



Assemblée générale

Distr. générale
27 novembre 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-huitième session

Points 134 et 146 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2024

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

Développement et fonctionnement du système Umoja : progrès accomplis

Vingt-sixième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2024

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505), qui a été soumis en application de la résolution 76/246, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport d'étape annuel pour l'informer du développement et du fonctionnement du progiciel de gestion intégré (Umoja). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 7 novembre 2023.

II. Rapport du Secrétaire général sur le développement et le fonctionnement du système Umoja

2. Le Secrétaire général précise que son rapport donne des informations sur les progrès accomplis en ce qui concerne le développement et le fonctionnement d'Umoja, comme suite à la résolution 76/246 de l'Assemblée générale, et sur les principales évolutions relatives aux activités menées depuis son précédent rapport (A/77/495). Dans son rapport, le Secrétaire général fait le point sur l'orientation de la Division du progiciel de gestion intégré et sur les trois principaux piliers stratégiques du système Umoja : Umoja Analytics, l'apport d'améliorations

* Deuxième nouveau tirage pour raisons techniques (11 décembre 2023).



continues, et les systèmes, la sécurité et l'infrastructure. Il communique aussi des informations sur le dispositif de gouvernance d'Umoja, la concrétisation des avantages d'Umoja, la gestion des risques, les activités de formation, la communication, l'appui à la production et le coût complet du progiciel. Des détails sont aussi donnés sur les enseignements tirés et l'application des recommandations des organes de contrôle. On trouvera dans la partie IV du rapport des éléments actualisés relatifs au modèle de financement de la Division et aux coûts connexes d'Umoja, ainsi qu'une proposition concernant la fréquence des rapports présentés à l'Assemblée générale (A/78/505, résumé et par. 1 et 2).

A. Système Umoja

Stratégie

3. Le Secrétaire général indique que l'orientation stratégique de la Division du progiciel de gestion intégré repose toujours sur trois grandes composantes : Umoja Analytics, l'apport d'améliorations continues, et les systèmes, la sécurité et l'infrastructure. Umoja Analytics continue de s'inscrire dans le droit fil de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout¹ et des initiatives présentées dans Notre programme commun², les parties prenantes internes et externes, dont les États Membres, ayant accès à des données plus nombreuses et plus fines, consultables grâce à des portails, des tableaux de bord et des services d'analyses en libre-service plus perfectionnés et plus faciles d'accès, et les rapports existants ayant été transférés (voir aussi le paragraphe 8 ci-dessous). Le programme d'amélioration continue d'Umoja vise à faciliter une transformation numérique et une innovation reposant sur l'évolution des besoins des clients et les avancées technologiques : ainsi, le progiciel arrivera à maturité et suivra ces évolutions en restant adapté à la finalité. En ce qui concerne les systèmes, la sécurité et l'infrastructure, le Secrétaire général précise que par l'atténuation des risques, la planification de la reprise après sinistre et la mise à niveau des logiciels, la continuité des activités de l'Organisation sera assurée et Umoja restera à la pointe du progrès technologique, notamment grâce à la poursuite de la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8 (A/78/505, par. 3 à 6).

4. Le Comité consultatif note que les informations présentées dans le rapport du Secrétaire général pour ce qui est des perspectives stratégiques du système Umoja reprennent en grande partie les informations fournies dans son précédent rapport (voir A/77/495, par. 3 à 6). Ayant demandé pourquoi le présent rapport ne contenait pas d'informations supplémentaires sur le plan à long terme pour Umoja, après avoir rappelé la recommandation qu'il avait formulée à ce sujet (voir A/77/7/Add.21, par. 11), le Comité a été informé que l'orientation stratégique de la Division du progiciel de gestion intégré pour le système Umoja avait été présentée dans les rapports intitulés « Développement et fonctionnement du système Umoja : progrès accomplis » (A/77/495 et A/78/505) et était fondée sur un plan pluriannuel dans lequel il était tenu compte de l'évolution des besoins de l'Organisation et de la nature dynamique de la technologie et de l'infrastructure qui la sous-tendait. Le Comité a aussi appris que l'orientation stratégique reposait toujours sur les trois piliers fondamentaux (voir le paragraphe 3 ci-dessus) et que l'Administration continuait de suivre le coût complet d'Umoja et à en rendre compte jusqu'en 2030. De plus, tous les besoins à long terme qui seraient mis au jour pour le système Umoja, y compris pour les licences et les mises à niveau de l'infrastructure, seraient pris en compte à

¹ www.un.org/en/content/datastrategy/index.shtml (en anglais uniquement).

² https://www.un.org/fr/content/common-agenda-report/assets/pdf/Notre_programme_commun.pdf.

l'avenir dans les plans d'équipement, les projets de budget-programme et les rapports portant sur les progrès du système Umoja.

5. Le Comité consultatif est d'avis que les informations générales communiquées dans le rapport sur l'orientation stratégique de la Division du progiciel de gestion intégré en ce qui concerne les trois piliers du système Umoja ne constituent pas un plan stratégique à long terme suffisamment détaillé pour le système Umoja, y compris en ce qui concerne les améliorations et les investissements à long terme prévus jusqu'en 2030, comme indiqué dans les recommandations formulées par le Comité et approuvées par l'Assemblée générale (voir la résolution 77/263 B de l'Assemblée générale). Par conséquent, le Comité compte que des efforts accrus seront déployés pour garantir une plus grande clarté à cet égard dans les rapports futurs portant sur le fonctionnement et le développement du système Umoja.

Umoja Analytics

6. Le Secrétaire général fait le point sur la plateforme Umoja Analytics, qui continue de combiner des niveaux de données plus amples et plus fins afin d'alimenter la réflexion des membres du personnel et celle des États Membres en leur donnant accès, de manière conviviale, à de plus grands volumes de données (A/78/505, par. 7 à 23). La plateforme utilise des données internes (Inspira et iNeed) et externes [Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)] afin d'aider à déterminer comment les performances peuvent être améliorées, et procède à des analyses prédictives et à des scénarios de simulation destinés à renforcer la prise de décision :

a) **Portails des États Membres** : le Secrétaire général indique que le déploiement de la phase 2 du portail relatif au personnel en tenue est en cours ; on y trouvera des informations sur les lettres d'attribution et les demandes d'indemnité de décès ou d'invalidité. Par ailleurs, le portail d'information sur le personnel du Secrétariat de l'ONU a été mis à la disposition des États Membres en mai 2023, et d'autres développements sont en cours, comme l'ajout d'informations sur le personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Des efforts sont aussi déployés pour transférer le portail des contributions des États Membres et le système pilote d'information budgétaire, et d'autres portails pourraient voir le jour en fonction des besoins des États Membres ;

b) **Tableaux de bord** : pour répondre aux besoins du personnel, les tableaux de bord continuent d'être améliorés, notamment le tableau de bord intégré du questionnaire de projet déployé en septembre 2022, auquel des informations sur les objectifs de développement durable ont été ajoutées en 2023, ce qui permet de relier et de visualiser des données provenant de modules individuels tels que ceux qui concernent la gestion stratégique, l'élaboration du budget et les systèmes de projet dans la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information (ibid., fig. I). Déployé en mai 2023, le tableau de bord de gestion globale des risques permet de saisir, d'évaluer et de hiérarchiser les mesures d'atténuation des risques stratégiques de l'ONU et sera utilisé pour suivre les activités des équipes de traitement des risques ;

c) **Services d'analyse en libre-service** : le Secrétaire général indique que grâce aux services d'analyse en libre-service, les utilisateurs à tous les niveaux de l'Organisation pourront accéder aux données et aux visualisations dans Umoja sans l'aide d'experts, et qu'il est envisagé de créer trois rôles différents (entités clientes, analystes de données et utilisateurs privilégiés) dotés de différents niveaux de personnalisation des rapports (ibid., fig. II). Le système est déployé en trois vagues :

la formation et le déploiement sont achevés pour la première vague, la deuxième vague est en cours, et la troisième devrait être achevée d'ici à la fin 2023 ;

d) **Passage d'Umoja Business Intelligence à Umoja Analytics** : il est aussi souligné que les rapports de la solution Umoja Business Intelligence sont en cours de transfert vers Umoja Analytics afin de bénéficier de fonctions d'établissement de rapports plus puissantes et d'ensembles de données améliorés. Plus de 235 rapports ont déjà été transférés sur Umoja Analytics, y compris tous les rapports les plus utilisés.

7. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé qu'après la mise à niveau du système Umoja vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8, le Secrétariat aurait accès à de nouvelles caractéristiques et fonctionnalités dans le système mis à niveau, ce qui se traduirait par une amélioration de l'expérience utilisateur, ainsi que par une rationalisation et une automatisation accrues des processus. Le Comité a aussi appris qu'en aidant les membres du personnel non experts à surmonter les obstacles liés à l'utilisation d'Umoja, Umoja Analytics favoriserait une culture de prise de décision basée sur les données dans l'Organisation.

8. Le Comité consultatif prend note des progrès réalisés dans le développement d'Umoja Analytics, tels que l'élargissement de l'accès des États Membres aux portails, ainsi que l'accent mis sur l'amélioration de l'accessibilité et de la convivialité des données dans l'ensemble de l'Organisation. Il constate cependant que les données actuellement disponibles pour les États Membres via le portail d'information sur le personnel du Secrétariat de l'ONU ne sont pas aussi détaillées que celles qui sont communiquées par HR Insight dans certains domaines, tels que la nationalité du personnel, et espère que le déploiement de plateformes à l'usage des États Membres n'aura pas d'incidence négative sur leur accès aux informations actuellement disponibles. Le Comité souligne aussi qu'après la mise en service de SAP ERP 6.0 enhancement package 8, les utilisateurs auront besoin de temps pour adopter les nouvelles approches fondées sur les données et se familiariser avec elles, et il compte que le Secrétaire général ajustera les processus organisationnels et les ressources en conséquence, notamment en proposant des gains d'efficacité dans l'utilisation du personnel, et qu'il informera l'Assemblée générale des changements opérés dans ses prochains rapports d'activité.

Apport d'améliorations continues

9. Dans son rapport, le Secrétaire général fait le point sur certaines améliorations essentielles qui ont facilité la simplification, l'automatisation et l'affinage des processus d'Umoja, ce qui a permis à l'Organisation de continuer de tirer parti du système pour renforcer la transformation opérationnelle. Les améliorations continues apportées depuis la publication du précédent rapport (A/77/495) ou qu'il est prévu d'apporter touchent notamment les domaines suivants :

a) La gestion du capital humain, grâce à un nouvel outil de gestion des congés de maladie rejetés, déployé le 1^{er} octobre 2022 ; la mise en service rapide d'applications visant à soutenir la réduction des effectifs de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) ; les changements apportés en mars 2023 à l'appui de la décision de l'Assemblée générale sur le remplacement des dispositions régissant actuellement les congés de maternité, de paternité et d'adoption par une disposition prévoyant l'octroi d'un congé parental (A/78/505, par. 26 à 28) ;

b) Les états de paie, ainsi que le processus automatisé de recouvrement des coûts liés aux états de paie, qui a été mis à l'essai à l'Office des Nations Unies à Genève et à l'Office des Nations Unies à Nairobi en 2022 et étendu à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique à Bangkok en mars 2023 : le recouvrement des coûts des services a ainsi été harmonisé, ce qui a entraîné des économies pour les prestataires de services et les entités bénéficiaires, tout en alignant l'application des frais de service dans l'ensemble de l'Organisation (ibid., par. 29) ;

c) Les finances, par le déploiement d'une fonctionnalité d'information bancaire en libre-service pour le personnel en avril 2023 et d'une interface de gestion des opérations de change pour la Trésorerie en octobre 2022, ce qui a permis d'automatiser le traitement de 3 800 transactions et de réduire le nombre d'erreurs. Le Secrétaire général précise qu'une interface relative aux opérations d'investissement, qui couvrirait 600 types de transactions par an environ, va aussi être mise en service (ibid., par. 30) ;

d) La planification stratégique, grâce à l'ajout en décembre 2022 de fonctions de filtrage permettant de générer des plans de travail pour le personnel sur la base des produits livrables du projet, dans le domaine de la planification stratégique, de la budgétisation et de la gestion de la performance, et l'amélioration de la solution d'élaboration du budget en janvier 2023, qui incorpore désormais la planification budgétaire pour les différentes ressources du Secrétariat ne faisant pas l'objet d'une mise en recouvrement auprès des États Membres. La poursuite de l'intégration entre la solution intégrée de programmation, de planification et d'établissement de rapports et la solution destinée aux partenaires de réalisation est prévue pour 2024, et devrait améliorer le suivi des progrès réalisés par les partenaires de réalisation par rapport aux objectifs de performance du projet (ibid., par. 31) ;

e) La gestion de la chaîne d'approvisionnement, par les améliorations apportées à l'outil de planification de la chaîne d'approvisionnement, qui ont accru la précision et la validité des sources d'approvisionnement, en particulier pour ce qui concerne le transport du matériel appartenant aux contingents (simplification de la procédure relative aux lettres d'attribution) et le portail de collaboration avec les transporteurs (amélioration de la visibilité des activités liées aux expéditions) (ibid., par. 32) ;

f) La gestion des conférences et autres manifestations, grâce au renforcement de l'intégration entre Umoja et les applications de gestion des conférences et autres manifestations par la mise en service d'interfaces fournissant un ensemble commun de données de base. Les améliorations apportées aux données relatives au temps de travail et à la présence devraient améliorer le suivi et la gestion des capacités, par l'élimination des rapports redondants et l'amélioration de la qualité des données, entre autres (ibid., par. 34).

10. Parmi les améliorations continues apportées dans d'autres domaines, on peut citer les opérations de paiement et d'établissement de rapports au titre de la gestion du personnel en tenue (maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et ajustements demandés par le Groupe consultatif de haut niveau), ainsi que celles qui concernent, par exemple, les lettres d'attribution, le décès et l'invalidité, et les calculs au niveau d'engagement Déploiement rapide (ibid., par. 33). Il est également indiqué que la mise en service d'Umoja à la Cour internationale de justice a eu lieu avec succès le 1^{er} janvier 2023 (ibid., par. 36).

11. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'à l'heure actuelle, aucun des organismes, fonds et programmes des Nations Unies n'envisageait d'adopter Umoja, et on ne s'attendait pas à ce que tous les organismes, fonds et programmes adoptent SAP en raison de différences de mandat, d'activité et de

gouvernance. Toutefois, la Division du progiciel de gestion intégré continuait de partager activement ses connaissances et de chercher de nouvelles pistes de collaboration par l'intermédiaire du groupe d'intérêt (Enterprise Resource Planning Special Interest Group), qui réunissait les besoins partagés par les entités utilisant SAP et présentait ensuite une liste commune de changements à SAP, ce qui permettait de réaliser des économies d'échelle. Les progiciels de gestion intégrés étaient aussi intégrés à l'aide de technologies libres de droits, telles que des services Web, lorsque cela était possible. Le Comité a aussi appris que certaines des applications utilisaient actuellement des sources de données communes à l'ensemble du système des Nations Unies, à savoir : le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies pour les achats, le portail des partenaires de l'ONU et une interface partagée avec le PNUD donnant des informations à l'appui des accords de service dans le domaine des finances ; des interfaces communes entre les progiciels de gestion intégrés et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, et d'autres interfaces en cours de développement relatives aux cessations de service, dans le domaine des ressources humaines.

12. Le Comité consultatif rappelle qu'à son avis, le déploiement d'Umoja dans d'autres entités du système des Nations Unies ne constitue pas une amélioration du système Umoja lui-même (voir A/77/7/Add.21, par. 18) et estime qu'il serait plus approprié de traiter cette question dans le cadre du plan stratégique de développement à long terme du système Umoja (voir par. 5 ci-dessus) et dans le cadre de la stratégie Informatique et communications révisée (voir A/77/7/Add.22, par. 38).

13. En ce qui concerne les améliorations continues apportées aux fonctionnalités du système Umoja dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, les finances et la chaîne d'approvisionnement, le Comité consultatif souligne que les enseignements tirés, notamment en ce qui concerne la facilité d'utilisation, la non-prolifération des systèmes (voir par. 27 ci-dessous) et la formation des utilisateurs, devraient être pris en compte et jugés prioritaires dans les améliorations futures. À cet égard, le Comité compte que l'expérience de la consolidation des informations relatives aux ressources humaines dans le cadre de la réduction des effectifs de la MINUSMA sera examinée et dûment prise en compte dans les améliorations futures du système Umoja.

14. Le Secrétaire général explique dans son rapport que le système Umoja est utilisé par 47 834 utilisateurs répartis sur 474 sites (A/78/505, résumé). Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a reçu un état comparatif du nombre total d'utilisateurs d'Umoja par catégorie comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Utilisateurs d'Umoja, par catégorie

<i>Catégorie</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
Utilisateurs parmi le personnel, y compris au Secrétariat et dans le système des Nations Unies	39 356	42 680
Utilisateurs des États Membres	880	902
Utilisateurs externes, hors États Membres	3 066	4 252
Total	43 302	47 834

15. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que l'augmentation de toutes les catégories d'utilisateurs par rapport au rapport précédent était due à une augmentation des effectifs militaires et de police et du personnel administré par

Umoja provenant de missions et d'entités telles que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Département des affaires économiques et sociales et la Cour internationale de Justice.

Systèmes, sécurité et infrastructure

16. Dans son rapport, le Secrétaire général fait le point sur les efforts déployés par la Division du progiciel de gestion intégré, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, pour atténuer les risques, planifier la reprise après sinistre et mettre à niveau les logiciels et l'infrastructure afin de protéger la résilience opérationnelle de l'Organisation et la stabilité apportée par Umoja (ibid., par. 37-46). Il précise qu'à cet égard, l'accent a été mis depuis 2022 sur la mise à niveau SAP ERP 6.0 enhancement package 8, et donne les informations suivantes :

a) Il s'agit de mettre à niveau l'application Umoja, la base de données et l'infrastructure (voir fig. IV dans le rapport), ce qui permettra à l'Organisation de continuer de bénéficier de l'appui du fournisseur tout en améliorant l'expérience utilisateur et en réduisant les risques ;

b) Il s'agit d'une opération très complexe, comprenant des projets parallèles et nécessitant une collaboration entre de multiples parties prenantes dans les services clients et les équipes techniques ;

c) La mise à niveau concerne tous les systèmes et modules locaux et a des incidences sur les utilisateurs internes (le personnel de l'Organisation des Nations Unies) comme sur les utilisateurs externes (les États Membres, le Comité consultatif, les partenaires de réalisation et les donateurs), ainsi que sur les intégrations internes et externes du système (Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, Commission de la fonction publique internationale et fournisseurs), les applications externes à SAP (gDoc et Indico.UN) et les applications en nuage (Umoja Analytics) (ibid., fig. V et tableau 1) ;

d) Il s'agit à la fois d'une mise à niveau de la base de données (d'Oracle à HANA), qui accélèrera le traitement grâce à la technologie de base de données en mémoire et renforcera la sécurité, et de l'infrastructure Umoja, qui nécessite le remplacement du matériel arrivé en fin de vie, ce qui améliorera l'ensemble des performances.

17. Le Comité consultatif prend note du calendrier donné pour la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8 présenté dans le rapport (ibid., fig. III) et constate que la résolution des problèmes et les tests de validation par les utilisateurs, ainsi que le projet parallèle sur les paies, étaient en cours à la mi-novembre 2023, leur achèvement étant prévu pour mars 2024 ; une répétition générale pour la mise à niveau devrait commencer en février 2024 et durer jusqu'à la fin du mois de mars, la mise en service nécessitant deux mois environ, de la fin février jusqu'à la fin avril 2024. Comme suite à ses questions, le Comité a aussi été informé que l'ensemble du personnel de la Division du progiciel de gestion intégré ainsi que des membres du personnel du Bureau de l'informatique et des communications et des entités clientes participaient à la mise à niveau, certaines fonctions spécialisées étant prises en charge par des sous-traitants extérieurs ; la mise à niveau serait réalisée dans la limite des ressources existantes. Ayant posé la question, le Comité a aussi appris que la Division et le Bureau avaient noué une relation complémentaire et productive, les responsabilités du Bureau en lien avec Umoja étant axées sur la sécurité de l'application, la maintenance SAP et la gestion de la licence, le support technique, la maintenance de l'infrastructure et la cybersécurité, comme indiqué dans le rapport du

Secrétaire général présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-seizième session (voir A/76/386, tableau 1).

18. **Rappelant sa précédente recommandation sur la question (voir A/77/7/Add.21, par. 22), le Comité consultatif constate que le rapport du Secrétaire général ne communique pas d'informations actualisées sur la mise en place du module Gouvernance, risques et conformité et compte que le Secrétaire général fournira les précisions voulues à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport et dans son prochain rapport d'étape. Le Comité compte aussi que des informations actualisées sur les attributions en matière de sécurité de l'information seront données dans le cadre du rapport sur la stratégie Informatique et communications révisée (voir par. 12 ci-dessus).**

Dispositif de gouvernance

19. Le Secrétaire général donne un aperçu du dispositif de gouvernance d'Umoja (A/78/505, par. 47 à 50 et fig. VI), qui comprend les éléments principaux suivants :

a) **Le Comité de gestion et le Comité directeur pour l'informatique et les communications** : la Division du progiciel de gestion intégré continue de rendre compte de son orientation stratégique globale au Comité de gestion, et des questions techniques au Comité directeur pour l'informatique et les communications ;

b) **Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel** : la Directrice de la Division du progiciel de gestion intégré s'entretient régulièrement avec la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel pour obtenir des orientations sur toutes les questions importantes relatives au système Umoja et à la Division ;

c) **Le Comité des changements Umoja** : il se réunit tous les deux mois et constitue le principal mécanisme de gouvernance pour les améliorations du système.

20. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la Division du progiciel de gestion intégré et le Bureau de l'informatique et des communications participaient tous deux aux réunions de l'équipe de direction et aux réunions des responsables de chaque pilier exécutif du Département de l'appui opérationnel. De plus, le Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'informatique et des communications a participé aux réunions du Comité de gestion et du Comité directeur pour l'informatique et les communications sur le système Umoja.

Concrétisation des avantages

21. Dans son rapport, le Secrétaire général présente les travaux du Groupe de travail sur les avantages, qui est composé des sous-groupes fonctionnels du Comité des changements Umoja, chargés d'assurer le suivi et la concrétisation des avantages attendus, de la Division du progiciel de gestion intégré, qui est responsable du programme d'amélioration continue, et de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui coordonne la concrétisation des avantages (ibid., par. 51 et 52). Le Secrétaire général précise que, depuis le précédent rapport, le Groupe de travail sur les avantages s'est réuni trois fois et a recensé 25 améliorations dans le cadre du suivi des avantages. Il explique aussi que, pour ce qui est des avantages liés à Umoja-Extension 2, le Groupe a achevé son examen en mai 2023 et le Comité des commissaires aux comptes a pris note du fait que cet examen et l'examen postérieur à la mise en exploitation d'Umoja avaient été achevés.

22. Rappelant sa précédente recommandation sur la question (voir [A/77/7/Add.21](#), par. 30), le Comité consultatif compte que le Secrétaire général veillera à ce que les avantages découlant de toutes les demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation menés avec diligence, et à ce qu'il en soit rendu compte à l'Assemblée générale, compte tenu également des investissements à long terme dans le système.

Gestion des risques, formation, communication et appui à l'exploitation

23. Dans son rapport, le Secrétaire général fait le point sur les progrès accomplis en ce qui concerne les risques liés au projet Umoja, les activités de formation et de communication, et son dispositif d'appui à l'exploitation ([A/78/505](#), par. 53 à 58). Pour ce qui est des risques liés au système Umoja, les sous-groupes fonctionnels, la Division du progiciel de gestion intégré et le Bureau de l'informatique et des communications continuent de traiter ces risques dans le cadre de la gestion des risques du Secrétariat, lesdits risques étant consignés dans la solution de gestion globale des risques et communiqués au Comité des changements Umoja. En ce qui concerne la formation, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle collabore avec les sous-groupes fonctionnels et la Division pour créer et mettre à jour des activités de formation qui seront dispensées en ligne. Une nouvelle formation intitulée « Umoja – working smarter » a été mise à disposition en juillet 2023 et, en concordance avec la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, une formation en ligne sur l'utilisation du marqueur d'inclusion du handicap dans la solution intégrée de planification, de suivi et de communication de l'information a été mise en ligne. On peut aussi lire dans le rapport que la communication avec les parties prenantes a été renforcée grâce à des sessions d'information sur Umoja Analytics et à la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8, ces espaces d'échanges interactifs permettant d'informer les utilisateurs des dernières évolutions.

24. Ayant demandé des précisions, le Comité a appris qu'un document évolutif, intitulé « stratégie d'apprentissage Umoja pour 2021-2025 » avait été élaboré par le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle afin de servir de socle stratégique et dynamique pour les activités de formation aux fonctionnalités d'Umoja ; ce document met en avant une démarche continue et évolutive d'apprentissage, conçue pour que les membres du personnel aient les moyens d'exploiter Umoja dans leurs activités quotidiennes. Pour renforcer encore l'efficacité de la formation, le Service a mené une analyse des besoins en apprentissage liés à Umoja, qui a permis de mettre à jour les styles d'apprentissage et les préférences en matière de mise en œuvre de la formation, dont il faut tenir compte pour optimiser les performances professionnelles des utilisateurs d'Umoja. Les informations obtenues à l'aide de cette analyse ont orienté l'élaboration des modalités et méthodes de mise en œuvre des futurs contenus de formation, ce qui favorisera l'utilité et l'adaptabilité de la stratégie d'apprentissage. Comme suite à ses questions, le Comité a aussi appris que divers moyens de communication avec les utilisateurs ont été utilisés pour la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8, notamment des messages d'information régulièrement envoyés aux organes de gouvernance d'Umoja (voir par. 19 ci-dessus), des sessions d'information mondiales et d'autres espaces de communication, tels que les conférences mondiales sur les ressources humaines et les conférences mondiales des chefs de l'administration. **Le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à intensifier et à structurer les activités de communication menées auprès des utilisateurs afin de rendre les améliorations d'Umoja, telles que la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 enhancement package 8,**

plus visibles et la formation connexe plus accessible à toutes les catégories d'utilisateurs, et à faire le point sur ce sujet dans son prochain rapport.

25. En ce qui concerne l'appui à l'exploitation, le Secrétaire général indique que le dispositif d'appui à l'exploitation d'Umoja est un système à quatre niveaux dont les activités sont réparties entre le Bureau de l'informatique et des communications, les sous-groupes fonctionnels et la Division du progiciel de gestion intégré, cette dernière étant chargée de la coordination. Ainsi, le Bureau fournit une assistance de niveau 1 et 2a, les experts des sous-groupes fonctionnels proposent une assistance de niveau 2b et la Division offre une assistance technofonctionnelle de niveau 3. Le Secrétaire général précise dans son rapport que l'arriéré des demandes d'assistance Umoja a été considérablement réduit, le nombre de tickets non résolus ayant diminué de 29,5 % et le cycle de vie moyen des tickets de 34 % au cours de la période à l'examen. **Le Comité consultatif prend note des progrès accomplis dans la réduction de l'arriéré des tickets et compte que la collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications et les entités clientes se poursuivra à cet égard, dans le but d'éliminer complètement l'arriéré.**

Application des recommandations des organes de contrôle et enseignements tirés

26. Le Secrétaire général donne des détails sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), ainsi qu'une liste des enseignements tirés depuis la prise en main d'Umoja (A/78/505, par. 60 à 64 et tableaux 3 à 5). Il est indiqué que les recommandations non encore appliquées du Comité ont été ramenées de 37 à 17, 7 des recommandations restantes devant être clôturées et 10 étant en cours de mise en œuvre et devant être clôturées d'ici à 2026 ; les recommandations non encore appliquées du BSCI sont au nombre de huit et devraient être clôturées d'ici à 2024. S'agissant de l'application des recommandations des organes de contrôle, le Comité consultatif a été renvoyé à l'annexe II du rapport du Conseil [A/78/5 (Vol. I)] et a reçu un tableau contenant des éléments supplémentaires sur la mise en œuvre de ses recommandations et de celles du BSCI, qui figure à l'annexe I ci-dessous. **Rappelant sa précédente recommandation sur la question (voir A/77/7/Add.21, par. 5), le Comité consultatif souligne qu'il importe d'appliquer les recommandations en suspens des organes de contrôle et espère que les prochains rapports du Secrétaire général comprendront une version actualisée du tableau figurant à l'annexe I du présent rapport, qui récapitule toutes les mesures de suivi.**

27. En ce qui concerne les enseignements tirés depuis la prise en main d'Umoja, le Secrétaire général met en exergue, dans le tableau 5 de son rapport, la gestion du changement, la prolifération des systèmes, le recrutement et la communication. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les principaux défis liés à Umoja correspondaient généralement aux enseignements tirés et comprenaient : a) la pénurie et le coût élevé des compétences spécialisées nécessaires pour soutenir le système, et la difficulté d'attirer des candidats et candidates qualifiés, en particulier dans les limites fixées par les politiques de l'Organisation ; b) les solutions cloisonnées qui font double emploi et ne tiennent pas compte des capacités standard offertes par le système Umoja ; c) la mise en place d'une approche efficace de la gestion du changement pour garantir l'acceptation et l'adoption par les utilisateurs ; d) la formation des utilisateurs finaux d'Umoja afin de garantir la réussite, aujourd'hui et demain. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que la prolifération des systèmes, en particulier en lien avec l'exploitation des fonctionnalités d'Umoja dans la mesure du possible afin de tirer pleinement parti du progiciel de gestion intégré, y compris dans l'adoption d'Umoja par d'autres entités, concernait le fait d'empêcher le déploiement de systèmes cloisonnés au Secrétariat et

non l'adoption élargie d'Umoja par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies (voir aussi le paragraphe 11 ci-dessus).

Coût complet d'Umoja

28. Le Secrétaire général, au paragraphe 59 et au tableau 2 de son rapport, indique que le coût complet actualisé à l'horizon 2030 s'élève à 1 521,3 millions de dollars, soit une augmentation de 1,4 million de dollars par rapport au coût complet de 1 519,9 millions de dollars indiqué dans le précédent rapport (A/77/495, tableau 1). Comme suit à ses questions, le Comité consultatif a reçu des éclaircissements sur la méthode de calcul des montants entrant dans le coût complet d'Umoja, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 2 (voir l'annexe II ci-dessous), et a été informé que les coûts directs d'Umoja, à compter de la clôture du projet en 2021, étaient constitués des ressources nécessaires proposées pour la Division du progiciel de gestion intégré au titre du chapitre 29A du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, à savoir : les dépenses de personnel, qui comprennent les postes et les autres salaires du personnel à l'appui de l'exécution du mandat ; les crédits budgétaires relatifs aux consultants et aux services contractuels pour les services spécialisés nécessaires ; des crédits budgétaires pour d'autres dépenses, y compris les voyages du personnel, les frais généraux de fonctionnement (location de locaux, par exemple), les frais de communication, les fournitures de bureau, le mobilier et le matériel, tels que présentés dans le projet de budget-programme pour 2024. À cet égard, le Comité a aussi reçu la répartition des ressources proposées pour la Division pour 2024 dans le projet de budget-programme au titre du chapitre 29A (voir A/78/6 (Sect. 29A), par. 29A.160, tableau 29A.50 et fig. 29A.IX), telle que reproduite dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

Besoins en ressources de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2024

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	
Dépenses de personnel	14 368,3
Consultants	143,2
Services contractuels	8 137,5
Autres dépenses	2 230,0
Total	24 879,0

29. Le Comité consultatif a aussi appris que les coûts afférents aux activités d'appui constituaient des dépenses de personnel supplémentaires et que, depuis la clôture du projet, les coûts indirects étaient estimés à 15 % du total des coûts afférents aux activités d'appui et du budget proposé pour la Division, méthode examinée et jugée acceptable par le Comité des commissaires aux comptes. Il a également été précisé au Comité que les coûts de formation correspondaient au temps passé par le personnel du Secrétariat à suivre des cours liés à Umoja, ainsi qu'aux frais de voyage éventuels, et que les coûts de maintenance comprenaient les licences, le matériel et les logiciels.

30. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que l'augmentation de 1,4 million de dollars du coût complet d'Umoja jusqu'en 2030 par rapport au précédent rapport reflétait : a) une augmentation de 307 000 dollars du budget proposé pour la Division ; b) une augmentation de 385 200 dollars des coûts afférents aux activités d'appui ; c) une augmentation de 1 092 000 dollars des coûts de

maintenance, compensée en partie par d) des réductions dans d'autres domaines. Le Comité n'a pas reçu d'éclaircissements supplémentaires quant aux gains d'efficacité utilisés pour compenser partiellement ces augmentations. **Rappelant sa précédente recommandation sur la question (voir A/77/7/Add.21, par. 38) et constatant que l'augmentation des coûts de maintenance est le principal facteur de l'augmentation globale du coût complet d'Umoja jusqu'en 2030, le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à communiquer davantage d'informations et de justifications sur les coûts directs et indirects et à juguler autant que possible toutes les augmentations de coûts, y compris les coûts de maintenance et de mise à niveau, et à donner des détails sur ses efforts et ses mesures d'économie à l'Assemblée générale lors de l'examen du présent rapport et dans les futurs rapports. Le Comité compte aussi que, dans le cadre de la communication d'informations actualisées, le Secrétaire général indiquera la totalité des ressources affectées aux postes et aux autres objets de dépense utilisées pour la mise à niveau vers SAP ERP 6.0 Enhancement Package 8, ainsi que les mesures par lesquelles les dépenses connexes ont été financées au moyen des ressources existantes approuvées pour Umoja (voir le par. 17 ci-dessus).**

31. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a aussi été informé que le coût complet n'avait pas été présenté à l'Assemblée générale au début du projet Umoja, mais qu'il avait évolué depuis le neuvième rapport sur le projet de progiciel de gestion intégré (A/72/397) en 2017, compte tenu des informations communiquées par le Comité des commissaires aux comptes et le Comité. Il n'y a pas eu de projection des coûts au-delà de 2030, et la Division du progiciel de gestion intégré a l'intention de poursuivre son évaluation complète du système Umoja et des coûts connexes au cours des prochaines années, les ressources étant soumises à l'examen de l'Assemblée générale dans le cadre du processus budgétaire. **Le Comité consultatif note que l'annexe au rapport du Secrétaire général (voir également l'annexe III ci-dessous) comprend un résumé de toutes les ressources liées à Umoja pour 2024, par entité et par fonds, mais il estime que la présentation des ressources n'est pas suffisamment détaillée, en particulier en ce qui concerne les coûts de formation et de maintenance, et que les informations utiles relatives au personnel sont réparties entre les différents rapports du Secrétaire général. Il recommande en conséquence que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer dans ses futurs rapports d'activité une vue d'ensemble complète et détaillée des informations sur les ressources liées aux postes et objets de dépense autres que les postes pour Umoja, y compris un tableau d'effectifs des postes et emplois de temporaire (autres que pour les réunions) financés au moyen du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires, ainsi qu'une ventilation des informations relatives aux objets de dépense autres que les postes par objet de dépense, afin de centraliser toutes les informations relatives aux ressources liées à Umoja.**

B. Modèle de financement de la Division du progiciel de gestion intégré, y compris en ce qu'il a trait aux coûts de maintenance connexes du Bureau de l'informatique et des communications et des activités d'appui, et périodicité des rapports

32. Aux paragraphes 66 à 72 de son rapport, le Secrétaire général donne des informations complémentaires sur la révision du modèle de financement de la Division du progiciel de gestion intégré, les coûts de maintenance du Bureau de l'informatique et des communications et les activités d'appui et soumet à l'Assemblée générale, pour examen, une proposition concernant la périodicité des rapports sur le système Umoja. En ce qui concerne le modèle de financement, le Secrétaire général

indique qu'à la suite de la fermeture de la MINUSMA et compte tenu de la tendance à la baisse des budgets de maintien de la paix et de leur évolution prévue, il faudra davantage de temps pour évaluer la meilleure répartition des coûts. Le Secrétaire général indique que des informations actualisées sur cette question figureront dans son prochain rapport et qu'il souhaiterait connaître l'avis des États Membres sur la révision du modèle de financement. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la fermeture de la MINUSMA et la réduction des budgets des opérations de maintien de la paix n'avaient pas d'incidence sur la modulation du budget de la Division et que, s'agissant du modèle de financement révisé, les États Membres pourraient par exemple proposer que les coûts fixes soient financés au moyen de contributions statutaires ou que le financement soit fonction des effectifs, par opposition au modèle actuel, qui était fondé sur les budgets approuvés. Il a été confirmé au Comité qu'aucune de ces deux options n'avait encore été étudiée et que la Division était prête à envisager tous les facteurs que les États membres souhaiteraient voir pris en compte dans le modèle de financement révisé. **Le Comité consultatif est d'avis que toute proposition de révision de la répartition des ressources liées à Umoja devrait être fondée sur une base méthodologique rigoureuse, être assortie de justifications claires et, compte tenu notamment de la réduction des effectifs et de la fermeture de certaines opérations de maintien de la paix, avoir une incidence proportionnelle sur la modulation des ressources. Le Comité attend avec intérêt de recevoir des informations détaillées à cet égard dans le prochain rapport d'étape sur Umoja et au chapitre 29A du prochain projet de budget-programme, le cas échéant, et compte que des éclaircissements sur les options envisagées pour le modèle de financement révisé seront fournis à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport.**

33. En ce qui concerne la périodicité des rapports, compte tenu de l'importance d'Umoja pour l'Organisation, des informations figurant dans le rapport d'étape et du rythme des innovations technologiques, le Secrétaire général propose de continuer d'établir un rapport annuel, tout en notant que l'Assemblée générale souhaitera peut-être examiner un rapport biennal à l'avenir. **Le Comité consultatif compte que des éclaircissements et des justifications supplémentaires concernant la périodicité proposée pour l'établissement des rapports seront communiquées à l'Assemblée générale lorsque celle-ci examinera le présent rapport.**

III. Conclusions et recommandations

34. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 72 du rapport du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations formulées ci-dessus, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du rapport du Secrétaire général.**

Annexe I

État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par les organes de contrôle

Résumé de la recommandation

Suite donnée à la recommandation

Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

[A/77/7/Add.21](#)

Le Comité consultatif prend note du fait que, dans son dernier rapport sur la mise en service d'Umoja, le Comité des commissaires aux comptes présente une évaluation indépendante et exhaustive de l'exécution du projet et formule des recommandations importantes pour l'avenir du progiciel. Le Comité se félicite de la qualité du rapport, souscrit aux recommandations qui y sont formulées et souligne qu'il importe d'appliquer dans les meilleurs délais les recommandations en suspens (voir [A/76/7/Add.20](#), par. 5).

Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général continuera à faire figurer dans ses rapports un aperçu complet des ressources nécessaires au système Umoja (par. 7).

Le Comité consultatif note que le Secrétaire général ne fait pas état des ressources nécessaires au système Umoja dans son rapport sur le plan d'équipement et compte que des éclaircissements seront fournis à ce sujet à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport ainsi que dans le prochain rapport, notamment en ce qui concerne le lien entre ces ressources et les investissements liés à la nouvelle stratégie Informatique et communications (par. 10).

Des informations actualisées sur l'application des recommandations des auditeurs sont données dans le rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)), aux paragraphes 60 à 63 et dans les tableaux 3 et 4. On pourra également se référer au volume I du rapport financier et des états financiers audités pour l'année terminée le 31 décembre 2022 et du rapport du Comité des commissaires aux comptes [[A/78/5 \(Vol. I\)](#)], ainsi qu'aux informations actualisées relatives aux recommandations du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) restant à appliquer (voir ci-dessous).

On trouvera des informations actualisées sur les ressources nécessaires à l'annexe du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)).

L'orientation stratégique que la Division du progiciel de gestion intégré entend suivre pour le système Umoja est présentée dans les rapports sur le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/77/495](#) et [A/78/505](#)) et repose sur un plan pluriannuel dans lequel il est tenu compte de l'évolution des besoins de l'Organisation et de la nature dynamique de la technologie et de l'infrastructure qui la sous-tend. Elle repose sur trois grandes composantes : Umoja Analytics, l'apport d'améliorations continues aux applications Umoja et la mise à niveau et la maintenance des systèmes, des dispositifs de sécurité et de l'infrastructure de sorte qu'ils soient modernes et adaptés à l'objectif.

L'Administration continue d'estimer et de suivre le coût complet d'Umoja et d'en rendre compte jusqu'en 2030. Le montant estimatif actuel de ce coût correspond au coût total d'Umoja pendant son cycle de vie, compte tenu des mises à niveau technologiques prévues et anticipées. Il sera fait état de tous les besoins à long terme pour lesquels des ressources supplémentaires seraient nécessaires, notamment en ce qui concerne l'infrastructure, les mises à niveau du système et les licences, dans les prochains plans

Le Comité consultatif souscrit aux observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes et estime qu'une planification stratégique à long terme est essentielle à une meilleure évaluation de la portée et des coûts d'Umoja et à une plus grande transparence à ce sujet. Le Comité compte que le prochain rapport contiendra des informations supplémentaires sur le plan à long terme concernant Umoja, y compris les principales améliorations à apporter, les principaux avantages attendus et les investissements prévus jusqu'en 2030 (voir également par. 19, 30 et 39 ci-dessous) (par. 11).

Le Comité consultatif salue les progrès accomplis s'agissant de faciliter l'accès des États Membres à des données à jour sur le fonctionnement de l'Organisation. Le Comité estime, comme le Comité des commissaires aux comptes, qu'il convient de promouvoir l'inclusion numérique en facilitant pour les États Membres l'accès aux différents portails et leur utilisation, et compte que le Secrétaire général continuera de s'employer à garantir la transparence, l'inclusivité et la disponibilité de données actualisées au moment de la mise en service des portails destinés aux États Membres (par. 14).

Le Comité consultatif est d'avis que la mise en service d'Umoja à la Cour internationale de Justice ne constitue pas une amélioration des fonctionnalités du système. Le Comité compte que des précisions supplémentaires concernant l'état d'avancement de la mise en service d'Umoja à la Cour et son lien avec le projet Umoja seront communiquées à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport (A/77/7/Add.21, par. 18).

Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général communiquera des informations actualisées sur la mise en place du module Gouvernance, risques et conformité à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport ainsi que dans son prochain rapport (par. 22).

d'équipement, projets de budget et rapports d'étape sur Umoja.

Il est fait état de la suite donnée à cette recommandation dans le tableau 2 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505). Les priorités actuelles jusqu'en 2024 et les travaux d'amélioration continue y sont décrits.

On trouvera aux paragraphes 11 à 15 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505) des informations sur les avantages des portails mis à la disposition des États Membres, les nouveaux portails mis en service et le projet consistant à intégrer les portails existants à la plateforme Umoja Analytics afin d'harmoniser l'expérience utilisateur des États Membres.

Il est rendu compte de l'état d'avancement de la mise en service d'Umoja à la Cour internationale de Justice au paragraphe 36 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505).

On trouvera des informations actualisées sur la mise en place du module et du tableau de bord de gestion globale des risques aux paragraphes 17 et 19 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505).

Au début de la réforme de la gestion, la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait demandé à tous les chefs d'entité du Secrétariat de désigner un coordonnateur ou une coordonnatrice qui serait chargé(e) de mettre en œuvre la politique de gestion globale des risques dans son entité. Ces coordonnateurs avaient pour principale responsabilité de faciliter et de coordonner les estimations des risques au niveau de l'entité.

Le Comité consultatif rappelle l'évaluation et l'analyse comparative faites par le Bureau de l'informatique et des communications et le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget pour recenser les besoins de l'ensemble du Secrétariat en matière de protection contre les risques de cybersécurité et pour examiner les meilleures pratiques du secteur (voir [A/77/519](#), par. 57 à 64), et note qu'il en est ressorti que le cadre directeur relatif aux technologies du numérique ne définissait pas clairement les rôles en matière de cybersécurité au sein du modèle numérique fédéré [ibid., par. 61 a)]. Le Comité compte que les fonctions et attributions concernant la cybersécurité liée à Umoja seront définies et précisées plus avant dans la nouvelle stratégie Informatique et communications (par. 23).

Le Comité consultatif partage l'avis du Comité des commissaires aux comptes et recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de veiller à ce que les avantages découlant de toutes les demandes de changement approuvées par le Comité des changements Umoja soient suivis et contrôlés et qu'il en soit rendu compte à l'Assemblée (voir également par. 11 ci-dessus) (par. 30).

Le Comité consultatif compte que des éclaircissements concernant le coût complet actualisé du projet seront donnés à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport (par. 36).

Des coordonnateurs ont été désignés par les chefs d'entités de 89 bureaux et départements. Le Comité de direction a approuvé un plan de mise en œuvre qui prévoit que la politique de gestion globale des risques soit mise en œuvre dans 57 entités prioritaires d'ici à la fin de 2023. Le module et le tableau de bord de gestion globale des risques sont actuellement mis en service dans toutes ces entités prioritaires. Les 57 entités en question se sont engagées à établir des inventaires des risques d'ici à la fin de 2023. À partir de 2024, le module Gestion globale des risques sera mis en service dans les autres entités du Secrétariat afin qu'elles puissent établir des inventaires des risques, le cas échéant.

La Division du progiciel de gestion intégré continuera de travailler avec le Bureau de l'informatique et des communications sur ces questions. Voir aussi [A/76/386](#), tableau 1.

La recommandation en question a été appliquée et clôturée ([A/77/135](#), par. 187).

Il est fait état de la suite donnée à cette recommandation dans le tableau 2 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)). L'Administration continue d'estimer et de suivre le coût complet d'Umoja et d'en rendre compte jusqu'en 2030. Le montant estimatif actuel de ce coût correspond au coût total d'Umoja pendant son cycle de vie, compte tenu des mises à niveau technologiques prévues et anticipées. Il sera fait état de tous les besoins à long terme pour lesquels des ressources supplémentaires seraient nécessaires, notamment en ce qui concerne l'infrastructure, les mises à niveau du système et les licences, dans les prochains plans

Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général veillera, conformément à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, à ce que le coût complet du système Umoja soit calculé avec davantage d'exactitude à l'avenir. Le Comité compte également que des efforts seront faits pour contenir, autant que possible, les frais de maintenance et les dépenses afférentes aux mises à niveau (par. 38).

Le Comité consultatif estime que les coûts afférents aux importantes mises à niveau technologiques doivent être pris en compte dans la planification à long terme du développement et du fonctionnement du système Umoja (voir par. 11 ci-dessus) et être présentés à l'Assemblée générale pour examen. En conséquence, le Comité recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de donner en temps utile des informations sur les mises à niveau prévues du système Umoja et sur leurs incidences financières (par. 39).

Le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à continuer de s'employer à renforcer l'autonomie de la Division du progiciel de gestion intégré pour ce qui est du développement et du fonctionnement du système Umoja, et compte que des informations supplémentaires sur le recours aux services de personnel contractuel seront communiquées à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport ainsi que dans le prochain rapport sur la question (par. 42).

d'équipement, projets de budget et rapports d'étape sur Umoja.

Il est fait état de la suite donnée à cette recommandation dans le tableau 2 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505). L'Administration continue d'estimer et de suivre le coût complet d'Umoja et d'en rendre compte jusqu'en 2030. Le montant estimatif actuel de ce coût correspond au coût total d'Umoja pendant son cycle de vie, compte tenu des mises à niveau technologiques prévues et anticipées. Il sera fait état de tous les besoins à long terme pour lesquels des ressources supplémentaires seraient nécessaires, notamment en ce qui concerne l'infrastructure, les mises à niveau du système et les licences, dans les prochains plans d'équipement, projets de budget et rapports d'étape sur Umoja.

On trouvera aux paragraphes 37 à 46 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja (A/78/505) des informations sur les mises à niveau du système. L'Administration continue d'estimer et de suivre le coût complet d'Umoja et d'en rendre compte jusqu'en 2030. Le montant estimatif actuel de ce coût correspond au coût total d'Umoja pendant son cycle de vie, compte tenu des mises à niveau technologiques prévues et anticipées. Il sera fait état de tous les besoins à long terme pour lesquels des ressources supplémentaires seraient nécessaires, notamment en ce qui concerne l'infrastructure, les mises à niveau du système et les licences, dans les prochains plans d'équipement, projets de budget et rapports d'étape sur Umoja.

La Division du progiciel de gestion intégré est capable d'assurer en toute autonomie la conception, le développement et la maintenance du système Umoja. Conformément à la demande de l'Assemblée générale, la redéfinition des attributions a été lancée pendant la phase de projet, à la mi-2016, le but étant de disposer du savoir-faire voulu et d'une structure hiérarchique adéquate pour la phase postérieure à l'exécution du projet. Cette vaste réorganisation des fonctions, le transfert de connaissances entre consultants et membres du personnel et les programmes personnalisés de formation aux produits SAP organisés à l'intention du personnel ont doté la Division de l'autonomie voulue pour appuyer l'exploitation des fonctionnalités existantes et renforcé sa capacité à élaborer et à déployer la plupart des solutions sans recourir à un intégrateur de

Le Comité consultatif estime, comme le Comité des commissaires aux comptes, qu'il importe de procéder à un examen pour évaluer les résultats du projet Umoja. Le Comité réaffirme que le Secrétaire général devrait dresser un bilan clair des activités réalisées et de celles qui sont encore inachevées (voir [A/76/7/Add.20](#), par. 7) et recommande à l'Assemblée générale de le prier de procéder dès que possible à un examen de la mise en service d'Umoja et d'en présenter les conclusions dans son prochain rapport (par. 44).

Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport une proposition sur les informations à communiquer sur le système Umoja qui prendra en considération la phase actuelle de la mise en service et de la nécessité de continuer à rendre compte en toute transparence des améliorations, avantages et coûts du système, de ses liens avec la nouvelle stratégie Informatique et communications et de sa conformité à celle-ci (par. 45).

Le Comité consultatif note que le nouveau modèle de financement proposé n'est étayé par aucune justification ni aucun calcul supplémentaire. En conséquence, le

système. La formation technique continue reste un impératif opérationnel pour la Division afin que le personnel reste au fait de l'évolution des produits SAP.

La Division fait appel à des vacataires ayant des compétences spécialisées qui sont engagés pour mener des missions ciblées, notamment des activités très spécialisées à court terme, et pour augmenter la capacité interne afin d'accélérer la mise en œuvre des produits. Dans certains cas, il est plus efficace d'engager des vacataires lorsque les compétences requises ne sont pas nécessaires à long terme, du fait de la nature des activités spécialisées.

Il est fait état de l'examen postérieur à la mise en service d'Umoja au paragraphe 65 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)).

Les propositions de la Division du progiciel de gestion intégré concernant les rapports futurs figurent aux paragraphes 69 à 71 du rapport sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)).

La Division a évalué plusieurs options pour ce qui est de la fréquence des rapports sur les progrès accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja, en tenant compte de la phase actuelle de la mise en service et de la nécessité de continuer à rendre compte en toute transparence des améliorations, avantages et coûts du système. Comme suite à cette évaluation, elle a retenu deux options pour l'établissement de rapports, à savoir un rapport annuel ou un rapport biennal.

Il est évident qu'un rapport biennal serait plus efficace du point de vue des ressources, mais la Division a décidé de continuer à soumettre un rapport annuel. Cette décision a été prise sur la base de plusieurs facteurs, tels que l'importance d'Umoja pour l'Organisation, les informations essentielles que le rapport fournit à ses parties prenantes, y compris les États Membres, et l'évolution rapide de l'environnement technologique.

On trouvera des informations sur le modèle de financement révisé proposé pour la Division aux paragraphes 66 à 68 du rapport sur les progrès

Résumé de la recommandation

Comité n'est toujours pas convaincu que les explications fournies suffisent à justifier l'inscription de la part du financement d'Umoja devant être couverte au moyen de ressources extrabudgétaires dans les recettes provenant du recouvrement des coûts, et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de réfléchir à d'autres solutions pour la nouvelle formule de partage des coûts, d'affiner sa stratégie de partage des coûts pour l'ensemble des ressources destinées à appuyer le système et de présenter dans son prochain rapport la proposition et la justification correspondantes, étayées par les calculs appropriés, pour que l'Assemblée l'examine (voir [A/76/7/Add.20](#), par. 70) (par. 47).

Suite donnée à la recommandation

accomplis dans le développement et le fonctionnement du système Umoja ([A/78/505](#)).

Bureau des services de contrôle interne*N° Résumé de la recommandation*

- 2 Le Département de la gestion devrait apporter des améliorations au contrôle : i) des processus à haut risque en les intégrant au processus de contrôle de l'amélioration continue ; ii) aux lacunes recensées dans le présent audit.

Suite donnée à la recommandation

En réponse au point ii) :

Les lacunes recensées dans la partie consacrée aux états de paie à la section III.B du rapport 2018/102 du BSCI ont été corrigées à l'aide d'une solution permettant d'enregistrer la prime de danger dans le module d'Umoja relatif aux états de paie (référence INTTRK-), qui a été entièrement mise en service en août 2021. L'Administration demande donc le classement de cette recommandation.

La partie de la section III.B du rapport du BSCI consacrée à la Trésorerie et à la comptabilisation des placements contenait six points :

Points i) et ii) : aucune mesure supplémentaire ne devait être prise par la Division du progiciel de gestion intégré ou l'entité cliente.

Point iii) : le point sur la question sera fait dans le compte-rendu semestriel que présente la Division au BSCI.

Point iv) : le document relatif aux changements n° 710000709 a été créé et doit être testé par les utilisateurs de l'entité cliente depuis la mi-2022.

Point v) : un processus est en place à la Division pour donner suite aux demandes des entités clientes afférentes à la fermeture de comptes en banque reçues par la Trésorerie dans les cinq à sept jours à compter de la réception de la demande. Cette pratique est suivie depuis le lancement du module de gestion des finances et de la trésorerie. Par conséquent, l'Administration demande le classement de ce point.

- Point vi) : la Trésorerie doit prendre une décision sur la manière de régler le problème énoncé dans ce point. Le point se lit comme suit : la possibilité de configurer un double contrôle des comptes bancaires à titre de contrôle préventif pour les signataires autorisés pour les opérations bancaires, qui font actuellement l'objet d'un contrôle manuel par la Trésorerie, n'avait pas été examinée. Le Département de la gestion a déclaré qu'un tel dispositif de contrôle préventif devait être évalué avant d'être automatisé ; la Trésorerie et le Bureau du progiciel de gestion intégré – Umoja doivent en priorité faire face à des besoins et à des risques de non-contrôle plus pressants.
- 2 Le Bureau du progiciel de gestion intégré devrait : i) donner la priorité à l'exécution des notes de sécurité SAP ; ii) fixer par écrit un plan d'action, en collaboration avec l'équipe chargée de la cybersécurité du Bureau de l'informatique et des communications afin de remédier aux vulnérabilités recensées lors des analyses de vulnérabilité de l'infrastructure d'Umoja ; iii) recenser les champs de données critiques et sensibles et étudier la possibilité de masquer ou de chiffrer les données au repos.
- En réponse au paragraphe 2 ii), il a été remédié à toutes les vulnérabilités sauf une et l'Administration prévoit d'achever de remédier à la dernière dans un délai d'une semaine. Des informations actualisées seront publiées dans le système TM+ dès qu'il y sera remédié et une demande de classement sera faite. En réponse au paragraphe 2 iii), la base de données HANA est chiffrée dans tous les environnements d'Umoja qui ne sont pas liés à l'exploitation. La mise en service dans les environnements d'exploitation doit encore être approuvée par la haute direction en raison de la nature sensible du sujet. En effet, l'accord de la haute direction est requis, car la solution est complexe et suppose d'utiliser des accès « firefighter » par l'intermédiaire du module Gouvernance, risques et conformité pour l'approbation des clés de chiffrement HANA et l'octroi des accès à ces clés. Cet accord devrait être donné d'ici au 31 janvier 2024, la solution des accès « firefighter » en étant au stade de la validation de principe.
- 4 Le Bureau du progiciel de gestion intégré devrait procéder à : i) une analyse d'impact sur les opérations en collaboration avec les référents processus afin de définir le plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre pour Umoja ; ii) un exercice de reprise après sinistre pour Umoja, en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications, une fois le projet de renouvellement de l'infrastructure achevé.
- i) La Division du progiciel de gestion intégré a déjà appliqué cette recommandation, comme en témoigne la réponse et les documents communiqués le 23 septembre 2022. Le plan de continuité des opérations concernant Umoja, qui relève de la Division, est inclus dans le plan de continuité des opérations de cette dernière. Il s'agit d'un plan établi à l'échelle de l'Organisation que chaque département adapte en fonction de ses responsabilités. Toute autre analyse d'impact sur les opérations ne relève pas de la compétence de la Division, mais de celle des départements clients et de leur propre planification de la continuité des opérations ; ii) l'exercice de simulation de reprise après sinistre a été achevé en novembre 2022 et le rapport final a été communiqué au BSCI. La Division prie par conséquent le BSCI de classer cette recommandation. Des discussions sont en cours avec celui-ci afin de déterminer les mesures supplémentaires à prendre pour classer la recommandation.

- 9 La Division du progiciel de gestion intégré doit : a) mettre en place des mécanismes de contrôle des accès fondés sur la sensibilité des données ; b) procéder à une évaluation des vulnérabilités de SAP Hana en collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications ; c) renforcer la résilience en matière de cybersécurité de l'entrepôt de données SAP Hana en s'attaquant aux risques de cybersécurité recensés dans les rapports d'alerte précoce et en consolidant les configurations de sécurité pour SAP Hana.
- a) Les bases de données Umoja HANA sont accessibles par authentification SAML (Security Assertion Markup Language). La sécurité de HANA s'appuie sur SAP Business Warehouse pour assurer la cohérence de l'octroi des droits d'accès, la création des comptes utilisateurs étant assortie de contrôles sur la sensibilité des données. En outre, sur la couche HANA, les modèles sont protégés à l'aide de privilèges analytiques qui restreignent l'accès aux données en fonction des droits attribués et de la dérivation correspondante. L'accès aux données sensibles est contrôlé à l'aide des droits attribués à tel ou tel utilisateur ou utilisatrice. Il est par conséquent demandé de classer la partie a) de la recommandation pour la Division.
- b) La Division demandera au Bureau de l'informatique et des communications de planifier un test d'intrusion pour les applications utilisant les bases de données HANA.
- c) Le HANA Security Optimization Service a été effectué en décembre 2020 avec SAP et il est actuellement donné suite aux résultats. L'Administration s'est concentrée sur les éléments de priorité élevée et moyenne. Une requête technique SAP (SAPTREQ) est associée à toutes les activités liées au HANA Security Optimization Service : SAPTREQ-24794. Le SAPTREQ est assorti d'un outil de suivi des activités. En outre, des rapports SAP EarlyWatch Alert sont établis de façon hebdomadaire.
- Les points b) et c) de la recommandation d'audit devraient être classés comme convenu d'ici à décembre 2023.
- 10 En coordination avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel et le Bureau de l'informatique et des communications, la Division du progiciel de gestion intégré devrait : a) tirer parti du modèle d'appui à plusieurs niveaux d'Umoja pour gérer les demandes liées à l'informatique décisionnelle afin d'appuyer les fonctions de gestion administrative ; b) faciliter l'identification des responsables de l'exécution.
- La recommandation est en bonne voie d'être appliquée d'ici la fin de 2023.
- 1 En coordination avec le Bureau des ressources humaines, la Division du progiciel de gestion intégré devrait établir un rapport permettant de suivre les modifications des données relatives aux personnes à charge et aux adresses apportées par les utilisateurs à l'aide du système dorsal.
- Le nouveau délai d'application proposé pour cette recommandation est septembre 2024.
- 8 La Division du progiciel de gestion intégré devrait mettre à jour la procédure d'établissement des journaux d'audit relatifs à
- La procédure d'examen des journaux d'audit a été établie, les rôles et responsabilités des équipes de base et

<i>N°</i>	<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Suite donnée à la recommandation</i>
	la sécurité en donnant des précisions sur la classification des incidents, l'examen des journaux d'audit et les procédures de signalement des incidents.	de sécurité de la Division ont été définis, et une version initiale du document d'orientation a été rédigée.
2	La Division du progiciel de gestion intégré devrait examiner les failles de sécurité des applications décrites dans le rapport et y remédier en temps utile.	Toutes les failles de sécurité jugées critiques par le BSCI ont été corrigées pendant l'audit. Les quelque 20 constatations relatives à la sécurité qui figurent dans la recommandation d'audit font l'objet d'un examen et d'un traitement méthodiques. À ce jour, trois des problèmes ont été examinés avec le BSCI aux fins du classement des points du paragraphe 15 du rapport correspondant (2022/067).

Annexe II

Coût complet d'Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de coût</i>	<i>Période</i>	<i>Montant</i>	<i>Explication</i>
Coûts directs (Umoja)	2008-2023 ^a	624 797,5	Total cumulé des coûts directs, y compris les coûts prévus jusqu'à la fin de l'année 2023
	2024 ^b	24 879,0	Projet de budget de la Division du progiciel de gestion intégré pour 2024
	2025-2030	149 274,0	Projections pour les années restantes jusqu'à 2030 établies sur la base du projet de budget pour 2024
Coût des activités d'appui	2021-2023 ^c	8 941,5	Total cumulé des coûts afférents aux activités d'appui, c'est-à-dire les ressources qui sont financées en fonction des activités menées à l'appui d'Umoja
	2024 ^b	3 604,4	Coût des activités d'appui prévu dans le projet de budget pour 2024
	2025-2030	21 626,4	Projections pour les années restantes jusqu'à 2030 établies sur la base du projet de budget pour 2024
Coûts indirects	2013-2023	190 604,9	Total cumulé des coûts indirects de l'appui à Umoja
	2024-2030 ^d	29 907,6	15 % de la somme des crédits demandés dans le projet de budget pour la Division et coût prévu des activités d'appui pour chacune des années restantes jusqu'à 2030 ^e
Frais de formation	2013-2023	102 164,2	Total cumulé des frais de formation à l'appui d'Umoja
	2024-2030	18 924,6	Estimation des frais de formation à l'appui d'Umoja jusqu'à 2030
Frais de maintenance	2016-2023	176 753,9	Total cumulé des frais de maintenance d'Umoja
	2024 ^f	26 463,4	Frais de maintenance prévus dans le projet de budget pour 2024
	2025-2030	143 370,2	Estimation des frais de maintenance d'Umoja pour 2025-2030
Total	2008-2030	1 521 311,6	

^a Dont 600 225 712 dollars de dépenses effectives pour la période budgétaire 2008-2022.

^b Montant prévu dans le projet de budget-programme pour 2024.

^c Dont 5 722 310 dollars de dépenses effectives pour la période budgétaire 2021-2022.

^d Les coûts indirects prévus représentent 15 % des coûts directs, compte tenu de la diminution du nombre et de l'ampleur des déploiements.

^e Méthode examinée et considérée comme acceptable par le Comité des commissaires aux comptes.

^f Montant inscrit au budget du Bureau de l'informatique et des communications.

Annexe III

Ressources proposées ou estimées pour 2024, toutes sources de financement confondues, pour les coûts afférents à Umoja

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement par entité	Division du progiciel de gestion intégré		Appui à l'exploitation		Gestion des données de base		Frais de maintenance d'Umoja		Appui opérationnel aux opérations de maintien de la paix		Appui opérationnel et services d'assistance afférents à Umoja		Applications servant à l'appui aux solutions Umoja-Extension 2		Frais de formation afférents aux modules Umoja-Extension 2		Total		
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	
I. Budget ordinaire																			
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	-	-	50,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50,4	-
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	3 731,9	-	147,7	-	249,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 129,2	-
Département de l'appui opérationnel	-	-	342,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	342,7	-
Bureau de l'informatique et des communications	-	-	-	-	-	-	3 969,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 969,5	-
Total partiel	3 731,9	15	540,8	15	249,6	15	3 969,5	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8 491,8	13
II. Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix																			
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	-	-	208,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	208,4	-
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	15 424,9	-	609,8	-	1 070,9	-	-	-	2 344,8	-	-	-	-	-	-	-	-	19 450,4	-
Département de l'appui opérationnel	-	-	1 416,4	-	-	-	-	-	1 253,3	-	-	-	-	-	1 797,3	-	-	4 467,0	-

Source de financement par entité	Division du progiciel de gestion intégré		Appui à l'exploitation		Gestion des données de base		Frais de maintenance d'Umoja		Appui opérationnel aux opérations de maintien de la paix		Appui opérationnel et services d'assistance afférents à Umoja		Applications servant à l'appui aux solutions Umoja-Extension 2		Frais de formation afférents aux modules Umoja-Extension 2		Total		
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	
Bureau de l'informatique et des communications	-	-	-	-	-	-	-	16 407,3	-	-	-	934,0	-	665,9	-	-	-	18 007,2	-
Total partiel	15 424,9	62	2 234,6	62	1 070,9	62	16 407,3	62	3 598,1	100	934,0	100	665,9	100	1 797,3	100	42 133,0	66	
III. Ressources extrabudgétaires																			
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	-	-	77,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77,3	-
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	5 722,2	-	226,3	-	397,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 345,8	-
Département de l'appui opérationnel	-	-	525,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525,4	-
Bureau de l'informatique et des communications	-	-	-	-	-	-	6 086,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 086,6	-
Total partiel	5 722,2	23	829,0	23	397,3	23	6 086,6	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 035,1	21
Total	24 879,0	100	3 604,4	100	1 717,8	100	26 463,4	100	3 598,1	100	934,0	100	665,9	100	1 797,3	100	63 659,9	100	