plus près la suite donnée aux demandes.

127. L'Administration a accepté la recommandation.

E. Fonction de contrôle

Vérification des données enregistrées dans Umoja et Inspira

128. Dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que l'intégration d'Umoja et d'Inspira, qui permettrait de rechercher les numéros de code des utilisateurs directement dans Inspira, serait lancée au quatrième trimestre de 2021.

129. Le Comité a constaté que la date de l'entrée en service de l'interface avait été reportée à avril 2022. Umoja et Inspira sont les principales sources de données administratives. Système de gestion de la formation, Inspira est utilisé pour la gestion des performances (e-performance), les recrutements (e-recruiting) et la formation. Les données de base d'Inspira sont automatiquement synchronisées avec les données Umoja. Dès que la prise de fonctions d'un nouveau membre du personnel est enregistrée dans Umoja, les données le concernant sont transférées dans Inspira dans le cadre du flux de données quotidien entre Umoja et Inspira.

130. Le Comité a comparé les données de base relatives aux ressources humaines au 29 mars 2022 provenant du module ECC d'Umoja et d'Inspira et a constaté que, dans 1 715 cas, les données d'Umoja et d'Inspira relatives à la situation professionnelle, au nom, à la nationalité, à la date de naissance ou au genre ne correspondaient pas.

131. Le Comité estime qu'il est crucial de s'assurer que les données de base enregistrées dans le système sont correctes et exhaustives dans le cadre d'une gestion efficace. Des données de base relatives aux ressources humaines exactes et cohérentes sont essentielles à la gestion des ressources humaines. Les incohérences entre les données de base d'Umoja et d'Inspira risquent fortement de diminuer la fiabilité des données figurant dans ces deux systèmes ainsi que leur utilité pour l'informatique décisionnelle.

132. Le Comité recommande que l'Administration mette en place, pour l'interface entre Umoja et Inspira, un mécanisme de vérification trimestrielle des données inscrites dans les champs recensés.

133. L'Administration a accepté la recommandation.

Gestion des données de base relatives aux subventions

134. Dans le chapitre 3 du guide pratique sur les données de base relatives aux subventions, la valeur d'une subvention est définie comme la valeur totale de celle-ci dans la monnaie indiquée dans l'accord conclu avec le donateur, coûts directs et indirects compris. Le Comité a été informé que, si les règles de facturation appliquées à une subvention étaient « 20 Unconditional – cash » (20 Sans condition – trésorerie) et « 50 Conditional – cash » (50 Avec conditions – trésorerie), la subvention était liée à l'accord conclu avec le donateur et les champs relatifs à la valeur de la subvention dans les données de base devaient donc correspondre à celles indiquées dans l'accord.

135. Le Comité a analysé les données de base relatives aux subventions des catégories « subvention-mobilisation de ressources » et « subvention simple » auxquelles avaient été appliquées les règles de facturation « 20 Unconditional – cash » et « 50 Conditional – cash » dans Umoja et a relevé les problèmes suivants :

a) Pour 253 subventions, la valeur renseignée dans le champ correspondant était inférieure ou égale à un dollar des États-Unis, ce qui ne correspondait pas au montant de la subvention indiqué dans l'accord conclu avec le donateur. Le solde des liquidités afférentes à ces subventions était de 102,72 millions de dollars au 12 avril 2022 ;

b) Pour 739 subventions, le montant indiqué dans le champ « montant total facturé » était inférieur ou égal à un dollar des États-Unis, ce qui ne correspondait pas au montant de la subvention indiqué dans l'accord conclu avec le donateur. Le solde des liquidités afférentes à ces subventions était de 161,96 millions de dollars au 12 avril 2022.

136. Le Comité a été informé que le guide pratique susmentionné avait initialement été rédigé pour la mise en service d'Umoja-Démarrage et devrait être mis à jour compte tenu des retours reçus concernant des scénarios spécifiques. Le champ « valeur » figurant dans les données de base d'Umoja afférentes aux subventions était un champ de référence et n'était pas lié aux écritures comptables ; l'utilisateur ou l'utilisatrice indiquait en principe la valeur en dollars des États-Unis de la subvention-mobilisation de ressources dans ce champ, mais cela ne relevait pas du dispositif de contrôle. Les produits inscrits dans le grand livre donnaient l'idée la plus exacte du montant des subventions et étaient par conséquent utilisés dans diverses communications et tableaux de bord.

137. Le Comité estime qu'il est essentiel d'avoir des données de base exactes relatives aux subventions pour gérer les contributions volontaires et qu'Umoja ne peut améliorer la prise de décisions que si les données sont de qualité. En utilisant la valeur des subventions ou les montants totaux facturés, l'entité pourrait comparer les sommes promises et les sommes effectivement versées par les donateurs et suivre les activités de collecte de fonds en plus des écritures comptables passées dans Umoja.

138. Le Comité recommande que l'Administration passe en revue et rectifie si nécessaire les valeurs ou montants facturés totaux inexacts recensés dans les données de base afférentes aux subventions et mette à jour les guides pratiques en y ajoutant des orientations afin de renforcer la procédure s'il y a lieu.

139. L'Administration a accepté la recommandation.

IV. Appui et amélioration

A. Analytique

140. Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/76/386), le Secrétaire général a indiqué que la Division du progiciel de gestion intégré, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et les sous-groupes fonctionnels avaient collaboré dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle de l'ONU pour aider à créer des modèles de données de grande qualité, ayant fait l'objet d'une certification centrale. Il a précisé que, dans sa stratégie d'exploitation des données, l'analytique était définie comme le fait d'utiliser les données pour mieux comprendre « ce qui s'est passé », « pourquoi cela s'est passé », « ce qui pourrait se produire ensuite » et « comment réagir ». Umoja Analytics, la plateforme analytique d'Umoja, permettra aux États Membres d'accéder à des données plus riches, remplacera progressivement les nombreuses plateformes d'informatique décisionnelle plus anciennes qui se chevauchent dans différentes entités du Secrétariat et s'appuiera sur des capacités de prévision et sur l'analyse d'hypothèses pour améliorer la prise de décision afin d'aider les États Membres à analyser le programme de travail dans son ensemble.

141. Le Comité a été informé que le projet d'informatique décisionnelle de l'Organisation des Nations Unies était un modèle de gouvernance permettant de créer des modèles de données certifiés qui seraient utilisés dans Umoja Analytics pour mettre au point des tableaux de bord et déployer des outils analytiques de pointe. La plateforme d'informatique décisionnelle (SAP BOBJ) était en cours de mise à niveau

et était la seule qui serait remplacée par Umoja Analytics, alimentée par SAP Analytics Cloud. Actuellement, les principales activités liées à Umoja Analytics sont la mise au point de tableaux de bord intégrés, le passage du module Informatique décisionnelle d'Umoja à Umoja Analytics et le déploiement des analyses en libre-service. Il existe plusieurs tableaux de bord intégrés : le portail des États Membres consacré à la gestion des ressources humaines, le portail d'appui au personnel en tenue et le tableau de bord de gestion des partenaires de réalisation et de communication de l'information à ce sujet.

142. De plus, le Comité a été informé que 135 États Membres avaient accès au portail des contributions des États Membres et que les 58 autres (30 %) n'avaient pas demandé à y accéder.

143. Le Comité estime que, comme il est prévu de mettre en service d'autres portails destinés aux États Membres, l'Administration doit continuer de prendre des mesures pour que les États Membres utilisent le portail des contributions, tenir l'engagement consistant à ne laisser personne de côté en s'appuyant sur l'inclusion numérique et tirer le meilleur parti du portail des contributions.

Certification des modèles de données les plus fréquemment utilisés

144. Le Comité a analysé sur un an la fréquence d'utilisation des 770 modèles de données, dont 191 modèles certifiés, qui existaient en mars 2022 et a noté qu'elle variait de zéro fois à 1 152 975 fois et que les modèles avaient été utilisés 15 022 fois en moyenne. Il a également noté que seuls 3 des 10 modèles de données les plus utilisés étaient certifiés, mais que 10 modèles qui avaient été certifiés en 2020 avaient été utilisés moins de 10 fois.

145. L'Administration a expliqué que les critères de définition des priorités qui avaient été proposés pour analyse et examen avaient déjà été diffusés et mis par écrit dans le procès-verbal de la réunion du comité de l'ONU chargé de l'informatique décisionnelle et qu'ils figureraient dans le projet de directives qui serait établi dans le cadre du projet d'informatique décisionnelle de l'ONU.

146. Le Comité est d'avis que la fréquence d'utilisation est un critère important qui fait apparaître les besoins opérationnels réels, et qu'il faudrait publier officiellement les critères de définition des priorités et les faire appliquer pour que les modèles de données qui sont utilisés très fréquemment soient certifiés, ce qui permettrait de s'assurer de leur qualité, d'asseoir la prise de décisions sur des éléments plus fiables et de tirer le meilleur parti des ressources affectées au projet d'informatique décisionnelle de l'ONU.

147. Le Comité recommande que l'Administration établisse en temps voulu la version définitive des directives relatives à l'informatique décisionnelle et certifie en priorité les modèles de données qui sont utilisés très fréquemment.

148. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Appui à l'exploitation

149. Dans son quatrième rapport d'étape (A/67/360), le Secrétaire général a indiqué pour la première fois que le modèle d'appui technique postproduction d'Umoja devrait être mis en place en juillet 2013. Or, dans son cinquième rapport d'étape (A/68/375), il n'a fait qu'une brève allusion à ce modèle et indiqué que l'organigramme, les fonctions et attributions et les directives seraient présentés de manière détaillée dans le sixième rapport d'étape (A/69/385). Dans son huitième rapport d'étape (A/71/390), le Secrétaire général a indiqué que le dispositif d'appui à

la mise en service d'Umoja s'accompagnait d'un service d'assistance, ce qui montrait que ce dispositif avait bien fonctionné, malgré les risques recensés. Dans le dispositif actuel d'appui à l'exploitation d'Umoja, qui comprend quatre niveaux et a été défini dans le douzième rapport d'activité du Secrétaire général (A/75/386), la responsabilité est partagée entre le Bureau de l'informatique et des communications et les entités clientes, sous la supervision de la Division du progiciel de gestion intégré.

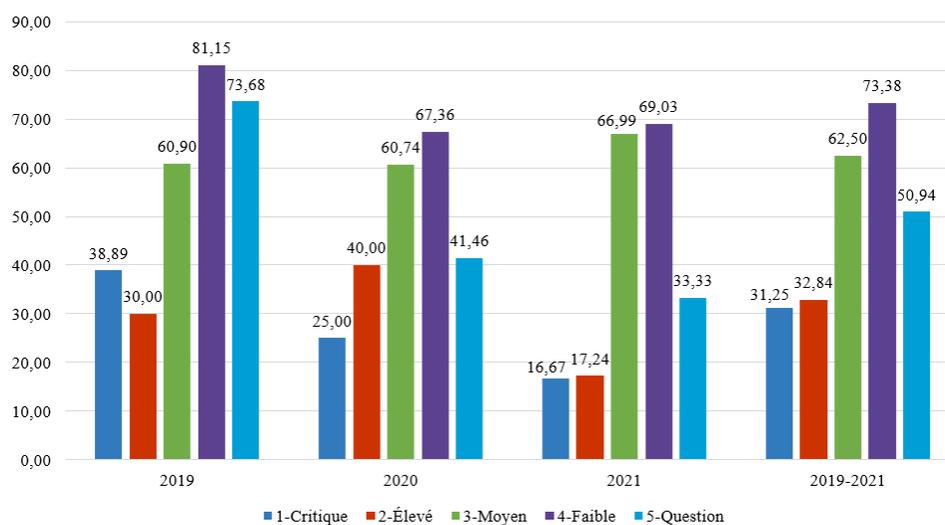
Mise à jour des directives relatives à l'appui à l'exploitation

150. Le Comité a noté qu'un tableau de bord avait été mis au point pour suivre le règlement des demandes d'assistance présentées par les utilisateurs finaux dans le cadre du dispositif d'appui à l'exploitation à quatre niveaux. Bien que des demandes d'assistance et des ordres de travaux aient été créés et réglés de manière régulière au cours des deux dernières années, le Comité a noté les problèmes suivants :

a) Selon la section 4.7 du document comportant les principes et directives applicables à l'appui à l'exploitation d'Umoja dans iNeed, l'accord de niveaux de services définit l'ordre de priorité des demandes et les objectifs fixés pour chaque degré de priorité en matière de délai de réponse et de délai de règlement et prévoit quatre degrés de priorité, à savoir « critique », « élevé », « moyen » et « faible ». Bien que le taux de respect de l'accord de niveaux de services ait été de 63 % entre 2019 et 2021, le taux de respect des délais fixés pour les demandes relevant des catégories « critique », « élevé », et « question » a fortement chuté depuis 2019. On trouvera des précisions dans la figure II. De plus, le degré de priorité associé à la catégorie « question » n'a pas été défini dans les directives.

Figure II

Taux de respect de l'accord de niveaux de services, par degré de priorité des demandes d'assistance (2019-2021)



Source : Tableau de bord d'appui à l'exploitation d'Umoja.

b) Le nombre de demandes non réglées accumulées a régulièrement diminué entre le 1^{er} janvier 2020 et le 30 mars 2022, passant d'un pic de 3 887 demandes à 1 604 demandes, mais les demandes en attente de règlement qui relèvent de différents sous-domaines ou de différents niveaux ont toujours un cycle de vie plus long que l'objectif fixé, avec une moyenne de 385 jours, la moyenne la plus élevée étant de 1 817 jours dans les sous-domaines de la gestion stratégique et de la gestion des

postes. Les capacités de règlement des demandes accumulées varient d'un niveau à l'autre. On trouvera plus d'informations dans le tableau 3. Outre les quatre niveaux susmentionnés, le dispositif actuel d'appui à l'exploitation comprend des niveaux supplémentaires, comme le « niveau 1b », établi par des lieux d'affectation plus importants (par exemple l'Office des Nations Unies à Genève ou l'Office des Nations Unies à Vienne). Bien que les demandes d'assistance en provenance ou à destination du niveau 1b figurent dans le tableau de bord d'appui à l'exploitation d'Umoja, les activités correspondantes n'ont pas été menées sous la responsabilité du Bureau de l'informatique et des communications.

Tableau 3
Cycle de vie des demandes en attente de règlement, par niveau

	Niveau 1	Niveau 1b	Niveau 2a	Niveau 2b	Niveau 3
Nombre de demandes en attente de règlement	1 149	193	2	224	36
Cycle de vie moyen (en jours)	292	477	10	685	1 045

Source : Tableau de bord d'appui à l'exploitation d'Umoja, au 30 mars 2022.

151. Le Comité a également noté que la Division du progiciel de gestion intégré n'avait pas organisé de réunions de coordination mensuelles sur l'appui à l'exploitation d'Umoja et qu'elle n'avait donc pas endossé le rôle de supervision qui lui revenait en 2021 ; il a par ailleurs observé qu'elle était également chargée du niveau 3. Le document comportant les principes et directives applicables à l'appui à l'exploitation d'Umoja dans iNeed, publié en 2019, n'avait pas été mis à jour et ne précisait pas le mécanisme de supervision.

152. L'Administration a expliqué que le Bureau de l'informatique et des communications élaborait une proposition visant à consolider et à simplifier les opérations du Pôle d'assistance mondial, ce qui supposerait de revoir et d'optimiser le dispositif actuel d'appui à l'exploitation d'Umoja. En raison des multiples priorités concurrentes qui lui avaient été fixées au cours de sa première année de fonctionnement, auxquelles s'étaient ajoutées des difficultés liées à la rotation du personnel et aux postes vacants, la Division du progiciel de gestion intégré n'avait pas été en mesure d'organiser des réunions de coordination mensuelles sur l'appui à l'exploitation d'Umoja en 2021. Ces réunions avaient été organisées à compter du deuxième trimestre 2022 et la première avait eu lieu le 29 avril 2022. Les équipes de la Division qui s'acquittaient des activités de supervision étaient indépendantes et ne relevaient pas du niveau 3.

153. Le Comité estime qu'il faut procéder à une étude d'impact exhaustive des demandes d'assistance qui restent durablement en attente de règlement et traiter ces demandes dans le délai de règlement prévu afin d'améliorer encore la satisfaction des utilisateurs. Il faut également mettre à jour les directives car on n'y trouve pas certains éléments clés, notamment le degré de priorité associé à la catégorie « question », les responsabilités en cas de non-respect de l'accord de niveaux de services et un mécanisme de surveillance, ainsi que d'autres changements résultant de la prise en main d'Umoja.

154. Le Comité recommande que l'Administration évalue le dispositif actuel d'appui à l'exploitation d'Umoja, mette en place un mécanisme de surveillance et d'application du principe de responsabilité pour que les demandes d'assistance soient traitées conformément à l'accord de niveaux de services et mette à jour les directives relatives à l'appui à l'exploitation.

155. L'Administration a accepté la recommandation.

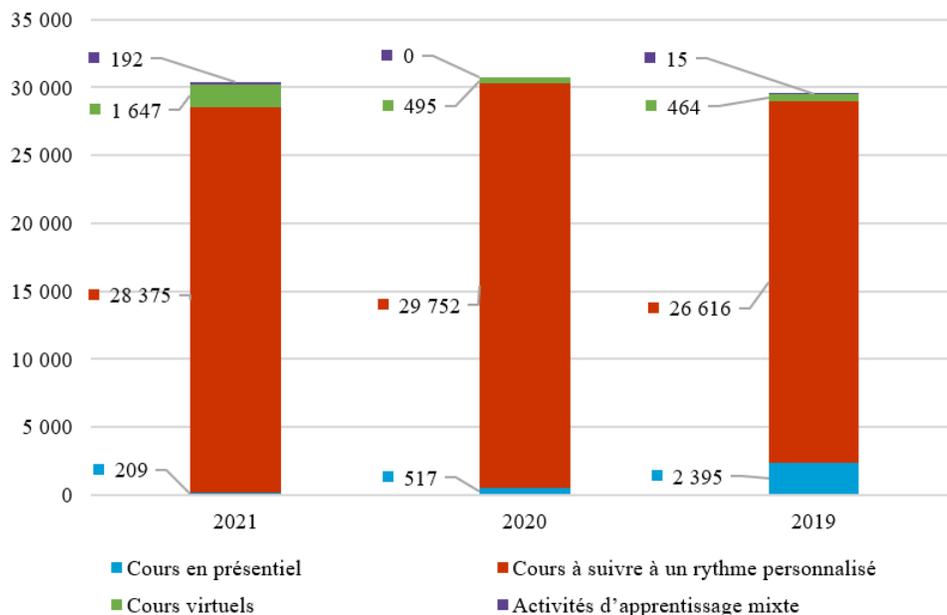
C. Formation

156. Dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que la responsabilité de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la formation à Umoja avait été transférée au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel au 1^{er} janvier 2021, tandis que chaque secteur d'activité demeurait responsable du contenu de sa propre formation. Les secteurs d'activités apportaient leurs compétences spécialisées et assuraient un encadrement dans l'ensemble du Secrétariat, tandis que le Service fournissait des connaissances et des conseils en matière de conception et d'élaboration d'outils pédagogiques, d'évaluation des besoins d'apprentissage, de cadrage et de mesure de l'efficacité et des retombées. Pour qu'Umoja soit pris en compte dans les propositions et objectifs de formation opérationnelle plus générale, ce qui permettrait d'optimiser l'efficacité et les retombées des activités de formation, le Service de la formation et du perfectionnement du personnel a mis au point une stratégie de formation à Umoja pour 2021-2025.

157. Le Comité a été informé qu'au 31 décembre 2021, il existait 247 cours de formation à Umoja qui portaient sur 25 domaines fonctionnels, pour un total de 2 009 heures. Sur ce nombre, 150 cours portant sur Umoja-Démarrage et sur Umoja-Extension 1 étaient hébergés sur le système de gestion de la formation Inspira, qui proposait des cours d'introduction au format PowerPoint, et les 97 autres, qui portaient sur 10 domaines thématiques d'Umoja-Extension 2, étaient hébergés sur le système de gestion de la formation iLearn sous la forme de vidéos de simulation interactives assorties de guides pédagogiques. Il existait également 12 autres cours d'apprentissage en ligne sur la gestion des ressources humaines dans Umoja qui étaient hébergés sur la plateforme The Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies et dans le système de gestion de la formation du Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle.

158. Le Comité a examiné le nombre de cours de formation à Umoja suivis par le personnel entre 2019 et 2021 et constaté qu'il était resté relativement stable : 29 490 en 2019, 30 764 en 2020 et 30 423 en 2021. Il existait quatre principaux formats de cours, à savoir les cours en présentiel, les cours à suivre à un rythme personnalisé, les cours virtuels et les activités d'apprentissage mixte. Les cours à suivre à un rythme personnalisé étaient les plus populaires parce qu'ils étaient accessibles dans le monde entier, quel que soit le fuseau horaire. On trouvera dans la figure III la répartition par format des cours suivis et son évolution au cours des trois dernières années.

Figure III
Nombre de cours de formation à Umoja suivis de 2019 à 2021, par format



Source : Données fournies par le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle.

Hébergement et format des moyens de formation

159. Le Comité a noté que les cours de formation à Umoja susmentionnés et les supports de formation, comme les guides pratiques, étaient hébergés sur plusieurs systèmes de gestion de la formation et sites Web du Secrétariat de l'ONU, parmi lesquels iSeek, le site Web public d'Umoja, le système de gestion de la formation Inspira, le système de gestion de la formation iLearn, la plateforme The Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies, YouTube, la plateforme SharePoint de l'ONU et le portail Knowledge Gateway. Dans la stratégie de formation, il a été proposé, pour régler ce problème, de créer un guichet unique, baptisé Umoja Learning Hub, qui permettrait d'accéder aux formations et documents de référence relatifs à Umoja, mais cette proposition n'était pas accompagnée d'un plan d'exécution détaillé.

160. Le Comité a également noté que certains cours de formation à Umoja-Extension 2, notamment ceux qui portaient sur le module de gestion des conférences et autres manifestations, n'étaient toujours pas entièrement disponibles sur le système de gestion de la formation iLearn et que certains supports de formation proposés sur iLearn étaient toujours au format PDF.

161. Le Comité craint que la dispersion des moyens de formation et l'absence de répertoire central ne soient source de confusion pour les utilisateurs, qui ne savent pas nécessairement où ils peuvent accéder aux cours et supports de formation à Umoja. En outre, iLearn a été mis au point au moment où les cours en ligne prenaient le pas sur les cours animés par des formateurs. Il est possible que les cours de formation qui sont encore proposés dans un format technologique traditionnel ne soient pas conformes aux normes actuelles du secteur en matière de conception de cours et ne mettent pas à profit les progrès des outils et méthodes pédagogiques, nuisant ainsi à l'efficacité de la formation à Umoja.

162. L'Administration a expliqué que le choix d'une plateforme dépendait en grande partie des atouts des différentes plateformes et des objectifs et méthodes de chaque cours. Un projet pilote avait été lancé pour évaluer les systèmes de gestion de la formation de l'ONU, notamment ceux qui étaient utilisés pour la formation à Umoja, et devrait être achevé au quatrième trimestre de 2022. À titre transitoire, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle avait récemment compilé un catalogue en ligne des cours de formation à Umoja, qui devrait être publié prochainement.

163. De plus, le Comité a été informé qu'un éventuel regroupement des cours et plateformes de formation à Umoja poserait plusieurs difficultés au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle. Non seulement un tel regroupement supposerait un travail complexe de coordination des différentes parties prenantes, une refonte de certains cours et modalités de formation et une plus grande cohérence en termes de propositions et de solutions pédagogiques, mais il représenterait également un investissement en temps, en expertise et en ressources.

164. Compte tenu des progrès significatifs observés dans le domaine des outils et méthodes pédagogiques et des limites technologiques et fonctionnelles de certaines plateformes de formation, le Comité estime que les systèmes de gestion de la formation fragmentés doivent être regroupés. La mise au point du guichet unique Umoja Learning Hub, assortie d'un plan d'exécution détaillé, est un moyen de régler le problème actuel de fragmentation des ressources. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle doit jouer un rôle essentiel, en coordination avec les secteurs d'activité, dans l'élaboration d'un plan d'exécution détaillé qui permettrait de créer un point d'accès unique pour tous les moyens de formation à Umoja.

165. Le Comité recommande que l'Administration applique les méthodes décrites dans la stratégie de formation à Umoja, notamment qu'elle suive les normes du secteur pour concevoir des cours adaptés à différents objectifs d'apprentissage et qu'elle crée un point d'accès unique pour toutes les ressources de formation destinées au personnel d'exploitation, assorti d'un plan d'exécution et un calendrier précis, sur la base d'une évaluation globale des moyens de formation à Umoja.

166. L'Administration a accepté la recommandation.

D. Sécurité informatique

167. Dans le domaine de la sécurité informatique, la Division du progiciel de gestion intégré est responsable de la sécurité des applications et le Bureau de l'informatique et des communications est responsable de la sécurité des infrastructures. Pour l'essentiel, le système Umoja et l'infrastructure informatique sous-jacente (c'est-à-dire les serveurs, le réseau de stockage et les sauvegardes) se trouvent au Centre de services mondial de l'ONU, à Valence (Espagne) et à Brindisi (Italie).

168. Selon la procédure technique Informatique et communications du Secrétariat de l'ONU relative à la planification de la reprise après sinistre, il faut procéder régulièrement (au moins une fois par an) à des mises à l'essai du plan de reprise après sinistre de l'infrastructure informatique et à des exercices afin d'en apprécier l'efficacité et d'évaluer le degré de préparation de l'Organisation, et les attributions en matière de reprise après sinistre doivent être examinées et révisées chaque année.

169. Le Comité a examiné les exercices de reprise après sinistre d'Umoja qui avaient été menés depuis le lancement de Umoja-Démarrage en 2015 et constaté que deux exercices avaient eu lieu en 2017 et en 2020, et qu'un exercice théorique avait été

réalisé en 2019. Selon trois des quatre indicateurs, lors des deux exercices de reprise après sinistre, le délai de reprise des activités était de 17 heures et 29 minutes en moyenne, soit bien plus que l'objectif de 8 heures. Il n'y avait eu ni mise à l'essai ni exercice en 2018 et en 2021. De plus, le plan de reprise après sinistre de l'infrastructure d'Umoja n'avait pas été mis à jour depuis octobre 2020, et certains de ses éléments clés étaient obsolètes. Par exemple, un membre important des équipes chargées de la reprise après sinistre de l'infrastructure n'avait pas travaillé sur Umoja depuis décembre 2020.

170. L'Administration a expliqué que la liste de contacts figurant dans le plan de reprise après sinistre de l'infrastructure avait été mise à jour comme suite à la demande du Comité, en avril 2022. De plus, le plan serait entièrement mis à jour et il serait procédé à un exercice de reprise après sinistre de l'infrastructure en 2022, une fois que les enseignements tirés de l'exercice réalisé en 2020 auraient été pris en compte dans le plan.

171. Le Comité a également examiné le plan de continuité des opérations, et la Division du progiciel de gestion intégré lui a communiqué un plan officiel, signé le 29 avril 2022 comme suite à la demande du Comité, qui remplaçait le projet de plan non signé publié en 2020. Le plan de continuité des opérations n'avait pas été mis à jour chaque année, contrairement à ce qui avait été prescrit dans le projet de plan établi en 2020.

172. L'Administration a expliqué que des facteurs exceptionnels avaient contribué à retarder la mise à jour du plan de continuité des opérations, notamment la prise en main d'Umoja, la clôture du projet et le lancement de la Division du progiciel de gestion intégré.

173. Le Comité estime qu'il est primordial que le plan de reprise après sinistre de l'infrastructure soit mis à jour, qu'il comporte les informations les plus récentes et que des mises à l'essai ou des exercices soient menés au moins une fois par an, sachant que l'Administration pourrait également recourir à des méthodes facultatives pour s'assurer de son efficacité. De plus, il est essentiel que le plan de continuité des opérations soit dûment examiné et approuvé de manière à garantir que les services essentiels puissent continuer d'être fournis efficacement en cas de catastrophe majeure.

174. Par ailleurs, le Comité a noté que neuf risques majeurs qui avaient été recensés auraient dû être traités dans le cadre de sept demandes de services en 2021. Or, au 12 avril 2022, cinq de ces sept demandes étaient toujours en cours et n'avaient pas été entièrement réglées, et la durée moyenne de traitement de ces demandes était de 23 mois.

175. Le Comité estime que l'Administration pourrait devoir faire face à de nouvelles vulnérabilités et à des cyberattaques. Par conséquent, garantir la sécurité informatique d'Umoja suppose d'assurer une protection en temps voulu, notamment d'éliminer ou d'atténuer rapidement les risques majeurs, de procéder régulièrement à des mises à l'essai du plan de reprise après sinistre et à des exercices, de tenir à jour les informations figurant dans le plan de continuité des opérations et de disposer d'un plan de reprise après sinistre de l'infrastructure qui soit examiné périodiquement et dûment approuvé. Considérant qu'une recommandation similaire est en cours d'application, le Comité réaffirme qu'il est essentiel de mettre à jour le plan de reprise après sinistre de l'infrastructure et de procéder au moins une fois par an à des mises à l'essai et à des exercices.

V. Avantages et coûts

A. Concrétisation des avantages

176. Dans son rapport concernant le cinquième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/68/7/Add.7), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a mis en exergue la nécessité d'élaborer un plan de concrétisation des avantages crédible pour que les avantages escomptés soient effectivement obtenus en 2013. À l'époque, il s'inquiétait de l'insuffisance des progrès accomplis et a demandé chaque année à l'Administration d'accélérer l'élaboration de ce plan, et ce jusqu'en 2020.

177. Dans son onzième rapport d'étape (A/74/478), le Secrétaire général a indiqué que l'Organisation avait commencé à élaborer un plan de concrétisation des avantages d'Umoja en 2018, en tenant compte des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, et que ce plan avait été mis à jour en 2019 conformément à la version 2.5 du dispositif de gestion des avantages « Unis pour la réforme », publiée en juin 2019. Dans son dernier rapport d'étape (A/76/386), il a indiqué que le Comité de pilotage d'Umoja avait approuvé le plan en 2020.

Avantages quantitatifs cumulés

178. En ce qui concerne la concrétisation des avantages, le Comité a été informé que les gains d'efficacité liés à Umoja, d'abord calculés à l'échelle mondiale sous forme de valeur d'un équivalent plein temps appliquée à toute la gamme des opérations de l'ONU, avaient été recalculés sous forme de réductions de postes ou d'autres objets de dépense dans les projets de budget des départements, bureaux et missions. Les avantages quantitatifs obtenus entre 2013 et 2021 ont été présentés pour la première fois en 2017 dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général (A/72/397), conformément à la demande de l'Assemblée générale, et le total des avantages à réaliser avant la fin 2021 était chiffré à 671,2 millions de dollars dans ce rapport. Une fois déduit le montant de 33,6 millions de dollars correspondant aux avantages estimés pour 2020 et 2021 (budget ordinaire et budget de maintien de la paix), il ressort des informations les plus récentes, qui figurent dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général (A/75/386) et dans le plan de concrétisation des avantages de 2020, que le montant total des avantages à concrétiser avant 2021 était estimé à 624,4 millions de dollars et que le montant annuel maximum des avantages récurrents à concrétiser avant 2021 était chiffré à 126,6 millions de dollars. Ces montants n'ont pas été mis à jour ou révisés dans le dernier rapport d'étape.

179. Dans son septième rapport annuel sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/73/169), le Comité a indiqué que plusieurs des chiffres utilisés pour les calculs détaillés avaient été vérifiés pour valider le montant des avantages liés à Umoja et qu'il avait été tenu compte dans ces calculs de nombreuses hypothèses portant sur différents processus sans que les documents de référence nécessaires soient fournis.

180. Le Comité est d'avis que, comme Umoja représente un investissement important, les avantages qui en découlent devraient être mesurés et les chiffres correspondants actualisés et communiqués aux États Membres au lieu d'être présentés comme des réductions estimées dans les projets de budget. En utilisant des chiffres non actualisés, l'Administration ne peut pas donner l'assurance qu'ils traduisent avec précision les avantages quantitatifs réalistes qui ont été obtenus.

Examen et suivi des avantages

181. Le Groupe de travail sur les avantages a été créé, conformément au plan de concrétisation des avantages, pour suivre les avantages découlant des améliorations continues et de la mise en service des solutions d'Umoja-Extension 2. Dans le cadre d'un mécanisme créé à cet effet, les secteurs d'activité déterminent, par l'intermédiaire des sous-groupes fonctionnels, les avantages qui découleront des améliorations qu'ils proposent d'apporter au système Umoja, et s'engagent à suivre la concrétisation de ces avantages et à rendre en compte. Le Groupe de travail sur les avantages assure un suivi périodique des demandes de changement, qui sont approuvées par les sous-groupes fonctionnels ou par le Comité des changements Umoja avec la Division du progiciel de gestion intégré, et fait régulièrement rapport au Comité des changements Umoja et au Comité de pilotage d'Umoja dans le cadre de leurs réunions respectives.

182. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que, selon le calendrier prévu, les avantages qualitatifs d'Umoja-Extension 2 seraient recensés et évalués par le Groupe de travail sur les avantages entre le premier trimestre de 2021 et le second semestre de 2022, et que cette évaluation porterait sur six solutions d'Umoja-Extension 2. Le Groupe de travail sur les avantages s'était réuni huit fois pour convenir des responsabilités, se doter de procédures de travail et commencer à recenser les avantages des solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de gestion du personnel en tenue. Les avantages découlant des quatre autres solutions visées n'avaient donc pas fait l'objet de l'examen prévu. De plus, l'évaluation des avantages d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 n'était pas encore à l'ordre du jour.

183. Le Comité craint que le calendrier d'évaluation des avantages découlant des solutions d'Umoja-Extension 2 ne soit pas respecté.

184. L'Administration a expliqué qu'en raison de facteurs tels que la mise en service échelonnée de certaines fonctionnalités et les travaux d'intégration préliminaires, il n'était pas encore possible de suivre la concrétisation des avantages découlant des solutions d'Umoja-Extension 2, même si celles-ci étaient toutes en service en décembre 2020. De plus, la décision d'évaluer ou non les avantages découlant d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 revenait au Groupe de travail sur les avantages. La communication d'informations relatives aux avantages d'Umoja-Extension 2 devait commencer pendant la période 2022-2023.

185. Le Comité a également noté que le Groupe de travail sur les avantages avait recensé 44 améliorations qui présentaient des avantages importants pour l'Organisation. Lorsqu'une proposition d'amélioration était examinée, les demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja ou le responsable de l'équipe concernée devaient faire l'objet d'un suivi. Or, 3 des 17 demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja, soit 18 %, ne faisaient pas encore l'objet d'un suivi lorsque le Comité des commissaires aux comptes a examiné la situation.

186. Le Comité est d'avis que le projet Umoja représente un investissement important pour l'Organisation et qu'il doit donc s'accompagner d'une planification stricte ainsi que de mécanismes de suivi et de communication de l'information concernant les progrès de sa mise en service et la concrétisation des avantages attendus. Il est donc essentiel d'évaluer les avantages après la mise en service et d'assurer un suivi adapté, en temps voulu, des avantages découlant des demandes de changement présentées dans le cadre de l'amélioration continue.

187. Le Comité recommande que l'Administration mette à jour un plan d'évaluation des avantages d'Umoja-Extension 2, assorti de délais, de sorte

qu'une telle évaluation puisse être entreprise dès que les solutions d'Umoja-Extension 2 seront stabilisées et qu'elles auront été adoptées par les utilisateurs, et qu'elle mette en place une procédure permettant de s'assurer tous les mois que les avantages découlant de toutes les demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja font l'objet d'un suivi.

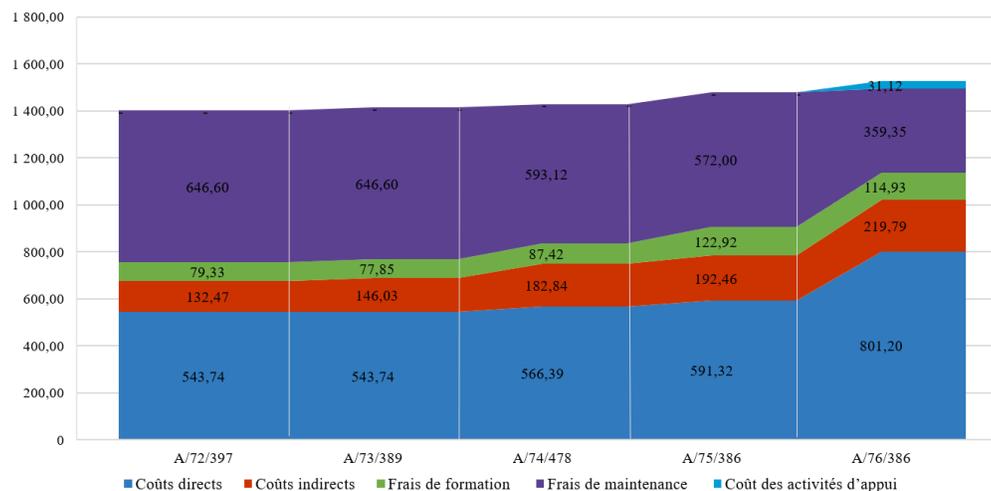
188. L'Administration a accepté la recommandation.

B. Coût complet d'Umoja

189. En 2008, le coût global d'Umoja avait été initialement estimé à 248,31 millions de dollars (voir [A/62/510/Rev.1](#), tableau 1). Cependant, cette estimation initiale tenait compte uniquement des coûts prévus dans le budget du projet Umoja et non des frais de maintenance et des autres dépenses d'appui. Afin de constituer un dossier de décision, l'Administration a calculé le coût complet d'Umoja pour sa durée de vie utile proposée, jusqu'en 2030, en évaluant les dépenses à couvrir tout au long du cycle de vie. Dans le neuvième rapport d'étape du Secrétaire général, en 2017, le coût complet avait été initialement estimé à 1 402,15 millions de dollars, y compris les coûts directs et indirects et les frais de formation et de maintenance. Dans les rapports ultérieurs, ce montant a continué d'augmenter, comme le montre la figure IV. Dans le dernier rapport d'étape du Secrétaire général, le coût complet d'Umoja (montant estimatif jusqu'en 2030) a été ventilé entre coûts directs, coûts indirects, coût des activités d'appui, frais de formation et frais de maintenance et estimé à 1 526,39 millions de dollars en 2021.

Figure IV
Évolution du coût complet d'Umoja

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Rapports d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré.

Coûts directs

190. Les coûts directs concernent les postes, les autres dépenses de personnel (personnel temporaire autre que pour les réunions), les consultants et experts, les voyages du personnel (assistance technique liée à Umoja), les services contractuels, les frais généraux de fonctionnement et les fournitures et accessoires. Dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que le montant cumulé des coûts directs était de 801,20 millions de dollars. Ce montant représente une

augmentation de 36 % par rapport au montant estimé en 2020 (A/75/386, tableau 2), qui était de 591,32 millions de dollars. Cette augmentation tient essentiellement au montant estimé des dépenses de personnel et de fonctionnement de la Division du progiciel de gestion intégré entre 2023 et 2030.

191. Le budget approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2022 est actuellement de 622,24 millions de dollars et les dépenses totales effectives (coûts directs) s'élevaient à 579,51 millions de dollars au 31 décembre 2021.

192. Le Comité a noté que les coûts directs pour la période 2023-2030 (huit ans) avaient été estimés sur la base des coûts directs de 2022 (soit 24,6 millions de dollars par an). À compter de 2022, le montant annuel estimé des coûts directs était fixe.

Coût des activités d'appui

193. Le coût des activités d'appui correspond aux dépenses engagées pour répondre aux besoins opérationnels et pour appuyer la formation continue et le développement des capacités. Dans son dernier rapport d'activité, le Secrétaire général a indiqué que le coût des activités d'appui était estimé à 3,2 millions de dollars pour 2022 et à 25,6 millions de dollars pour la période 2023-2030. Ce rapport était le premier dans lequel le coût des activités d'appui était présenté séparément. Dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général, ce coût était compris dans les autres dépenses de personnel, dans les coûts directs.

194. Le Comité a noté que, dans le dernier rapport, le montant estimatif du coût des activités d'appui pour 2022 avait été calculé sur la base des coûts salariaux standard pour 22 membres du personnel qui avaient contribué à la mise en service d'Umoja conjointement avec la Division du progiciel de gestion intégré. Pour 2023-2030, ce montant estimatif était directement basé sur le montant demandé en 2022 pour huit ans (3,2 millions de dollars par an).

Coûts indirects

195. Les coûts indirects correspondent aux dépenses engagées par les départements pour renforcer la disponibilité opérationnelle, notamment au moyen d'activités telles que le nettoyage et l'enrichissement des données, les essais techniques et la coordination du déploiement. Dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général a fait état de coûts indirects d'un montant de 182,27 millions de dollars pour la période 2013-2021 et de 37,52 millions de dollars pour la période 2022-2030.

196. Le modèle d'estimation des coûts indirects a été ajusté. L'Administration a indiqué qu'entre 2008 et 2021, les coûts indirects représentaient environ 31 % des coûts directs. Comme 321 processus avaient été déployés avec succès et que le projet était arrivé à son terme, il avait été décidé qu'à compter de 2022, les coûts indirects représenteraient 15 % des coûts directs, soit environ la moitié du pourcentage précédemment observé, comme indiqué dans le dernier rapport d'étape.

197. Le Comité a été informé qu'à compter de 2022, les coûts indirects représenteraient 15 % des coûts directs, auxquels s'ajouterait le coût des activités d'appui. Comme les montants estimatifs des coûts directs et du coût des activités d'appui étaient fixes, le montant annuel estimatif des coûts indirects à partir de 2022 serait également fixe.

Frais de formation

198. Dans le calcul du coût complet d'Umoja, les frais de formation correspondent aux coûts engendrés par la formation, qu'il s'agisse des heures qu'y consacre le personnel ou des déplacements occasionnés. Dans son dernier rapport d'étape, le

Secrétaire général a fait état de frais de formation d'un montant de 92,54 millions de dollars pour la période 2013-2021 et d'un montant estimé à 22,39 millions de dollars pour 2022-2030.

199. Les frais de formation ont été ventilés entre formations assistées par ordinateur, cours donnés par un formateur et frais de déplacement. Le modèle de décroissance des coûts qui a été utilisé pour estimer le coût des formations assistées par ordinateur et des cours donnés par un formateur à partir de 2022 dans le dernier rapport d'étape du Secrétaire général est le même que celui qui avait été utilisé dans le douzième rapport d'étape. Ce modèle prévoyait une diminution régulière des coûts selon un taux de décroissance fixé à 20 % en partant d'une hypothèse. Le modèle d'estimation des frais de déplacement a été ajusté et un montant fixe de 30 000 dollars par an a été arrêté, soit 270 000 dollars de frais de déplacement pour la période 2022-2030.

Frais de maintenance

200. Les frais de maintenance correspondent aux dépenses d'appui et de maintenance. Dans son dernier rapport d'étape, le Secrétaire général a fait état de frais de maintenance d'un montant de 130,43 millions de dollars pour la période 2016-2021, d'un montant estimé à 25,44 millions de dollars pour 2022 et d'un montant de 203,48 millions de dollars pour la période 2023-2030.

201. L'Administration a indiqué que les frais de maintenance étaient répartis entre quatre catégories de dépenses dans le modèle d'estimation, à savoir : a) la connectivité ; b) les services contractuels ; c) l'hébergement et les dépenses connexes ; d) les licences et la maintenance. Il avait été calculé que seules les dépenses d'hébergement et les dépenses connexes augmenteraient d'environ 1 % par an, le montant des autres catégories restant fixe à partir de 2023.

Estimation des coûts supplémentaires liés à la mise à niveau technologique

202. Dans son rapport concernant le dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/76/7/Add.20), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a indiqué que la période de maintenance de la suite de produits SAP actuellement utilisée par l'Organisation expirerait en 2027. Il a souligné 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.

203. Le Comité a noté que l'Administration avait approuvé le passage à SAP Enhancement Package 8 lors de la réunion finale du Comité de pilotage d'Umoja, tenue le 4 mai 2022, et que l'incidence financière de cette mise à niveau technologique n'avait pas été prise en compte dans le montant estimatif du coût complet d'Umoja.

204. L'Administration a admis qu'il pourrait y avoir des coûts supplémentaires liés aux mises à niveau, mais elle n'était pas en mesure d'évaluer leur importance au moment de la rédaction du présent rapport. Le coût complet d'Umoja serait réévalué et mis à jour chaque année. L'Administration tiendrait compte des coûts de mise à niveau lorsque le calendrier des mises à niveaux technologiques aurait été défini et qu'il faudrait des fonds pour les années suivantes.

205. Le Comité estime que, dès le début du projet, l'Administration aurait dû estimer, suivre et communiquer non seulement les coûts directs, qui relevaient du budget du projet, mais aussi le coût complet d'Umoja, afin de s'assurer que la dépense finale ne dépasse pas le coût complet estimé. Il est possible que le montant estimatif actuel du coût complet ne corresponde pas au coût total d'Umoja pendant son cycle de vie, car ce montant ne tient pas compte des coûts supplémentaires liés aux futures mises à

niveau technologiques. Les dépenses effectives finales pourraient donc dépasser le montant estimatif actuel du coût complet d'Umoja.

206. Le Comité recommande que l'Administration mette à jour le montant estimatif du coût complet d'Umoja en tenant compte de l'incidence financière des mises à niveau technologiques, une fois que le chemin technologique aura été approuvé.

207. L'Administration a accepté la recommandation.

VI. Évaluation globale

A. Vues générales

208. Le Comité a audité l'état d'avancement de la mise en service d'Umoja en 2021 et procédé à une évaluation indépendante de l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet Umoja, comme l'avait demandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Les vues générales du Comité des commissaires aux comptes sur le projet Umoja ont été établies sur la base des informations fournies par l'Administration dans les 13 rapports d'étape du Secrétaire général et des principales constatations que les auditeurs avaient formulées dans les précédents rapports du Comité, compte dûment tenu des demandes faites par le Comité consultatif et par l'Assemblée générale dans ses résolutions connexes. Elles ne couvrent pas tous les volets du projet Umoja mais portent sur les aspects les plus significatifs de la mise en service d'un progiciel de gestion intégré, du point de vue du Comité.

209. En tant que progiciel intégré utilisé au Secrétariat et dans d'autres entités, Umoja fournit un appui et des fonctionnalités essentiels à l'Organisation. Lors de sa réunion finale, tenue le 4 mai 2022, le Comité de pilotage d'Umoja a déclaré que le projet Umoja avait pris fin le 31 décembre 2020. Le Comité des commissaires aux comptes a toutefois observé que certains des objectifs du projet n'avaient pas été pleinement atteints, notamment l'intégration des solutions d'Umoja-Extension 2, l'adoption par les utilisateurs des solutions reliant les activités aux ressources, l'analyse quantitative de la réduction des délais et des gains d'efficacité, et l'accès des États Membres aux informations et aux outils analytiques. Le Comité a noté qu'aucun examen postérieur à la mise en œuvre n'avait été réalisé après la clôture du projet Umoja. Il est d'avis qu'un tel examen est important pour déterminer si les besoins opérationnels ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints et pour décider des mesures qui devraient être prises à l'avenir.

210. À compter du 1^{er} janvier 2021, Umoja a été pris en main au Secrétariat et un nouveau modèle de gouvernance a été mis en place afin de favoriser l'amélioration continue de ce progiciel complexe et de mieux promouvoir l'adoption d'Umoja par un grand nombre d'utilisateurs finaux dans toute l'Organisation. Le Comité a noté que le partage des responsabilités entre les parties prenantes n'avait pas été clairement défini. Il estime qu'il est indispensable de clarifier les fonctions et responsabilités pour qu'Umoja bénéficie d'une gouvernance efficace après sa prise en main.

211. La mise en œuvre du projet Umoja a pris du retard à plusieurs reprises par rapport à la date d'achèvement initialement prévue, à savoir 2012. Les dépenses effectives du projet Umoja se chiffraient à 579,51 millions de dollars à la fin de 2021, ce qui représente une augmentation importante par rapport au coût initialement prévu, à savoir 248,31 millions de dollars. Le Comité est d'avis que les ajustements apportés aux fonctionnalités pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation, le calendrier ambitieux mais serré, l'absence d'un plan de mise en service détaillé et

l'imprécision entourant les fonctions et responsabilités des entités clientes sont les principales raisons des retards.

212. La mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 s'est achevée en 2015 et 2018, respectivement. Les solutions d'Umoja-Extension 2, qui pouvaient grandement contribuer à transformer l'Organisation et à ajouter de la valeur à son activité, avaient été mises en service à la fin de 2020 dans les entités prévues, comme cela avait été convenu avec les référents processus métier concernés. Le Comité a noté que, dans le cadre d'Umoja-Extension 2, certains liens internes aux solutions et liens avec d'autres solutions n'avaient pas été établis, et que leur création serait envisagée dans le cadre des activités d'amélioration continue en fonction de leur priorité opérationnelle. Le champ d'application fonctionnel et le champ d'application géographique d'Umoja n'étaient pas encore clairement définis au niveau des entités. Le Comité est d'avis que des informations claires sur le champ d'application d'Umoja permettront de bien communiquer au sujet des améliorations continues dans l'ensemble du Secrétariat.

213. Umoja-Extension 2 regroupe de nombreuses fonctions nouvelles et complexes dans des modules interdépendants qui sont utilisés par des catégories supplémentaires d'utilisateurs : l'ONU se trouve ainsi dotée d'une solution allant au-delà d'un progiciel de gestion intégré traditionnel. Des améliorations ont été apportées en continu aux solutions d'Umoja Extension-2 en 2021 pour répondre aux besoins opérationnels. Le Comité a noté que l'adoption de certaines solutions d'Umoja Extension-2 par les utilisateurs n'était pas suffisante et qu'aucune enquête n'avait été menée auprès des utilisateurs pour quatre d'entre elles. Il est d'avis que l'Administration doit mener en continu des enquêtes auprès des utilisateurs afin de recenser les possibilités d'amélioration continue, ce qui permettrait d'améliorer de plus en plus l'expérience des utilisateurs.

214. L'Administration a apporté quelques améliorations aux fonctions de contrôle dans les domaines des finances, des ressources humaines et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la suite de demandes de changement. Le Comité a noté que les lacunes de ces fonctions nuisaient à l'intégrité et à la qualité des données de base relatives aux ressources humaines, aux subventions et aux comptes bancaires des fournisseurs. Il est d'avis qu'un renforcement continu des fonctions de contrôle est essentiel pour améliorer la disponibilité et l'efficacité du système.

215. Umoja Analytics offre à l'Organisation la possibilité d'exploiter davantage le potentiel des données tirées d'Umoja dans le cadre de la transformation guidée sur les données prévue dans la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données ; l'Organisation peut ainsi éclairer la prise de décision des cadres supérieurs et des autres utilisateurs finaux en s'appuyant sur des tableaux de bord interactifs et des rapports dynamiques pour créer des supports efficaces de visualisation des données. Le Comité est d'avis que l'Administration devrait prendre des mesures supplémentaires pour garantir la qualité des modèles de données utilisées à des fins analytiques et ce au moindre coût, notamment en comblant les lacunes des documents techniques dans les modèles de données certifiés et en certifiant en priorité les modèles qui sont utilisés très fréquemment.

216. L'Administration a également pris des mesures pour que les demandes d'assistance soient traitées dans le tableau de bord d'appui à l'exploitation selon une approche globale. Le Comité a constaté que le règlement des demandes d'assistance n'était pas assorti d'indicateurs clés de performance qui permettraient de gérer les niveaux de résultat et estime que les directives relatives à l'appui à l'exploitation doivent être révisées pour qu'y soient précisées les responsabilités et d'autres questions résultant de la prise en main d'Umoja.

217. La formation à Umoja, qui fait appel à plusieurs formats de cours et moyens de formation, est une activité continue et le nombre d'inscriptions et de cours suivis par le personnel reste stable, ce qui facilite la maîtrise d'Umoja par les utilisateurs finaux. Le Comité a cependant noté que les moyens de formation n'étaient pas regroupés dans un répertoire central et que certains cours de formation n'avaient pas été élaborés en suivant les normes les plus récentes du secteur. Il estime qu'un plan détaillé pourrait faciliter l'application de la stratégie de formation à Umoja pour 2021-2025, régler le problème actuel de fragmentation des ressources et renforcer encore l'efficacité de la formation.

218. De multiples processus ont été mis en place pour assurer la sécurité informatique d'Umoja et réduire au maximum les risques. Toutefois, le Comité a constaté que le plan de reprise après sinistre ne faisait pas l'objet de mises à l'essai ou d'exercices périodiques et que certains exercices prenaient plus de temps que le délai de reprise des activités fixé. Le plan de continuité des opérations et le plan de reprise après sinistre n'avaient pas été régulièrement mis à jour et dûment approuvés. Les risques de sécurité de haut niveau recensés n'avaient pas été éliminés ou atténués en temps voulu. Le Comité est d'avis que garantir la sécurité informatique d'Umoja suppose d'assurer une protection en temps voulu en termes de gestion opérationnelle.

219. Le plan de concrétisation des avantages d'Umoja a été établi sous sa forme définitive conformément au dispositif de gestion des avantages de l'ONU. Le Groupe de travail sur les avantages a été mis sur pied pour superviser l'avancement de la concrétisation des avantages d'Umoja. Le Comité a noté que les avantages découlant des solutions d'Umoja-Extension 2 n'avaient pas été évalués comme prévu.

220. D'après les informations les plus récentes, qui figurent dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général (A/75/386) et dans le plan de concrétisation des avantages de 2020, le montant total des avantages à réaliser avant 2021 était estimé à 624,4 millions de dollars. Le Comité constate avec préoccupation que, comme il n'y a pas eu de nouvelles informations sur les avantages effectifs et que les pièces justificatives sont insuffisantes, il n'est pas possible de garantir que le montant estimatif des avantages cumulés correspond aux avantages quantitatifs effectifs.

221. Le montant des dépenses effectives cumulées pour la période 2008-2021, à savoir 579,51 millions de dollars, est conforme au budget approuvé du projet Umoja. Afin de constituer un dossier de décision, chaque année depuis 2017, l'Administration a calculé le coût complet d'Umoja pour sa durée de vie utile proposée et évalué les dépenses à couvrir tout au long du cycle de vie et, selon le calcul le plus récent, le coût complet a augmenté, passant à 1 526,39 millions de dollars. Le Comité estime que le montant estimatif actuel du coût complet d'Umoja ne tient pas compte des coûts supplémentaires liés aux futures mises à niveau technologiques, et qu'il est donc possible que les dépenses effectives finales soient supérieures à ce montant. Le projet Umoja représente un investissement important pour l'Organisation et les estimations des coûts à venir doivent donc faire l'objet d'un suivi attentif et continu.

B. Enseignements tirés de l'expérience

222. Umoja représente une profonde transformation des modes de fonctionnement de l'Organisation. Il est donc essentiel de tirer des enseignements de chaque phase de sa mise en service et d'en tenir compte aux fins de l'amélioration continue ou pour d'autres projets informatiques similaires. Dans son rapport concernant le dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/76/7/Add.20), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé 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.

223. Le Comité s'est appuyé sur les rapports d'étape du Secrétaire général, ses propres rapports et les observations de l'audit en cours pour dégager les principaux enseignements tirés du projet Umoja en matière de gouvernance, de gestion et de fonctionnement des projets, comme indiqué ci-dessous.

Gouvernance du projet

224. **Structure organisationnelle.** Pour être couronnée de succès, la mise en service d'un progiciel de gestion intégré doit bénéficier de l'appui continu de l'équipe de direction. Les comités de gouvernance doivent jouer un rôle de direction affirmé pour que le projet remplisse ses objectifs.

225. **Dispositif d'application du principe de responsabilité.** Les attributions en matière de direction, de gestion et d'exécution du projet doivent être clairement définies, de même que les responsabilités à chaque niveau du modèle de gouvernance.

226. **Stratégie de mise en service.** Il faut déterminer la marche à suivre pour chaque entité afin de faciliter la mise en service du progiciel, puisque chaque entité est unique et a ses propres modes de fonctionnement, systèmes et structures de gouvernance.

Gestion du projet

227. **Planification et suivi.** Le périmètre, la disponibilité des ressources humaines (savoir-faire) et les besoins financiers doivent être estimés avec précision. Un plan de mise en service détaillé doit être établi et assorti d'informations claires sur les étapes, les produits à livrer, les tâches, les activités et les responsabilités. Il faut œuvrer en partenariat et en coordination avec les dirigeants des entités clientes.

228. **Gestion du changement.** Pour certaines stratégies de changement spécifiques, il convient d'opter pour une mise en œuvre progressive et pour une gestion des processus de bout en bout afin que les objectifs, à savoir accroître la productivité, réduire les coûts, raccourcir les délais, augmenter la transparence et améliorer la qualité des services, puissent être atteints.

229. **Dossier de décision.** Un plan de concrétisation des avantages devrait être établi le plus tôt possible pour le prochain investissement informatique à grande échelle, et les avantages quantitatifs et qualitatifs devraient être tenus à jour du début à la fin du projet. Il convient d'estimer, de suivre et de communiquer le coût total de possession afin de s'assurer que la dépense finale ne dépasse pas ce montant.

Fonctionnement du projet

230. **Personnalisation.** Il convient de limiter au minimum les personnalisations en adoptant une perspective à long terme et en utilisant une méthode d'analyse des besoins institutionnels plus fiable, de sorte que l'Organisation évite tout investissement inutile.

231. **État de préparation opérationnelle.** En évaluant l'état de préparation des utilisateurs et l'état de préparation institutionnelle, on peut mettre en lumière certains problèmes qui doivent être réglés avant le lancement du projet et apporter des améliorations.

232. **Formation.** Les plateformes de gestion de la formation et les moyens de formation fragmentés doivent être regroupés dans un répertoire central de manière à renforcer l'efficacité de la formation.

233. **Sécurité informatique.** Garantir la sécurité d'un système informatique suppose d'assurer une protection en temps voulu, notamment d'éliminer ou d'atténuer rapidement les risques majeurs, de procéder régulièrement à des mises à l'essai du plan de reprise après sinistre et à des exercices, de tenir à jour les informations figurant dans le plan de continuité des opérations et de disposer d'un plan de reprise après sinistre qui soit examiné périodiquement et dûment approuvé.

C. Perspectives

234. Pour continuer de faire face à des problèmes toujours plus complexes et interdépendants, l'Organisation doit renforcer ses capacités d'adaptation et d'innovation. À l'issue d'une mise en service qui a duré plus de 12 ans, Umoja entre dans une nouvelle ère d'améliorations continues et continuera d'aider l'Organisation à œuvrer au service des peuples du monde. Comme la procédure d'audit annuel d'Umoja a pris fin en 2022, le Comité entend se fonder sur les enseignements tirés de la mise en œuvre pluriannuelle du projet pour promouvoir une réflexion à long terme sur l'avenir d'Umoja et faire en sorte que le progiciel continue de favoriser une bonne gouvernance, une gestion efficace et des services de qualité.

Un outil plus flexible qui favorise les progrès en matière de gouvernance

235. En tant que facteur de changement organisationnel, notamment dans les domaines de la restructuration organisationnelle, de la gestion axée sur les résultats et de l'autonomisation, Umoja doit stimuler la transformation numérique et technologique de manière agile afin que l'évolution de la gouvernance corresponde aux besoins à long terme de l'Organisation. Plus précisément, en tant que progiciel intégré, il doit permettre d'appuyer les activités de renforcement des capacités qui sont nécessaires à l'exécution du programme de réforme du Secrétaire général, de renforcer l'application du principe de responsabilité et la transparence et de mettre en place des dispositifs de contrôle interne plus efficaces afin que l'Organisation puisse prendre des initiatives stratégiques pour atteindre ses objectifs.

Un outil plus dynamique qui soit moteur de la transformation opérationnelle

236. En tant que progiciel intégré reliant les activités et les ressources, Umoja est équipé d'un large éventail de fonctionnalités permettant de gérer les ressources financières, humaines et matérielles de l'Organisation et de favoriser une meilleure affectation des ressources. Pour que l'Organisation continue de tirer parti des avantages de son progiciel de gestion intégré, Umoja sera amélioré en continu de manière à accélérer la transformation opérationnelle. En promouvant une culture axée sur les données et en visant l'excellence en matière de données et d'analytique, ce processus d'amélioration continue permettra de concrétiser les avantages d'Umoja et d'obtenir de meilleurs résultats. Bien qu'il donne la possibilité d'exploiter davantage le potentiel des données et des fonctions analytiques, en tant que principale source de données de l'Organisation, Umoja doit fournir des données solides provenant de sources internes et externes plus diversifiées, des analyses prédictives et prescriptives plus nombreuses et des rapports interactifs devant permettre d'améliorer les contrôles, le suivi, la communication de l'information et la prise de décision.

Un outil plus durable qui accélère l'optimisation des services

237. En s'appuyant sur les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, l'apprentissage profond, la technologie de la chaîne de blocs et l'automatisation robotisée des processus, pour rationaliser les processus et les mécanismes de contrôle, l'Organisation peut innover dans le domaine de la prestation de services de manière

plus judicieuse et plus efficace. Plateforme innovante, Umoja doit suivre le rythme des progrès technologiques, et les mises à niveau des services doivent s'inscrire dans le cadre de l'amélioration continue afin que les solutions restent à jour et adaptées à leur objectif. Pour favoriser l'adoption par les utilisateurs, Umoja s'ouvrira à d'autres utilisateurs potentiels (membres du personnel, États Membres, partenaires ou bénéficiaires) à qui les pouvoirs voulus seront délégués, l'objectif étant que les solutions continuent de répondre aux besoins opérationnels. En ce qui concerne les mises à niveau techniques et leurs incidences financières, il est attendu qu'Umoja fournira des solutions sécurisées et d'un coût abordable afin que les parties prenantes soient en mesure de contrôler les coûts et les risques liés au progiciel et aux données dans la perspective des améliorations continues.

VII. Remerciements

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

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

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

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

Le 21 juillet 2022

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2020

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2012	A/68/151, par. 16	Le Comité recommande que l'Administration élabore, communique et mette en œuvre un plan, dans chaque service fonctionnel, aux fins d'exploiter les avantages des données à jour et consolidées du progiciel de gestion intégré et, notamment, qu'elle indique comment elle compte concrétiser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.	Le plan de concrétisation des avantages a été approuvé en 2020, et le Groupe de travail sur les avantages a établi un mécanisme de concrétisation des avantages. L'équipe de l'ONU chargée de l'informatique décisionnelle au sein de la Division du progiciel de gestion intégré a également collaboré avec les secteurs d'activité pour recueillir des données et produire des rapports analytiques et opérationnels consacrés à des cas d'utilisation spécifiques et généraux.	Étant donné que le plan a été approuvé et que le Groupe de travail sur les avantages a été mis sur pied, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
2	2012	A/68/151, par. 26	Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode robuste qui permette de définir précisément : a) l'état actuel de l'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle en ce qui concerne les délais, les coûts et la qualité des produits ; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet ; c) l'approche à adopter et l'investissement à effectuer pour obtenir les résultats visés à terme ; d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés.	Le plan de concrétisation des avantages a été approuvé en 2020. Le Groupe de travail sur les avantages a été mis sur pied et a établi un dispositif de concrétisation des avantages et des mécanismes d'appui pour superviser l'avancement de la concrétisation des avantages d'Umoja découlant du programme d'amélioration continue et de la mise en œuvre des solutions d'Umoja-Extension 2.	Étant donné que le plan a été approuvé et que le Groupe de travail sur les avantages et son mécanisme de concrétisation des avantages ont été établis, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3	2015	A/71/180 , al. c) du par. 23 du résumé	Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte que les unités administratives bénéficient d'un appui à l'heure d'appliquer les nouvelles méthodes visant à recenser et valoriser les avantages découlant des modes de travail améliorés, y compris en leur donnant accès à des compétences et capacités en matière d'amélioration de la gestion opérationnelle et en leur demandant de rendre compte des avantages escomptés.	Les experts compétents des secteurs d'activité ont échangé avec les utilisateurs pour recenser les besoins et ont œuvré, avec le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle, à l'élaboration de supports de formation afin de doter les utilisateurs finaux des connaissances et des compétences nécessaires. Les entités clientes se sont engagées à prendre en main les activités afférentes à la concrétisation des avantages.	Les supports de formation ayant été élaborés, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
4	2016	A/72/157 , par. 71	Le Comité recommande également qu'après son approbation par l'Assemblée générale, le plan de valorisation des avantages mis à jour soit gelé pour servir de point de comparaison qui permettra de suivre les valorisations futures des avantages découlant de l'utilisation d'Umoja.	Le plan de concrétisation des avantages a été approuvé en 2020, et le Groupe de travail sur les avantages a été créé pour superviser l'avancement de la concrétisation des avantages d'Umoja découlant du programme d'amélioration continue et de la mise en œuvre des solutions d'Umoja-Extension 2.	Étant donné que le plan a été approuvé et que le Groupe de travail sur les avantages a été mis sur pied, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
5	2017	A/73/169 , par. 38	Le Comité recommande que : a) l'Administration élabore un plan de valorisation des avantages liés à la mise en service d'Umoja, en mettant l'accent sur les améliorations résultant des processus métier axés sur le progiciel et sur le suivi de ces processus afin d'accroître encore la valorisation ;	La mise à disposition des documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs incombe aux secteurs d'activité, qui doivent rechercher et établir des données de référence concernant les avantages quantitatifs et les soumettre au Groupe de travail sur les avantages à des fins de suivi.	Aucun des documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs n'ayant été fourni pour étayer la concrétisation des avantages, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'Administration</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
		<p>b) l'Administration conserve les documents nécessaires au calcul des résultats quantitatifs ;</p> <p>c) l'Administration assigne le rôle de référent processus principal pour la valorisation des avantages à une division ou à une unité de coordination qui serait chargée : i) d'assurer le suivi du processus de valorisation ; ii) de mobiliser les parties prenantes des différentes unités et divisions ; iii) d'exercer un contrôle permanent.</p>							
6	2017 A/73/169 , par. 57	Le Comité recommande que l'Administration achève l'opération de nettoyage à temps pour la certification annuelle des états de présence.	Les résultats communiqués au 29 avril 2022 ne font plus état que de 57 soldes de congés négatifs. L'équipe d'appui aux fonctions d'Umoja en matière de ressources humaines examine tous les soldes de congés négatifs et contacte les entités afin qu'elles prennent les mesures qui s'imposent.	Étant donné que l'opération de nettoyage n'est pas terminée et n'a pas fait l'objet d'un examen, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X			
7	2017 A/73/169 , par. 86	Le Comité recommande également que l'Administration prenne les mesures qui s'imposent pour désactiver l'accès à Umoja de tous les fonctionnaires retraités et de tous les membres du personnel ayant quitté l'Organisation, et qu'une politique soit mise en place pour réglementer l'accès, après la cessation de service, aux fonctions afférentes au portail Umoja-Personnel, selon que de besoin.	Le (la) référent(e) processus métier procède à des examens réguliers pour vérifier si des fonctionnaires retraités ou des membres du personnel ayant quitté l'Organisation ont encore accès à Umoja. La révocation automatique des droits d'accès a été abordée au cours de la réunion du sous-groupe fonctionnel et approuvée par le Comité des changements Umoja le 12 avril 2022. Une liste des besoins opérationnels correspondants a été dressée.	Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 120 du rapport A/75/159 , la recommandation est considérée comme caduque.				X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8	2017	A/73/169 , par. 109	<p>Le Comité recommande :</p> <p>a) que les référents processus suppriment les droits d'accès qui posent problème ;</p> <p>b) que les référents processus automatisent l'application des règles de séparation des tâches dans la gestion des droits d'accès ;</p> <p>c) qu'une procédure standard d'examen périodique soit établie pour tous les cas connus où des responsables ont attribué certaines fonctions en dépit des règles de séparation des tâches. Ces examens périodiques devraient empêcher que l'on contrevienne aux règles de séparation des tâches et permettre de consigner les entorses qui y sont faites.</p>	<p>L'Administration a communiqué les informations suivantes : a) il était impossible d'attribuer des droits d'accès incompatibles dans l'outil correspondant, à moins de les étayer de manière explicite, et même dans ce cas, ils ne devaient concerner que des tâches de priorité moyenne ou faible ; b) le module de séparation des tâches a été entièrement déployé dans l'outil d'octroi des droits d'accès ; c) les responsables des sous-groupes fonctionnels procédaient à des mises à jour pour synchroniser les différentes sources de données.</p>	<p>Étant donné que l'Administration continue d'élaborer la procédure standard, la recommandation est considérée comme en cours d'application.</p>				X
9	2017	A/73/169 , par. 158	<p>Le Comité recommande que l'Administration fixe un taux de résolution des problèmes à atteindre dès le premier appel, et définisse un plan d'action pour y parvenir dans un délai raisonnable.</p>	<p>L'Administration a fixé un taux cible de résolution dès le premier appel de 57 % à 63 %, avec un écart type de plus ou moins 5 %, en se fondant sur la moyenne de 60 % calculée sur la période 2019-2021. Ce taux sera actualisé tous les ans sur la base de la moyenne des trois années précédentes.</p>	<p>Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 145 du rapport A/76/131, la recommandation est considérée comme caduque.</p>				X
10	2018	A/74/153 , par. 20	<p>Le Comité recommande que les comités de gouvernance continuent de suivre l'évolution du projet, qu'ils examinent et surveillent régulièrement les principales questions liées à son exécution et qu'ils jouent un rôle</p>	<p>La recommandation était liée au déploiement d'Umoja-Extension 2 et aux délais correspondants. Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 ont été mises en service et le projet Umoja a été achevé à la fin du mois de</p>	<p>Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 23 du rapport A/75/159, la recommandation est considérée comme caduque.</p>				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			de direction affirmé pour mener le projet à son terme.	décembre 2020. Il ne reste aucune fonctionnalité d'Umoja-Extension 2 à déployer dans les modules initialement prévus, et le projet Umoja a pris fin.					
11	2018	A/74/153 , par. 28	Le Comité recommande que l'Administration établisse des plans de projet qui définissent clairement les différentes tâches, les relations de dépendance entre elles, le chemin critique et les échéances fixées pour chaque tâche, et qu'elle en assure le suivi pour faciliter l'exécution des projets conformément au calendrier prévu.	Le bureau de la gestion du projet Umoja a enrichi les plans de projet pour 2019 et 2020. Ces plans ont été considérés par l'Organisation comme suffisamment détaillés pour permettre une planification et un suivi efficaces de l'exécution des sous-projets, lesquels se sont achevés avec succès dans le cadre de la clôture du projet à la fin de 2020.	Le Comité ayant de nouveau formulé la même recommandation au paragraphe 31 du rapport A/75/159 , la recommandation est considérée comme caduque.				X
12	2018	A/74/153 , par. 50	Le Comité recommande que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement intégral d'Umoja (sur le plan des processus, des fonctionnalités, des entités et de l'intégration qui en est prévue) jusqu'au 31 décembre 2019 et applique des stratégies d'atténuation pour y répondre.	Les risques pesant sur le déploiement effectif des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 n'existent plus compte tenu de la mise en service réussie des modules restants et de la clôture du projet. Au 1 ^{er} mars 2022, des mesures étaient en place pour atténuer les quatre derniers risques suivis par le Comité de pilotage d'Umoja.	Le Comité ayant de nouveau formulé la même recommandation au paragraphe 77 du rapport A/75/159 , la recommandation est considérée comme caduque.				X
13	2018	A/74/153 , par. 52	Le Comité recommande que l'Administration examine les lacunes recensées concernant l'état de préparation opérationnelle et prenne des mesures pour y remédier dans les meilleurs délais.	Le dernier module d'Umoja-Extension 2 ayant été mis en service en décembre 2020, le projet Umoja a été clôturé. Des examens de l'état de préparation opérationnelle d'Umoja-Extension 2 ont été menés dans ce contexte. La Division du progiciel de gestion intégré a entamé ses activités le	Étant donné que le projet Umoja s'est achevé le 31 décembre 2020, que la Division du progiciel de gestion intégré a entamé ses activités le 1 ^{er} janvier 2021 et que la phase d'appui intensif et de stabilisation d'Umoja-Extension 2 a pris fin, la				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2018	A/74/153, par. 68	Le Comité recommande que l'Administration prenne les mesures qui s'imposent pour pourvoir rapidement les postes vacants et dispenser une formation adéquate aux nouvelles recrues afin de les aider à appréhender toute la complexité de l'exécution du projet.	1 ^{er} janvier 2021. La phase d'appui intensif et de stabilisation d'Umoja-Extension 2 a été menée à bien. Entre 2017 et 2020, 43 personnes ont été recrutées. La dotation en personnel est une priorité de la Division du progiciel de gestion intégré. Il convient également de noter que trois postes D-1 ont été pourvus récemment, ce qui permet à l'équipe de bénéficier d'un encadrement de haut niveau et à la Directrice de se concentrer sur les objectifs stratégiques. Les trois fonctionnaires ayant été promus de la Division du progiciel de gestion intégré, trois postes P-5 sont devenus vacants.	recommandation est considérée comme caduque. Étant donné que le Comité a formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021 et que la phase de projet d'Umoja s'est conclue fin décembre 2020, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X
15	2018	A/74/153, par. 69	Le Comité recommande que l'Administration continue de fournir un appui suffisant s'agissant du renforcement des capacités pour permettre aux membres de l'équipe chargée du projet d'atteindre l'objectif consistant à être moins tributaires des services de consultants, dans la mesure du possible.	De la mi-2016 à septembre 2021, 1 484 formations techniques ont été dispensées, dont la plupart préparaient à une certification SAP. Il s'agissait notamment de formations individuelles qui faisaient appel aux différentes méthodes d'apprentissage proposées par SAP Training. Outre les formations techniques individuelles, sept ateliers ciblés ont été organisés par SAP pour les membres de l'équipe chargée du progiciel de gestion intégré entre 2017 et 2020.	Compte tenu des mesures prises pour assurer une formation technique à l'équipe du projet Umoja et au personnel de la Division du progiciel de gestion intégré, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
16	2018	A/74/153, par. 70	Le Comité recommande à l'Administration de planifier et de programmer les formations de façon à utiliser au mieux le temps libre de l'équipe chargée du projet et de planifier la séparation des rôles relatifs à l'appui à l'exploitation de niveau 3, d'une part, et aux déploiements futurs, d'autre part, afin d'alléger la pression qui pèse sur l'équipe.	Les demandes d'assistance de niveau 3 ont été traitées par toutes les équipes de la Division du progiciel de gestion intégré. Les priorités concurrentes en matière de formation aux modules d'Umoja-Extension 2 (liées au fait de « procéder simultanément à de multiples déploiements », comme décrit au paragraphe 67 du rapport A/74/153) ont été gérées avec succès, les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 ayant toutes été mises en service au 31 décembre 2020.	Étant donné que le projet Umoja s'est achevé le 31 décembre 2020 et que la Division du progiciel de gestion intégré a entamé ses activités le 1 ^{er} janvier 2021, la recommandation est considérée comme caduque.				X
17	2018	A/74/153, par. 82	Le Comité recommande que l'Administration automatise l'exécution de la principale proposition de paiement dans Umoja et réduise au minimum les cas exceptionnels pouvant donner lieu à l'exécution d'une proposition de paiement ad hoc.	La Division du progiciel de gestion intégré s'est acquittée de toutes les tâches qui lui avaient été confiées. La solution a été remise aux entités clientes le 3 novembre 2020 en vue de la réalisation des tests de vérification menés par les utilisateurs. La Division du progiciel de gestion intégré n'a aucun contrôle sur la date à laquelle les entités choisiront de procéder aux tests.	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
18	2018	A/74/153, par. 83	Le Comité recommande que l'Administration examine les données de base relatives aux informations bancaires afin de recenser les cas dans lesquels plusieurs fournisseurs sont associés au même compte bancaire, et prenne des mesures correctives, le cas échéant.	La Division du progiciel de gestion intégré s'est acquittée de toutes les tâches qui lui avaient été confiées. L'équipe chargée de la gestion des données de base a mis au point un tableau de bord permettant de repérer et de supprimer facilement les doublons. Les entités clientes doivent tester le	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
19	2018	A/74/153 , par. 84	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour limiter au minimum les interventions manuelles dans l'interface Umoja-SWIFT et assurer la fluidité du transfert des messages structurés.	tableau de bord et poursuivre l'opération de nettoyage jusqu'à ce que tous les doublons soient éliminés. La Division du progiciel de gestion intégré n'a aucun contrôle sur la date à laquelle les entités choisissent de procéder aux tests.	Ce changement a été intégralement déployé en novembre 2021. Une fois la procédure d'assurance qualité achevée, les tests de pré-exploitation ont été menés à bien et les collègues chargés de la trésorerie ont donné leur approbation. Les tests reposaient sur une liste exhaustive de scénarios définis par la Trésorerie de l'ONU en fonction de toutes les modifications apportées à l'interface.	Compte tenu des mesures ayant été prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X		
20	2018	A/74/153 , par. 113	Le Comité recommande que l'Administration fixe des objectifs assortis de délais concernant le taux de résolution dès le premier appel à atteindre pour les processus stables ainsi que pour les problèmes rencontrés et les demandes d'intervention soumises.	L'Administration a fixé un taux cible de résolution dès le premier appel de 57 % à 63 %, avec un écart type de plus ou moins 5 %, en se fondant sur la moyenne de 60 % calculée sur la période 2019-2021. Ce taux sera actualisé tous les ans sur la base de la moyenne des trois années précédentes.	Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 145 du rapport A/76/131 , la recommandation est considérée comme caduque.				X
21	2018	A/74/153 , par. 114	Le Comité recommande que l'Administration recense les flux de travail non visés par le programme de suivi aux fins du perfectionnement constant et	Le programme de suivi des améliorations s'est achevé avec succès en 2019. Un solide dispositif de gouvernance a été mis en place pour assurer le suivi des améliorations	Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 154 du rapport A/76/131 , la recommandation est considérée comme caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			prenne les mesures voulues pour en suivre l'exécution.	continues et des avantages obtenus, comme l'explique en détail le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386).					
22	2018	A/74/153, par. 115	Le Comité recommande que l'Administration élabore un plan aux fins de la migration de tous les supports de formation vers une plateforme unique. Le Comité recommande également que l'Administration mette au point et applique un plan exhaustif de formation aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et établisse des supports connexes.	L'Administration évalue les différentes fonctionnalités offertes par le système iLearn Umoja et la plateforme The Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies pour répondre aux besoins d'apprentissage de l'Organisation. Elle a également entamé les travaux préparatoires en vue de la migration de tous les supports de formation, y compris ceux liés aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, vers une ou plusieurs plateformes communes recommandées.	Étant donné que la formation à la prise en main d'Umoja est en place et que le Comité a formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X
23	2018	A/74/153, par. 144	Le Comité recommande que les prévisions de coûts indirects soient revues en veillant à ce que tous les référents processus appliquent les mêmes coûts standard, en évitant toute erreur de calcul et en utilisant le montant de référence correct concernant le perfectionnement constant.	Dans son dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/76/386), le Secrétaire général a indiqué qu'à compter de 2022, les coûts indirects représenteraient 15 % des coûts directs.	Le modèle d'estimation des coûts indirects ayant été ajusté, la recommandation est considérée comme caduque.				X
24	2018	A/74/153, par. 146	Le Comité recommande que l'Administration fasse une estimation complète des frais de maintenance jusqu'à 2030 en tenant compte de tous les objets de dépense, afin de pouvoir présenter un aperçu précis du coût complet d'Umoja à l'Assemblée générale.	Le Bureau de l'informatique et des communications a fourni une estimation des coûts de maintenance de 2023 à 2030, ventilés selon quatre catégories de dépenses : la connectivité ; les services contractuels ; l'hébergement et les services	Le Comité ayant formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
25	2018	A/74/153, par. 156	Le Comité recommande que l'Administration élabore le plan de prise en main d'Umoja et en débute l'exécution à titre prioritaire. Il recommande que le plan prévoie la mise en place, après le passage de relais, d'une structure d'appui solide, souple et efficace et permette de répondre aux besoins s'agissant de la stabilisation des projets liés à Umoja-Extension 2, de l'appui à l'exploitation, du perfectionnement constant et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités.	connexes ; les licences et la maintenance.	Le plan de prise en main, élaboré au 31 décembre 2021 et indiquant les grandes étapes à franchir, a été communiqué.	Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 212 du rapport A/76/131, la recommandation est considérée comme caduque.				X
26	2019	A/75/159, par. 23	Le Comité recommande de nouveau que les comités de gouvernance participent de façon plus étroite et plus régulière à la mise en œuvre du projet Umoja et réfléchissent en particulier aux changements qui permettraient d'assurer le bon déploiement des composantes d'Umoja-Extension 2 tout en remédiant aux difficultés qui retardent le projet, de façon que les décisions concernant la mise en œuvre du projet soient prises en toute concertation.	La recommandation était liée au déploiement d'Umoja-Extension 2 et aux délais correspondants. Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 ont été mises en service et le projet Umoja a été achevé à la fin du mois de décembre 2020. Il ne reste aucune fonctionnalité d'Umoja-Extension 2 à déployer dans les modules initialement prévus, et le projet Umoja a pris fin.	Le projet Umoja ayant été achevé à la fin du mois de décembre 2020, la recommandation est considérée comme caduque.					X
27	2019	A/75/159, par. 31	Le Comité recommande de nouveau que l'Administration établisse des plans de projet qui définissent clairement les différentes tâches, les relations de dépendance entre elles, le chemin	Le bureau de la gestion du projet Umoja a enrichi les plans de projet pour 2019 et 2020. Ces plans ont été considérés par l'Organisation comme suffisamment détaillés pour	Étant donné que des lacunes subsistaient en 2021 dans l'utilisation de l'outil de gestion de projet, la recommandation est		X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			critique et les échéances fixées pour chaque tâche, et qu'elle en assure le suivi pour faciliter l'exécution des projets conformément au calendrier prévu.	permettre une planification et un suivi efficaces de l'exécution des sous-projets, lesquels se sont achevés avec succès dans le cadre de la clôture du projet à la fin de 2020.	considérée comme en cours d'application.				
28	2019	A/75/159, par. 77	Le Comité a recommandé que l'Administration examine en permanence les risques qui pèsent sur le déploiement complet d'Umoja jusqu'au 31 décembre 2020 et applique sans tarder des stratégies d'atténuation adaptées.	Les risques pesant sur le déploiement effectif des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 n'existent plus au 31 décembre 2021 compte tenu de la mise en service réussie des modules restants et de la clôture du projet. Au 1 ^{er} mars 2022, des mesures étaient en place pour atténuer les quatre derniers risques suivis par le Comité de pilotage d'Umoja.	Étant donné qu'il restait sept risques non réglés dans Rapport au 5 mai 2022, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
29	2019	A/75/159, par. 79	Le Comité recommande que l'Administration mette à jour l'inventaire des risques, une fois recensés tous les risques potentiels, planifie des stratégies d'atténuation appropriées et assure le suivi des mesures d'atténuation, l'inventaire des risques devant rester le document de référence en matière de gestion des risques.	La procédure actualisée de gestion des risques importants a été mentionnée dans l'exposé présenté lors de la dernière réunion du Comité de pilotage d'Umoja et a été consignée dans le procès-verbal correspondant. Les activités de suivi des risques effectuées dans le cadre du projet Umoja et de la mise sur pied de la Division du progiciel de gestion intégré se sont déroulées de manière continue et systématique et se poursuivront à un rythme soutenu.	Compte tenu de l'utilisation inadéquate des outils de gestion des risques, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
30	2019	A/75/159, par. 87	Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme d'examen régulier des appendices à l'accord de licence afin d'identifier celles qui ne sont	La Division du progiciel de gestion intégré et la Division des achats se sont régulièrement entretenues avec les équipes SAP pour négocier le contrat en	Étant donné que les accords de licence ont été examinés et que l'avenant à l'accord de licence a été signé en 2021, la	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			pas nécessaires et d'envisager de les modifier ou de les résilier officiellement, et qu'elle continue d'examiner les risques financiers liés à l'accès indirect aux données.	fonction des besoins. Un examen approfondi, portant notamment sur les accords de licence, a été entrepris en 2021.	recommandation est considérée comme appliquée.				
31	2019	A/75/159, par. 93	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour incorporer des mécanismes de contrôle pour tous les champs importants dans les données de base des fonctionnaires, lorsque cela est techniquement réalisable.	L'Administration a procédé à un examen pour déterminer les domaines où il était possible d'inclure des mécanismes de contrôle dans les données de base des fonctionnaires. Compte tenu des bonnes pratiques SAP et des considérations d'ordre technique, tous les mécanismes de contrôle possibles ont été mis en place.	Étant donné que certains mécanismes de contrôle des données de base relatives aux ressources humaines étaient en cours d'élaboration, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
32	2019	A/75/159, par. 116	Le Comité recommande que l'Administration envisage d'établir des correspondances entre les droits d'accès à Umoja et les différents types de fonction et de pouvoir pouvant être délégués dans le cadre du nouveau régime de délégation de pouvoirs et dont l'exercice suppose de disposer de certains droits d'accès à Umoja.	Le guide des droits d'accès à Umoja met en correspondance les droits d'accès à Umoja et les différents types de fonction et de pouvoir délégués. Il a été actualisé lors de la mise en œuvre du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a continué à signaler les problèmes et à les régler avec les responsables, le cas échéant.	Étant donné que les droits d'accès à Umoja ont été mis en correspondance avec les différents types de fonction et de pouvoir, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
33	2019	A/75/159, par. 119	Le Comité recommande que l'Administration complète le mécanisme actuel d'octroi de droits d'accès par des mesures visant à octroyer des droits d'accès dont l'exercice requiert une délégation de pouvoirs de sorte à régler les incohérences entre les pouvoirs délégués et les	Il incombe à l'agent(e) de liaison pour les questions de sécurité et à la personne chargée des approbations de vérifier que les délégations de pouvoirs n'ont pas été annulées ou ne sont pas invalides. La Division de la transformation opérationnelle et des questions	Étant donné que l'Administration a intégré un mécanisme de validation des droits d'accès dans son rapport périodique sur les activités opérationnelles, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
34	2019	A/75/159, par. 120	droits d'accès dans le cas de délégations annulées, d'indiquer la période de validité et le montant seuil approuvé pour les délégations et de supprimer les comptes utilisateurs disposant de droits d'accès généraux pour l'ensemble des entités. Le Comité recommande que l'Administration mette en place un mécanisme de contrôle interne solide pour que les droits d'accès à Umoja soient révoqués au moment de la cessation de service et les comptes utilisateur mis à jour une fois que la personne concernée a quitté ses fonctions.	de responsabilité, qui constitue la deuxième ligne de maîtrise des risques, surveille également si des membres du personnel dont la délégation de pouvoir a été annulée continuent d'avoir accès à Umoja. Le (la) référent(e) processus métier procède à des examens réguliers pour vérifier si des fonctionnaires retraités ou des membres du personnel ayant quitté l'Organisation ont encore accès à Umoja. La révocation automatique des droits d'accès a été abordée au cours de la réunion du sous-groupe fonctionnel et approuvée par le Comité des changements Umoja le 12 avril 2022. Une liste des besoins opérationnels correspondants a été dressée.	Étant donné que le mécanisme de retrait automatique des droits ne fonctionne pas de manière effective et continue depuis suffisamment longtemps, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
35	2019	A/75/159, par. 132	Le Comité recommande que l'Administration fasse en sorte que la résolution des incidents et des demandes de service pour tous les niveaux puisse être facilement contrôlée dans le système et que toutes les demandes soient clôturées dans le délai prévu.	L'Administration a mis en place le tableau de bord d'appui à l'exploitation d'Umoja, qui permet à tous les responsables de niveaux dans Umoja iNeed de surveiller facilement les demandes en cours ou non traitées et le taux de respect de l'accord de niveaux de services en vigueur. Elle procède actuellement à un examen de cet accord, compte tenu du degré de maturité de la solution déployée et de la disparité des mesures de résolution nécessaires entre les	Étant donné que le tableau de bord d'appui à l'exploitation d'Umoja permet de suivre le traitement des demandes de service pour les différents niveaux et que le Comité a formulé une recommandation relative à l'accord de niveaux de services dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
36	2019	A/75/159 , par. 137	Le Comité recommande que l'Administration mette en place une structure de gouvernance claire au titre du programme de suivi des améliorations, en définissant clairement les responsabilités, et continue de définir les processus opérationnels critiques pour les inclure dans le programme.	demandes de service et les incidents. Le programme de suivi des améliorations s'est achevé avec succès en 2019. Un solide dispositif de gouvernance a été mis en place pour assurer le suivi des améliorations continues et des avantages obtenus, comme l'explique en détail le douzième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386).	Le Comité ayant de nouveau formulé la même recommandation au paragraphe 154 du rapport A/76/131 , la recommandation est considérée comme caduque.				X
37	2019	A/75/159 , par. 143	Le Comité réitère sa recommandation à l'Administration d'élaborer un plan de formation complet pour le nombre total de cours de formation qui seront organisés sur la plateforme iLearn Umoja pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et de mettre à disposition tout le matériel de formation sur la plateforme	Cette recommandation est identique à celle figurant au paragraphe 115 du rapport A/74/153 .	Étant donné que la formation à la prise en main d'Umoja est en place et que le Comité a formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X
38	2019	A/75/159 , par. 144	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour mettre au point et utiliser des outils permettant d'évaluer si l'apprenant peut utiliser efficacement les fonctionnalités d'Umoja après le programme de formation.	L'Administration élabore actuellement un « cadre d'évaluation des retombées de l'apprentissage », qui devrait être parachevé d'ici la fin 2022.	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
39	2019	A/75/159 , par. 149	Le Comité recommande que le Groupe de travail sur les avantages soit constitué afin de commencer les travaux sur la concrétisation des avantages pour toutes les phases dès que possible et que les délais du plan de	Le Groupe de travail sur les avantages a été mis sur pied pour superviser l'avancement de la concrétisation des avantages d'Umoja. Un calendrier a été proposé pour l'examen d'Umoja-Extension 2 et les	Le Comité ayant formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2019	A/75/159, par. 178	concrétisation des avantages soient revus afin de déterminer si les avantages d'Umoja-Extension 2 peuvent être évalués comme prévu dans les délais donnés. Le Comité recommande également de nouveau que le plan prévoie la mise en place, après le passage de relais, d'une structure d'appui solide, souple et efficace et permette de répondre aux besoins s'agissant de la stabilisation des projets liés à Umoja-Extension 2, de l'appui à l'exploitation, du perfectionnement constant et du renforcement des compétences nécessaires pour mener à bien ces activités	secteurs d'activité concernés veilleront, par l'intermédiaire du Groupe de travail sur les avantages, à évaluer les avantages obtenus et à en rendre compte. Cette recommandation est identique à celle figurant au paragraphe 156 du rapport A/74/153. Le plan de prise en main, élaboré au 31 décembre 2021 et indiquant les grandes étapes à franchir, a été communiqué.	Le Comité ayant formulé une recommandation analogue au paragraphe 212 du rapport A/76/131, la recommandation est considérée comme caduque.				X
41	2020	A/76/131, par. 28	Le Comité recommande à l'Administration de communiquer au Comité de gestion en temps utile des informations actualisées sur le projet Umoja, en particulier sur l'état de mise en service d'Umoja-Extension 2, les travaux d'intégration et de renforcement supplémentaires et les activités d'amélioration continue.	D'après le procès-verbal de la réunion correspondante, le Comité de gestion a accepté de recevoir des mises à jour de la Division du progiciel de gestion intégré deux fois par an. À sa prochaine réunion, qui aura lieu sous peu, le Comité de gestion examinera la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires tendant à ce qu'il soit informé plus de deux fois par an.	L'Administration n'ayant fait rapport au Comité de gestion qu'une seule fois en 2021, la recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	
42	2020	A/76/131, par. 77	Le Comité recommande à l'Administration d'étudier si d'autres intégrations sont faisables en ce qui concerne les solutions Umoja-Extension 2 et de suivre la réalisation de ces intégrations au	La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, a été achevée en 2020. Les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration	Étant donné que certaines intégrations mentionnées dans le rapport d'étape annuel n'ont pas encore été réalisées et que des mesures sont actuellement prises, la			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			fur et à mesure qu'elles sont cernées, évaluées et classées par ordre de priorité.	recensées au cours des phases de conception et de développement sont actuellement examinées par la structure de gouvernance dans le cadre du programme d'amélioration continue, qui est axé sur les résultats.	recommandation est considérée comme en cours d'application.				
43	2020	A/76/131, par. 90	Le Comité recommande à l'Administration de s'assurer que les documents requis à chaque étape du développement du logiciel sont établis en temps voulu, et d'élaborer un guide de gestion du projet pour les activités d'amélioration continue du système Umoja.	L'ensemble des documents transmis démontre que la Division du progiciel de gestion intégré s'appuie sur une solide structure de gouvernance et de gestion pour garantir l'adaptation du système Umoja aux objectifs visés, appuyer et mettre en œuvre des améliorations continues et déployer Umoja Analytics.	Le Comité a reçu le projet de mandat du Comité des changements Umoja et du Comité de contrôle des changements Umoja, mais le manuel de gestion du projet relatif aux activités d'amélioration continue n'a pas été mis au point. La recommandation est donc considérée comme en cours d'application.			X	
44	2020	A/76/131, par. 96	Le Comité recommande que l'Administration poursuive l'exécution du plan d'action sur la cybersécurité afin de protéger la sécurité d'Umoja, et mette en place un mécanisme permettant d'en assurer la mise en œuvre générale et d'en garantir la fiabilité.	La Division du progiciel de gestion intégré a mis en œuvre les différents éléments du plan d'action sur la cybersécurité, et tous les systèmes basés sur SAP étaient conformes aux spécifications de l'architecture et assuraient un niveau adéquat de sécurité de l'information.	Le plan d'action sur la cybersécurité ayant été mis en œuvre, la recommandation est considérée comme appliquée.			X	
45	2020	A/76/131, par. 105	Le Comité recommande que l'Administration procède régulièrement à des exercices de reprise après sinistre, et intègre les enseignements tirés et les mesures correctives dans les futures actualisations du plan de reprise après sinistre.	Les enseignements tirés ont été consignés et seront pris en compte dans le cadre du prochain exercice de reprise après sinistre d'Umoja, prévu pour le quatrième trimestre de 2022.	La recommandation ayant été partiellement appliquée, elle est considérée comme en cours d'application.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
46	2020	A/76/131, par. 111	Le Comité recommande que l'Administration prenne des mesures pour améliorer le dispositif de contrôle et de validation qui permet d'empêcher que des armes à feu et des munitions soient achetées au moyen de la procédure applicable aux achats de faible valeur.	Le dispositif de validation amélioré a été testé avec succès dans des environnements hors exploitation et a été migré vers l'environnement d'exploitation le 10 décembre 2021.	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
47	2020	A/76/131, par. 117	Le Comité réitère sa recommandation antérieure selon laquelle l'Administration devrait analyser les soldes négatifs qu'il a recensés pour chaque type de congé et apporter des corrections au module de gestion du capital humain d'Umoja au moyen de demande(s) de changement, le cas échéant.	Les résultats communiqués au 29 avril 2022 ne font plus état que de 57 soldes de congés négatifs. La procédure d'examen et l'opération de nettoyage devaient être achevées d'ici le 13 mai 2022. L'équipe d'appui aux fonctions d'Umoja en matière de ressources humaines examine tous les soldes de congés négatifs et contacte les entités afin qu'elles prennent les mesures qui s'imposent.	Étant donné que l'opération de nettoyage n'est pas terminée et n'a pas fait l'objet d'un examen, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
48	2020	A/76/131, par. 123	Le Comité recommande que l'Administration mette en place une unité administrative dotée d'un mécanisme chargé de veiller à ce que le guide des droits d'accès à Umoja, le manuel de l'agent de liaison pour les questions de sécurité et l'outil d'octroi des droits d'accès soient actualisés et se complètent parfaitement.	La mise en place d'une unité administrative revêtant la forme d'un nouveau sous-groupe fonctionnel chargé des questions relatives aux droits d'accès a été acceptée par les autres sous-groupes fonctionnels et approuvée par le Comité des changements Umoja le 12 avril 2022.	Une unité organisationnelle ayant été désignée à cet effet, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
49	2020	A/76/131, par. 124	Le Comité recommande également que l'Administration se charge de superviser l'attribution des droits d'accès, notamment en s'assurant que le principe de la séparation	L'Administration a mis en place une unité organisationnelle revêtant la forme d'un nouveau sous-groupe fonctionnel qui se chargera de superviser les	Étant donné que le mécanisme ne fonctionne pas de manière effective et continue depuis suffisamment longtemps, la		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			des tâches soit respecté et en signalant les anomalies.	questions relatives aux droits d'accès ; la mise sur pied de cette unité a été acceptée par les autres sous-groupes fonctionnels et approuvée par le Comité des changements Umoja le 12 avril 2022.	recommandation est considérée comme en cours d'application.				
50	2020	A/76/131, par. 129	Le Comité recommande que l'Administration, en coordination avec les responsables fonctionnels, assure un suivi plus régulier de la délégation de pouvoirs afin d'empêcher que les droits d'accès à Umoja soient octroyés sans la délégation de pouvoirs requise.	La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a appliqué la recommandation en améliorant les rapports trimestriels et en assurant un suivi auprès des entités ayant octroyé des droits d'accès à Umoja sans la délégation requise.	Étant donné que la Division veille en permanence au respect des règles établies, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
51	2020	A/76/131, par. 136	Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que tous les documents nécessaires à l'élaboration de nouveau contenu destiné au modèle certifié « United Nations business intelligence certified layer » soient produits dans le cadre de l'analyse décisionnelle, et fournisse rétroactivement les informations techniques manquantes à titre de référence pour les prochaines mises à jour.	Tous les documents nécessaires à l'élaboration du contenu de l'espace UNBI Certified Layer sont produits dans le cadre du processus d'analyse décisionnelle de l'ONU. Les modèles les plus utilisés sont en cours d'examen et les documents manquants seront élaborés, au besoin.	Étant donné que les documents nécessaires aux nouveaux modèles de rapports font toujours défaut depuis le dernier audit et que les documents techniques manquants sont en train d'être produits rétroactivement, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
52	2020	A/76/131, par. 145	Le Comité recommande que l'Administration mette sur pied un plan détaillé déterminant un taux de résolution au premier niveau sur la base des demandes de service (et pas seulement des incidents) ainsi qu'un taux de résolution global tenant compte de toutes les demandes de service	Des tableaux de bord regroupant des données actualisées permettent de suivre en continu les demandes traitées par chaque niveau. Les responsables peuvent ainsi prendre des décisions sur la base de données en temps quasi réel et fixer des objectifs de	Étant donné que la résolution au premier niveau n'est pas définie dans un document d'approbation officiel et que des objectifs de résultats sont en cours d'élaboration, la recommandation est considérée comme en cours d'application.			X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
53	2020	A/76/131 , par. 146	reçues, en vue d'évaluer l'efficacité de l'appui à l'exploitation et d'allouer des ressources aux différents niveaux. Le Comité recommande également que l'Administration évalue la consolidation et l'harmonisation du niveau 1 avec le niveau 2a et prépare un plan de mise en œuvre assorti d'un calendrier, en fonction des résultats de l'évaluation.	résultats pour les services d'assistance, comme l'a fait récemment la Division du progiciel de gestion intégré. L'Administration a donné suite à la recommandation en redéfinissant les responsabilités incombant au niveau 2a du Centre d'appui Umoja après l'unification des chaînes hiérarchiques du Pôle Unite d'assistance et du Centre d'appui Umoja en 2019.	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
54	2020	A/76/131 , par. 154	Le Comité recommande de nouveau que l'Administration mette en place une structure de gouvernance claire au titre du programme de suivi des améliorations continues, en définissant clairement les responsabilités, et continue de définir les processus opérationnels critiques pour les inclure dans le programme.	Cette recommandation est identique à celle figurant au paragraphe 137 du rapport A/75/159 .	Étant donné que le programme de suivi des améliorations continues n'a pas été mis en œuvre en 2021, mais que des mesures visant à établir une structure de gouvernance ont été constatées, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
55	2020	A/76/131 , par. 162	Le Comité recommande que l'Administration conduise une enquête sur l'adoption du forum d'iLearn Umoja par les utilisateurs et en évalue l'utilisation.	Comme en 2019, l'Administration a lancé, au premier trimestre de 2022, un sondage (en cours) sur les besoins de formation à Umoja, qui comporte des questions concernant l'utilisation des forums sur le portail iLearn Umoja.	Compte tenu des mesures actuellement prises, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
56	2020	A/76/131 , par. 167	Le Comité recommande que l'Administration élabore un plan de formation complet pour les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 et héberge, dans la mesure du possible, tous les	Cette recommandation est identique à celles figurant au paragraphe 115 du rapport A/74/153 et au paragraphe 143 du rapport A/75/159 .	Étant donné que la formation à la prise en main d'Umoja est en place et que le Comité a formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
57	2020	A/76/131, par. 171	Le Comité recommande que l'Administration procède à une évaluation globale des ressources et des besoins de formation des utilisateurs d'Umoja, et élabore un plan complet visant à intégrer les ressources de formation à Umoja actuellement dispersées sur différentes plateformes.	L'Administration évalue les différentes fonctionnalités offertes par le système iLearn Umoja et la plateforme The Blue Line de l'École des cadres du système des Nations Unies pour répondre aux besoins d'apprentissage de l'Organisation. Après avoir recueilli les données nécessaires, elle élaborera un plan en vue de la migration de tous les supports de formation, y compris ceux liés aux fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, vers une ou plusieurs plateformes communes recommandées.	2021, la présente recommandation est considérée comme caduque. Le Comité ayant formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X
58	2020	A/76/131, par. 182	Le Comité recommande que l'Administration présente les avantages quantitatifs actualisés dans le prochain rapport d'étape.	Le responsable des avantages est tenu de recenser et de calculer les avantages quantitatifs, tandis que le Groupe de travail sur les avantages se charge des activités de mesure et de suivi en continu. À l'avenir, il sera rendu compte des avantages quantitatifs dans le fascicule du budget concernant le responsable des avantages.	Étant donné que le dernier rapport d'étape ne contient pas de mise à jour ou de révision des avantages quantitatifs, la recommandation est considérée comme en cours d'application.		X		
59	2020	A/76/131, par. 206.	Le Comité recommande que l'Administration actualise l'estimation des frais de maintenance en fournissant des informations plus détaillées sur les	Le Bureau de l'informatique et des communications a fourni une estimation des coûts de maintenance de 2023 à 2030, ventilés selon quatre catégories de dépenses : la connectivité ;	Le Comité ayant formulé une recommandation sur le même sujet dans son rapport pour 2021, la présente recommandation est considérée comme caduque.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
60	2020	A/76/131, par. 212.	Le Comité recommande que l'Administration mette en place des indicateurs spécifiques pour suivre l'évolution du plan de prise en main.	les services contractuels ; l'hébergement et les services connexes ; les licences et la maintenance.	Le plan de prise en main, élaboré au 31 décembre 2021 et indiquant les grandes étapes à franchir, a été communiqué.			X		
Nombre total de recommandations						60	14	23	–	23
Pourcentage						100	24	38	–	38