



Assemblée générale

Distr. générale
24 novembre 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session
Points 141 et 154 de l'ordre du jour

Projet de budget-programme pour 2021

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

Douzième et dernier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré

Quinzième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour 2021

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le douzième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/75/386), présenté en application de la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer de faire en sorte de la tenir informée tous les ans de l'état d'avancement du projet de progiciel de gestion intégré (Umoja). Le Comité était également saisi du neuvième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/75/159), présenté en application de la résolution 66/246 de l'Assemblée.

2. À l'occasion de l'examen des rapports susmentionnés, le Comité consultatif a rencontré des représentantes et des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 16 novembre 2020. Le Comité a également eu un échange de vues avec les membres du Comité des opérations d'audit.

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

3. Le Comité des commissaires aux comptes indique que son rapport porte sur les progrès accomplis dans la mise en service des dernières fonctionnalités, eu égard au



calendrier prévu, sur l'état et l'exploitation des fonctionnalités déjà déployées, sur la prise en main d'Umoja ainsi que sur ses coûts et avantages, et contient les résultats de l'examen de plusieurs fonctions de contrôle applicables à la gestion des ressources humaines et à la délégation de pouvoirs. Le Comité précise avoir examiné la mise en service des six solutions d'Umoja-Extension 2 et évalué l'état d'avancement, au mois de décembre 2019, de la mise en œuvre de ces fonctionnalités, y compris leur déploiement dans les entités concernées (A/75/159, résumé et par. 34). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Comité des commissaires aux comptes avait effectué son audit du 13 janvier au 28 février 2020. Le Comité a également été informé que le Comité des commissaires aux comptes prévoyait d'examiner l'état de la mise en œuvre des projets d'Umoja-Extension 2 dans le cadre de son prochain audit annuel devant avoir lieu au premier trimestre de 2021. **Le Comité consultatif salue la qualité et l'exhaustivité du rapport du Comité des commissaires aux comptes.**

4. En ce qui concerne l'état d'application de ses recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018, le Comité des commissaires aux comptes note que, sur les 45 recommandations formulées dans ses rapports précédents, huit (18 %) ont été appliquées dans leur intégralité et 37 (82 %) sont en cours de mise en œuvre (A/75/159, résumé). On trouvera à l'annexe au rapport du Comité des commissaires aux comptes des observations plus détaillées sur les différentes recommandations du Comité et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite. Ayant demandé des informations complémentaires, le Comité consultatif a été informé qu'après un premier désaccord, l'Administration avait accepté les recommandations du Comité des commissaires aux comptes relatives aux points suivants : a) l'examen des appendices à l'accord de licence avec le fournisseur de progiciel de gestion intégré SAP (ibid., par. 80 à 88) ; b) l'établissement de 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 (voir également A/75/5 (Vol. I), par. 222 à 312 et A/75/538, par. 11 à 14).

5. **Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 73/268 A, l'Assemblée générale a prié à nouveau le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations correspondantes du Comité consultatif soient promptement appliquées dans leur intégralité. Le Comité recommande de nouveau que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'apporter sa pleine et entière coopération au Comité des commissaires aux comptes, et espère encore une fois que l'Administration continuera de renforcer sa collaboration avec ce dernier en ce qui concerne les recommandations que celle-ci a acceptées, en partie ou dans leur intégralité, ou n'a pas acceptées et en ce qui concerne l'état de la suite donnée aux recommandations dont celle-ci a demandé le classement (voir également A/74/528, par. 13, A/74/528/Corr.1 et A/74/806, par. 22 et 24).**

III. Douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré

6. Le Secrétaire général indique que son douzième et dernier rapport d'étape sur la mise en service d'Umoja fait le point de la situation depuis la publication du onzième rapport d'étape en octobre 2019 (A/74/478). Il ajoute que son rapport renferme une proposition visant à mettre un terme à la phase de projet à la fin de 2020 pour passer à celle de la prise en main à compter du 1^{er} janvier 2021, comme l'a demandé l'Assemblée générale. Il précise également que la mise en service d'Umoja-

Extension 2, qui représente 41 % des processus Umoja, sera achevée d'ici au 31 décembre 2020, et que les possibilités supplémentaires d'intégration et d'amélioration recensées au cours des phases de conception et de développement seront explorées dans le cadre du programme d'amélioration continue (A/75/386, résumé). Les principales questions abordées dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général sont les suivantes : a) l'examen du projet ; b) la prise en main d'Umoja, qui comprend un modèle de gouvernance, la transformation d'un besoin en solution, le coût complet du projet et la concrétisation des avantages ; c) les ressources nécessaires pour 2021.

A. Observations et recommandations générales

7. Si le rapport du Secrétaire général constitue la douzième et dernière mise à jour annuelle sur l'état d'avancement du projet Umoja, le Comité consultatif n'est pas pleinement convaincu que le progiciel sera pleinement mis en service d'ici à la fin de 2020 et relève que la période de stabilisation n'est pas clairement définie. Le Comité estime qu'il est nécessaire de dresser un bilan clair des activités qui ont été réalisées et des activités qui restent inachevées à la fin des phases de projet et de stabilisation d'Umoja. En conséquence, il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter, pour examen à la partie principale de sa soixante-seizième session, un rapport final sur la phase de projet et la période de stabilisation d'Umoja, en tenant compte des observations et des recommandations formulées dans le présent rapport (voir par. 5 du présent rapport).

8. Le Comité consultatif entend également demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à une évaluation indépendante de l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet Umoja en vue de recenser les lacunes existantes, les défis à relever et les possibilités à exploiter, de quantifier les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et de présenter une mise à jour dans le cadre de son prochain rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre d'Umoja (voir par. 3 et 7 du présent rapport).

B. Examen du projet

9. À la lecture des informations fournies dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service d'Umoja-Extension 2 à la fin de 2019 et des observations formulées par le Secrétariat en réponse aux observations du Comité (A/75/159, par. 33 à 68), ainsi que de la mise à jour sur l'état d'avancement des six projets d'Umoja-Extension 2 au mois d'octobre 2020 figurant dans le douzième rapport d'étape du Secrétaire général (A/75/386, par. 10 à 34), le Comité consultatif relève que le Comité des commissaires aux comptes et le Secrétariat ont parfois exprimé des vues divergentes quant à la portée prévue et à l'état d'avancement de la mise en œuvre des solutions Umoja-Extension 2 relativement aux processus, aux fonctionnalités et aux entités concernées. Ainsi, par exemple, le Comité a estimé que, pour assurer des avantages optimaux, les liens internes aux solutions et les liens avec d'autres solutions devraient être mis en œuvre dans le cadre de la solution, tandis que le Secrétariat a indiqué que certains des liens avaient été mis en œuvre ou partiellement mis en œuvre pendant la phase de projet et que d'autres le seraient dans le cadre du programme d'amélioration continue après la stabilisation du système (A/75/159, par. 66 à 68). Le Comité a estimé que l'état d'avancement de la mise en œuvre des processus et fonctionnalités et de leur mise en service dans les entités à la fin de 2019 faisait penser qu'il existait un risque réel que le déploiement complet

d'Umoja-Extension 2 ne soit pas achevé d'ici à la fin de 2020¹. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir, dans le rapport final susmentionné sur la phase de projet de la mise en œuvre d'Umoja, des renseignements complets sur les processus, les fonctionnalités et les entités concernées, y compris pour chacun des six projets d'Umoja-Extension 2, ainsi que sur les progrès accomplis dans leur mise en œuvre et leur déploiement, et sur les activités restant à réaliser après la fin de la phase de projet, en particulier celles qui concernent l'intégration, l'amélioration continue et l'appui à l'exploitation.**

Planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance

10. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance a été déployée dans toutes les entités. Après les déploiements de 2019, la solution a été améliorée grâce à divers ajouts et changements : un modèle supplémentaire de budgétisation des voyages, un modèle modifié pour la situation financière, un nouveau modèle d'actualisation des coûts, la capacité de préparer des prévisions révisées et la capacité de traiter les incidences du budget proposé sur le budget-programme, un module de contrôle de l'exécution et un tableau de bord servant au contrôle de l'exécution. En outre, une nouvelle fonctionnalité intégrée permettant d'exploiter une capacité holistique de bout en bout pour gérer le cycle de vie des projets doit être déployée au quatrième trimestre de 2020 (A/75/386, par. 10 à 13).

11. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes note que la solution² a été partiellement développée et déployée en 2019 et que n'étaient pas encore opérationnels un certain nombre de processus fondamentaux concernant la budgétisation des fonds extrabudgétaires, l'exécution et la performance des programmes, la gestion des projets et la gestion stratégique. Le Comité estime également que l'intégration des trois applications de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance et de la solution de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance avec les solutions de gestion des capacités et de la chaîne d'approvisionnement uniformisées est une exigence clef pour la pleine concrétisation des bénéfices. Il souligne en outre que la dernière fonctionnalité entrant dans le champ d'application de la solution de budgétisation devrait être clairement définie pour permettre l'utilisation de la solution comme outil de planification budgétaire intégrée en remplacement des solutions disparates qui continuent d'être utilisées (A/75/159, par. 35 à 42).

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

12. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'une équipe de gestion opérationnelle spéciale et des équipes opérationnelles élargies ont été constituées et chargées de redynamiser le projet et de faciliter l'adoption de la solution par les utilisateurs. Actuellement, compte tenu des problèmes de liquidités, la solution sert aussi à suivre l'état des contributions reçues et les communications avec les États Membres au sujet du versement des contributions mises en recouvrement. En outre,

¹ Y compris les projets d'Umoja-Extension 2 suivants : planification stratégique, établissement du budget et gestion de la performance ; gestion de la collecte de fonds et des relations avec les donateurs ; gestion des partenaires d'exécution.

² La solution s'articule autour de trois applications : le module Gestion stratégique ; le module Business Planning and Consolidation ; le module Gestion des portefeuilles et des projets/système de projet.

la solution permet actuellement de mettre à la disposition de toutes les entités du Secrétariat une bibliothèque d'accords et de conditions types qui seront très utiles dans le contexte de la délégation de pouvoirs et de la décentralisation de la gestion des fonds (A/75/386, par. 10 à 13).

13. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes relève un certain nombre d'insuffisances dans la mise en œuvre de ce projet d'Umoja-Extension 2, notamment l'absence d'un responsable de la maîtrise d'œuvre et d'une équipe de gestion opérationnelle spéciale, le manque de dialogue avec les entités utilisatrices finales ainsi que la simplification excessive de la solution afin de rendre la gestion du changement moins complexe, ce qui se traduit par une valeur opérationnelle insuffisante pour les entités utilisatrices finales (A/75/159, par. 35 à 42).

Gestion des partenaires d'exécution

14. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'après un premier déploiement réalisé dans un petit nombre d'entités à la fin de 2018, afin de minimiser les risques, la solution de gestion des partenaires d'exécution a été déployée dans toutes les entités en décembre 2019. En réponse aux commentaires reçus des utilisateurs après le déploiement, des améliorations ont été introduites pour prendre en charge le financement supplémentaire pendant le cycle de vie d'un accord, et des outils sont en cours d'élaboration pour évaluer les partenaires d'exécution, tâche qui devrait être terminée d'ici à la fin de 2020 (A/75/386, par. 15 et 16).

15. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes constate que certaines fonctionnalités, notamment celles qui concernent la recherche, l'évaluation et la sélection des bénéficiaires, la définition de cadres logiques souples reflétant les clauses détaillées des accords, l'audit et l'inspection, ainsi que le recouvrement des dépenses non admissibles auprès des bénéficiaires, n'avaient pas encore été déployées. Il estime qu'il y a un risque important que le déploiement des fonctionnalités de base dans le cadre de ce sous-projet ne soit pas réalisé d'ici à décembre 2020 (A/75/159, par. 46 à 52).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

16. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la solution de gestion des transports a été déployée en janvier 2019 pour le matériel appartenant aux contingents, la rotation des effectifs (militaires et personnel de police) ainsi que le transport des véhicules achetés auprès de fournisseurs commerciaux. Il ajoute que la portée de la solution a été étendue en décembre 2019 pour englober les opérations de transport pour tous les biens achetés auprès de fournisseurs commerciaux et qu'un certain nombre d'améliorations ont été apportées en ce qui concerne les déplacements des contingents (militaires et personnel de police) effectués dans le cadre d'accords d'affrètement à long terme conclus avec l'aviation civile et le transport entre différentes entités de stocks appartenant à l'Organisation.

17. En ce qui concerne la planification de la demande et du réseau d'approvisionnement, le Secrétaire général indique dans son rapport que la décision de SAP de ne plus améliorer la solution Advanced Planning and Optimization et de la remplacer par Integrated Business Planning, un service hébergé dans le nuage accessible sur abonnement, a empêché toute avancée dans ce domaine depuis 2017. Des négociations engagées en vue de l'acquisition de ce service ont abouti en septembre 2019, après quoi la solution initiale a été installée à la fin de 2019. Le Secrétaire général explique également qu'une fonctionnalité de planification de la demande brute a été développée et configurée et sera bientôt disponible pour tous les utilisateurs, tandis que la fonctionnalité de planification de la demande nette et de l'approvisionnement est en cours de développement et sera déployée et configurée

d'ici au quatrième trimestre de 2020 ([A/75/386](#), par. 18 à 25 ; voir également [A/75/159](#), par. 43 à 45).

Gestion du personnel en tenue

18. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la version 1 de la solution de gestion du personnel en tenue a été déployée en décembre 2018 et que la version 2 l'a été en août 2019. En juillet 2020, les recommandations formulées par le Groupe de travail de 2020 sur le matériel appartenant aux contingents, que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution [74/279](#), ont été prises en compte dans la solution. Le Secrétaire général précise que la fonctionnalité devant permettre d'établir des rapports sur les effectifs des troupes et des unités de police constituées et de traiter les remboursements du coût des contingents aux gouvernements sera mise en place d'ici à la fin de 2020 ([A/75/386](#), par. 26 à 30 ; voir également [A/75/159](#), par. 60 et 61).

Gestion des conférences et des manifestations

19. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que ce projet repose sur l'exploitation d'un logiciel libre de gestion des participants (Indico.UN)³ et de deux anciennes applications mises au point et gérées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour la gestion des réunions (gMeets) et pour la documentation des réunions (gDoc) ([A/75/386](#), par. 31 à 34 ; voir également [A/75/159](#), par. 62 à 65). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les 16 processus métier recensés pour la gestion des conférences et des manifestations étaient actuellement assurés par trois applications complètes non SAP. Sans être totalement intégrés à Umoja, ces systèmes disposent des flux de travail nécessaires pour planifier, gérer et traiter les données financières requises par Umoja pour la prestation de services. En 2020, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a lancé un projet intitulé « Gestion des conférences et des manifestations Umoja-Extension 2 ». Le projet consistera à évaluer l'état de préparation de ces trois systèmes en vue de leur intégration avec les processus Umoja et à procéder à l'analyse des processus nécessaire. Cette analyse permettra de recenser les points d'intégration de chacun de ces systèmes et de leurs processus avec Umoja. Une autre étape essentielle pour faciliter l'intégration des systèmes de gestion des conférences et des manifestations avec Umoja est la participation du Département au Comité des changements Umoja.

20. Il a également été indiqué que gDoc 2.0 recevait actuellement des données du module des ressources humaines d'Umoja pour la planification des capacités. Un projet est également en cours pour évaluer l'intégration du système de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité (C-Cure) avec Indico.UN afin d'apporter une plus grande valeur à la gestion des participants aux réunions. Quoique non prévue à l'origine, cette intégration est considérée comme plus urgente que l'intégration financière avec Umoja ou une interface qui pourrait automatiser le transfert d'informations de ces systèmes vers Umoja.

Infrastructure

21. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que plusieurs composantes de l'infrastructure numérique d'Umoja ont fait l'objet de nombreuses mises à niveau visant à optimiser la disponibilité des solutions et à combler d'éventuelles failles de sécurité. Ce travail d'optimisation s'est achevé au troisième

³ Le système d'inscription des participants de l'Organisation des Nations Unies, fondé sur le système Indico de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire.

trimestre de 2019 après avoir mobilisé pendant huit mois une multitude d'équipes (voir par. 41 et 42 du présent rapport).

Gestion des projets

22. Le Comité des commissaires aux comptes indique avoir encore constaté que l'utilisation de l'outil de gestion de projet présentait des lacunes. Ainsi, le Comité a noté qu'en l'absence d'informations claires, il était difficile de repérer les obstacles et les causes des problèmes au sein des projets et de comparer les dates prévues et les dates effectives d'achèvement des tâches. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général remédiera d'urgence aux lacunes constatées dans l'utilisation de l'outil de gestion de projet et espère qu'il fera le point sur les mesures prises en ce sens dans son rapport final.**

C. Prise en main d'Umoja

23. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'Umoja doit être pleinement intégré au Secrétariat et doté d'un modèle de fonctionnement durable lui permettant de continuer à respecter son objectif et à appliquer le dossier de décision qui a servi à justifier le projet. Le plan de prise en main proposé s'articule autour des éléments suivants : a) un modèle de gouvernance ; b) la transformation d'un besoin en solution ; c) le coût complet d'Umoja ; d) la concrétisation des avantages.

24. Le Secrétaire général indique également qu'il résulte des enseignements tirés des précédentes étapes de la mise en service d'Umoja que la prise en main demande du temps si l'on veut assurer une transition en douceur et qu'il convient aussi de prévoir un personnel et un financement suffisants pour les différentes fonctionnalités si l'on veut garantir la viabilité à long terme. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, comme indiqué dans le onzième rapport d'étape, les enseignements ont été tirés du déploiement et de la stabilisation d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension ainsi que des recommandations formulées par les experts externes qui ont été chargés en 2018 d'examiner l'état de préparation de l'Organisation.

1. Modèle de gouvernance proposé

25. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'en raison du vaste périmètre fonctionnel d'Umoja, il est impératif de créer un modèle de gouvernance capable de donner la bonne direction et l'appui nécessaire afin que la solution continue de suivre l'évolution des besoins des secteurs d'activité, tout en veillant à ce que sa vaste empreinte technique soit conforme aux normes et politiques de l'Organisation en matière de numérique. Le modèle de gouvernance proposé (A/75/386, par. 53 à 60) comprend les principaux éléments suivants :

a) *Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et Département de l'appui opérationnel.* Il est proposé que ces deux départements assurent la direction conjointe des activités nécessaires pour que la solution Umoja reste adaptée à tous les besoins de l'Organisation ;

b) *Comité des clients des services de gestion.* Il est proposé que ce comité serve de forum permanent par lequel tous les types d'entités du Secrétariat formulent des commentaires à l'intention des départements sur la politique, les processus, la stratégie et l'appui en matière d'administration – et que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel

l'utilisent afin de dialoguer avec les clients sur les besoins stratégiques et opérationnels pris en charge par Umoja ;

c) *Comité de pilotage d'Umoja*. Il est proposé que ce comité soit maintenu jusqu'à la fin de 2021 afin d'appuyer la prise en main tout en veillant à ce que Umoja-Extension 2 soit techniquement stable et à ce que les utilisateurs l'adoptent de façon durable ;

d) *Comité des changements Umoja*. Il est proposé que ce comité : a) soit composé de représentants d'un large éventail de domaines d'activité et d'entités du Secrétariat ainsi que du Bureau de l'informatique et des communications, de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et du Cabinet du Secrétaire général ; b) soit chargé d'évaluer et de hiérarchiser les demandes de modification et de faire remonter les changements proposés au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et au Département de l'appui opérationnel ; c) comprenne les sous-groupes fonctionnels présidés par les directeurs au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, lesquels sont chargés de piloter l'amélioration et l'efficacité des processus dans Umoja et de mener toutes les activités de gestion du changement.

2. Transformer un besoin en solution (Division du progiciel de gestion intégré)

26. Dans son douzième rapport d'étape (A/75/386, par. 61 à 91), le Secrétaire général indique que la transformation d'un besoin approuvé en solution logicielle implique les étapes et fonctions suivantes :

a) Les demandes de modification, qui seront transmises par l'intermédiaire du Comité des changements Umoja, chaque entité cliente étant chargée de la définition et de la documentation des besoins et des spécifications fonctionnelles ;

b) La conception (architecture) et la construction (intégration et livraison) de la solution, pour déterminer en quoi les modifications demandées affecteront les processus, les fonctions, les techniques, l'architecture, la sécurité et l'intégration, puis pour traduire les besoins en solutions fonctionnelles intégrées dans Umoja ;

c) Les tests par les clients et la coordination des tests, à savoir : les tests d'intégration devant permettre de vérifier que tous les besoins et tous les processus métier de bout en bout de la solution Umoja ont été conçus et développés dans le respect des spécifications adoptées ; les tests de vérification menés par les utilisateurs pour que le référent processus métier confirme que la solution répond pleinement aux besoins institutionnels ;

d) La sécurité des applications, afin de veiller à ce que les applications reposent sur les meilleures pratiques recommandées par SAP et respectent la politique de sécurité de l'Organisation, en étroite consultation avec le Bureau de l'informatique et des communications (voir par. 41 et 42 du présent rapport) ;

e) L'établissement de rapports et d'analyses, afin de présenter les données Umoja de manière pertinente par rapport aux besoins particuliers des utilisateurs et d'améliorer la prise de décision ;

f) L'administration, le contrôle des licences et la maintenance de SAP ;

g) La maintenance de l'infrastructure, dont la gestion est assurée de façon croissante par le Bureau de l'informatique et des communications depuis 2014 ;

h) L'octroi des droits d'accès, qui est un élément essentiel de la sécurité de l'application et permet de vérifier que les utilisateurs disposent uniquement des niveaux de capacités appropriés dans le système ;

i) La formation, qui sera transférée au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel dans le cadre de la prise en main ;

j) La gestion du changement, qui sera assurée par les sous-groupes fonctionnels du Comité des changements Umoja, en étroite collaboration avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et la Division du progiciel de gestion intégré ;

k) L'appui à l'exploitation (du niveau 0 au niveau 3).

27. Dans son rapport, le Secrétaire général indique également que l'équipe Umoja a été progressivement réduite depuis la mi-2016 et réorganisée en un plus petit nombre d'équipes intégrées afin de renforcer la consolidation des fonctions opérationnelles et techniques, et qu'elle possède désormais les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer collectivement la maintenance de l'ensemble des modules SAP qui composent la solution. Il est proposé de transformer l'équipe Umoja, qui compte actuellement 72 postes au total, en une division du progiciel de gestion intégré à partir du 1^{er} janvier 2021 et de reconduire 68 postes comme suit :

a) Suppression de 4 postes : un(e) sous-secrétaire général(e), deux P-5, un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe) ;

b) Reconduction de 68 postes : 1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 agent(e)s des services généraux (1^{re} classe) et 5 agent(e)s des services généraux (Autres classes).

28. Le Secrétaire général indique en outre que la Division du progiciel de gestion intégré sera chargée de fournir une grande partie des fonctions nécessaires pour adapter Umoja à l'évolution des besoins et d'assurer sa maintenance continue (A/75/386, par. 62 à 64). Il est proposé que la Division soit composée comme suit : a) un bureau du directeur avec un(e) directeur(trice) et un agent(e) des services généraux (Autres classes) et trois emplois de temporaire [1 P-5, 1 P-4 et 1 agent(e) des services généraux (1^{re} classe)] ; b) trois équipes chargées de l'architecture des solutions, responsables des modules et de l'intégration des finances, de la gestion du capital humain et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, chacune dirigée par un(e) directeur(trice) ; c) une équipe chargée de la gestion de la mise en œuvre des solutions et de l'intégration SAP, également dirigée par un(e) directeur(trice) (A/75/386, annexe VI). On trouvera aux annexes IX et X du douzième rapport d'étape, le rattachement hiérarchique proposé pour la Division dans les organigrammes du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel (voir également A/75/386, par. 92 et 93, 131 à 142). Le Comité consultatif s'est fait remettre un organigramme plus détaillé de la Division du progiciel de gestion intégré (voir annexe du présent rapport).

29. Dans son rapport, le Secrétaire général indique également que la Division du progiciel de gestion intégré relèvera à la fois du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel et apparaîtra dans l'organigramme de ces deux départements. Aux fins de la budgétisation, les ressources de la Division seront présentées au titre du sous-chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) du budget-programme. Les dépenses liées à la maintenance d'Umoja continueront d'être inscrites dans le budget au titre du Bureau de l'informatique et des communications, au sous-chapitre 29C du budget-programme, et au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

30. En ce qui concerne le double rattachement hiérarchique et la supervision de la Division du progiciel de gestion intégré par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, le Comité consultatif a été informé que, dans le cadre de la réforme de la gestion, les deux départements assument des rôles et des responsabilités pour l'ensemble du Secrétariat dans les domaines du budget et des finances, de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information et des communications : le premier, pour les orientations générales, la stratégie, la planification et l'assurance qualité indépendante ; le second, pour l'appui opérationnel, les activités de traitement et les questions touchant la montée en capacité, la phase de transition et les activités spéciales, en mettant particulièrement l'accent sur les besoins de toutes les activités de l'Organisation sur le terrain. Le Comité a également été informé que les secrétaires généraux adjoints de ces deux départements étaient également très bien placés pour utiliser le Comité des clients des services de gestion (forum permanent par lequel tous les types d'entités du Secrétariat formulent des commentaires à l'intention des départements sur la politique, les processus, la stratégie et l'appui en matière d'administration) afin de dialoguer avec les clients sur les besoins stratégiques et opérationnels pris en charge par Umoja. En outre, en qualité de présidents du Comité directeur pour l'informatique et les communications, les deux secrétaires généraux adjoints peuvent assurer la cohérence technique des progiciels et la hiérarchisation de leurs activités respectives (voir également [A/75/386](#), par. 93).

31. Le Comité consultatif estime que la prise en main offre l'occasion de vérifier l'adéquation du modèle de gouvernance proposé, des structures de gestion et des mécanismes de contrôle, de la charge de travail et des besoins en matière de renforcement des capacités. En conséquence, le Comité recommande que l'Assemblée générale autorise le Secrétaire général à mettre en place le modèle de gouvernance proposé et la Division du progiciel de gestion intégré pour une période d'un an et à présenter dans son rapport final une évaluation de l'efficacité et de l'efficacé du modèle de gouvernance et de l'organigramme de la Division, y compris son double rattachement hiérarchique. Il recommande également que l'Assemblée prie le Secrétaire général de réévaluer les ressources nécessaires pour la phase de maintenance d'Umoja, en tenant compte des activités de stabilisation, de l'évaluation de la charge de travail et du renforcement des capacités, et de présenter à nouveau dans le rapport final ses propositions en ce qui concerne le financement de la Division et des activités d'appui, assorties de justifications détaillées.

3. Concrétisation des avantages

32. En ce qui concerne la concrétisation des avantages, le Secrétaire général décrit dans son douzième rapport d'étape les résultats accomplis par rapport aux objectifs initiaux d'Umoja, dresse une liste des avantages qualitatifs et présente un tableau montrant les avantages quantitatifs réalisés grâce à Umoja et ayant été signalés dans de précédents rapports ([A/75/386](#), par. 103 à 120, annexes VII et VIII). Il indique également qu'en réponse à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que l'Administration assigne le rôle de référent processus principal pour la concrétisation des avantages à une division ou à une unité de coordination qui serait chargée d'assurer le suivi du processus de concrétisation, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera chargée de coordonner la concrétisation des avantages d'Umoja. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point sur la question de la concrétisation des avantages dans son rapport final.**

33. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'Umoja était accessible aux utilisateurs à distance et à domicile et que le progiciel avait favorisé le passage au télétravail pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et que le progiciel contribuait de façon décisive à la continuité opérationnelle de l'Organisation pendant la crise. Les membres de l'équipe Umoja ont également pu assurer la maintenance du système à distance depuis leur domicile et apporter plusieurs améliorations au système pour soutenir les nouvelles politiques et procédures nécessaires pour faire face à la pandémie. Ainsi du paiement d'une prime de danger à un petit nombre de membres du personnel prenant directement part à certaines opérations liées à la COVID-19 ou de l'adjonction d'une nouvelle forme de télétravail liée à la COVID-19 pour le suivi des modalités de travail exceptionnelles distinctes des modalités de travail aménagées. En outre, Umoja s'est révélé particulièrement utile pour gérer les problèmes de trésorerie que connaît l'Organisation, grâce notamment à la disponibilité de données intégrées au niveau mondial et d'informations en temps réel, à la capacité de suivre et de contrôler l'ensemble du cycle de vie des dépenses et tous les mouvements de trésorerie pour toutes les sources de financement, et d'analyser les entrées et les sorties de trésorerie avec un haut degré de détail par type d'engagement, par entité ou suivant d'autres critères. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé qu'en raison de la pandémie de COVID-19, le Comité des commissaires aux comptes avait effectué la plupart de ses audits à distance à partir de mars 2020, y compris l'audit final de la plupart des états financiers. Le Comité des commissaires aux comptes a indiqué qu'Umoja avait notamment été utile pour mener à bien ses audits des comptes, avec le concours de l'Administration, laquelle s'est elle-même beaucoup appuyée sur Umoja pour répondre aux besoins d'information des auditeurs membres du Comité.

4. Coût complet d'Umoja

34. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que le coût complet du projet a été mis à jour et s'établit désormais à 1 478,7 millions de dollars (contre 1 429,8 millions de dollars dans le onzième rapport d'étape), compte tenu des recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans la mesure du possible. Les recommandations de ce dernier comprenaient des éléments supplémentaires et des corrections, dont on trouve le résumé dans le tableau ci-après que le Comité consultatif s'est fait communiquer.

<i>Catégories de coût</i>	<i>Période</i>	<i>Montant selon le onzième rapport d'étape (en dollar des États-Unis)</i>	<i>Observations du Comité des commissaires aux comptes</i>
Coûts directs	2008-2020	566 385 611	Le coût afférent à l'équipe Umoja prévu dans les coûts directs en 2020 n'est pas pris en compte dans les autres coûts (frais de maintenance ou coûts indirects) pour la période ultérieure.
Coûts indirects	2013-2019	144 150 496	Le coût complet d'Umoja avait été sous-estimé de 1 787 467 dollars (calculé jusqu'en 2030).
	2020-2030	38 693 696	
Frais de formation	2013-2019	83 195 065	Le coût complet d'Umoja avait été sous-estimé de 24,22 millions de dollars.
	2020-2030	4 221 044	
Frais de maintenance	2016-2019	79 349 102	Les frais de maintenance avaient été calculés sur la base d'une estimation pour 2020 qui tenait compte d'un montant de 1,085 million de dollars qui n'a pas été effectivement dépensé. Le montant estimatif des frais de maintenance pour 2020-2030, calculé à partir de l'estimation de 2020 avec pour hypothèse une augmentation annuelle de 8 %, a été surestimé d'autant.
	2020-2030	513 771 016	

D. Dépenses engagées en 2020 et ressources demandées pour 2021

35. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que le montant cumulatif du financement approuvé pour le projet jusqu'à la fin de 2020 s'élève à 565 324 300 dollars et que le montant des dépenses prévues jusqu'à la fin de 2020 devrait atteindre 553 242 100 dollars, laissant apparaître un solde inutilisé de 12 082 200 dollars. Le tableau 4 du rapport présente la décomposition par catégorie de dépenses du montant cumulatif des ressources pour la période de 2008 à 2020. Le Secrétaire général précise que les prévisions quant au montant du solde inutilisé ne tiennent pas compte de l'issue de la négociation que l'Organisation mène actuellement avec SAP pour obtenir la licence d'un produit analytique relativement nouveau et sophistiqué, dont le coût net après remise serait d'environ 5 millions de dollars pour une période de cinq ans. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général fera un point sur les dépenses à l'Assemblée générale lorsque celle-ci examinera le présent rapport.**

36. Le montant total des ressources demandées pour 2021 s'établit à 29 692 400 dollars et se décompose comme suit : 25 997 000 dollars pour la Division du progiciel de gestion intégré ; 3 695 400 dollars pour les domaines d'appui au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences. Le détail des ressources nécessaires par catégorie de dépenses figure au tableau 9 du rapport du Secrétaire général. On trouve aux paragraphes 132 à 158 du rapport des précisions sur les ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense pour la Division du progiciel de gestion intégré.

Ressources proposées pour la Division du progiciel intégré

Postes

37. Un montant de 12 971 600 dollars est demandé au titre des postes pour couvrir les traitements et les dépenses communes de personnel afférents aux 68 postes proposés pour la Division du progiciel de gestion intégré, à savoir : 1 D-2, 3 D-1, 8 P-5, 20 P-4, 16 P-3, 7 P-2, 8 agent(e)s des services généraux (1^{re} classe) et 5 agent(e)s des services généraux (Autres classes). Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique qu'au 1^{er} octobre 2020, 62 postes étaient pourvus, dont 5 temporairement, et que la procédure de recrutement était en cours à des stades divers pour 12 postes. **Compte tenu de la recommandation formulée au paragraphe 31 du présent rapport, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale approuve la création des 68 postes proposés pour la Division du progiciel de gestion intégré comme emplois de temporaire pour une durée d'un an dans l'attente de la présentation de l'évaluation portant sur l'efficacité et l'efficacité de l'organigramme de la Division et de la réévaluation des ressources nécessaires pour la phase de maintenance d'Umoja. Le Comité recommande également que l'Assemblée prie le Secrétaire général de faire figurer dans son rapport final sur la phase de projet d'Umoja une proposition actualisée concernant les ressources nécessaires pour la Division, y compris des justifications détaillées sur la nécessité des différents postes proposés et leur classe au regard des fonctions et de la charge de travail correspondantes (voir par. 28 du présent rapport).**

Autres dépenses de personnel

38. Un montant de 3 412 100 dollars est demandé au titre des autres dépenses de personnel pour financer les emplois de temporaire, dont le nombre devrait varier de

17 à 14 entre le début et la fin de l'année 2021 (A/75/386, par. 144). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les 17 emplois se répartissaient comme suit : un D-1, trois P-5, six P-4, deux P-3, un P-2, un(e) agent(e) des services généraux (1^{re} classe) et trois agent(e)s des services généraux (Autres classes). **Compte tenu de la capacité proposée pour la Division du progiciel de gestion intégré, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de réduire de deux postes (1 P-4, 1 P-3) les ressources demandées au titre des autres dépenses de personnel afin de disposer initialement d'un nombre total de 15 emplois devant être progressivement ramené à 12 d'ici à la fin de 2021. Les montants prévus au titre des objets de dépense autres que les postes devraient être ajustés en conséquence.**

Voyages du personnel

39. Un montant de 305 700 dollars est demandé au titre des voyages du personnel, dont : 263 800 dollars pour financer les frais de voyage du personnel devant se déplacer pour assister à une formation technique spécialisée, disponible uniquement hors site, selon un calendrier établi par SAP Education ; 41 900 dollars pour couvrir les frais des autres voyages officiels que l'équipe sera amenée à faire. **Le Comité consultatif estime que des efforts supplémentaires devraient être faits pour exploiter au maximum les possibilités de formation en ligne ainsi que pour limiter les réunions en personne et recourir à d'autres moyens de communication à la lumière de l'expérience acquise lors de la pandémie de COVID-19. En conséquence, le Comité recommande que l'Assemblée générale réduise de 15 % (45 900 dollars) les crédits demandés au titre des voyages du personnel.**

Consultants

40. Un montant de 408 100 dollars est demandé au titre des consultants pour financer les services de quatre consultants à temps plein en 2021, dont les développeurs Siebel travaillant au Bureau de l'informatique et des communications à New York et à Valence. Le Comité consultatif s'est fait communiquer le détail des dépenses effectives et des dépenses prévues pour 2020 par catégorie de dépenses, lequel fait apparaître que le montant des dépenses prévues au titre des consultants en 2020 s'élève à 308 100 dollars. **Compte tenu de la structure des dépenses, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de réduire de 10 % (40 800 dollars) le montant des crédits demandés au titre des consultants en 2021 (408 100 dollars).**

E. Questions diverses

41. Dans son douzième rapport d'étape, le Secrétaire général indique que la Division du progiciel de gestion intégré continuera de concevoir et de gérer la sécurité des applications Umoja et le contrôle des accès auxdites applications sur la base des meilleures pratiques recommandées par SAP et dans le respect de la politique de sécurité de l'Organisation, en étroite consultation avec le Bureau de l'informatique et des communications. Le Comité consultatif rappelle que, dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications (A/75/156), le Comité des commissaires aux comptes a relevé que les mesures à court terme (plan d'action en 10 points) visant à promouvoir la sécurité de l'information au Secrétariat, envisagées dans le cadre de la stratégie Informatique et communications adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262 (voir également A/68/552), n'avaient toujours pas été appliquées, ce qui entraînait des vulnérabilités à l'origine d'incidents de sécurité informatique, et a noté qu'un nouveau plan d'action sur la cybersécurité avait été élaboré à la fin de 2019 mais ne

prévoyait aucun mécanisme permettant d'assurer sa mise en œuvre générale et de garantir sa fiabilité. Dans son rapport sur la question (A/75/564), le Comité consultatif s'est déclaré gravement préoccupé par le fait que des mesures de sécurité informatique décisives et urgentes n'avaient pas été prises de manière exhaustive et que l'Organisation demeurait exposée à des risques importants.

42. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la gestion des composantes techniques d'Umoja (notamment l'infrastructure réseau, le stockage, l'alimentation électrique, la sauvegarde, les services d'accès à distance et les dépôts de documents) était assurée, en conformité avec un ensemble de directives, de politiques et d'outils, par le Bureau de l'informatique et des communications et par les centres de données du Centre de services mondial à Valence et à Brindisi⁴. Le Comité a également été informé que de nombreuses protections technologiques supplémentaires étaient en place pour réduire les risques relatifs aux communications avec les partenaires et les prestataires externes, et que des efforts supplémentaires étaient en cours en partenariat avec le Bureau pour fournir des outils supplémentaires qui atténuent encore les risques. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que les risques pour la sécurité informatique d'Umoja soient pris en compte et atténués de manière globale, et de faire le point sur les mesures prises dans son rapport final.**

IV. Conclusions et recommandations

43. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 164 du douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations formulées dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale :**

a) **Prenne note du douzième et dernier rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré ;**

b) **Approuve un montant de 25 483 100 dollars au titre des prévisions de dépenses pour 2021 afférentes à la Division du progiciel de gestion intégré et à son double rattachement hiérarchique, d'une part, au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et, d'autre part, au Département de l'appui opérationnel ;**

Budget-programme

c) **Approuve un montant de 3 822 500 dollars au titre de la composante 1 (Progiciel de gestion intégré) du sous-programme 1 du chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) du budget-programme pour 2021, correspondant à la part imputée au budget ordinaire du coût de la Division pour 2021 ;**

d) **Révisé le montant prévu au projet de budget-programme pour 2021 en réduisant de 77 500 dollars le montant demandé au chapitre 29A (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;**

⁴ Le Centre de services mondial a obtenu la certification ISO 27001 relative à la gestion de la sécurité informatique des réseaux, des centres de données et des infrastructures.

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

e) Prenne note du fait qu'un montant de 15 799 500 dollars sera demandé dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2021 au 30 juin 2022 ;

Ressources extrabudgétaires

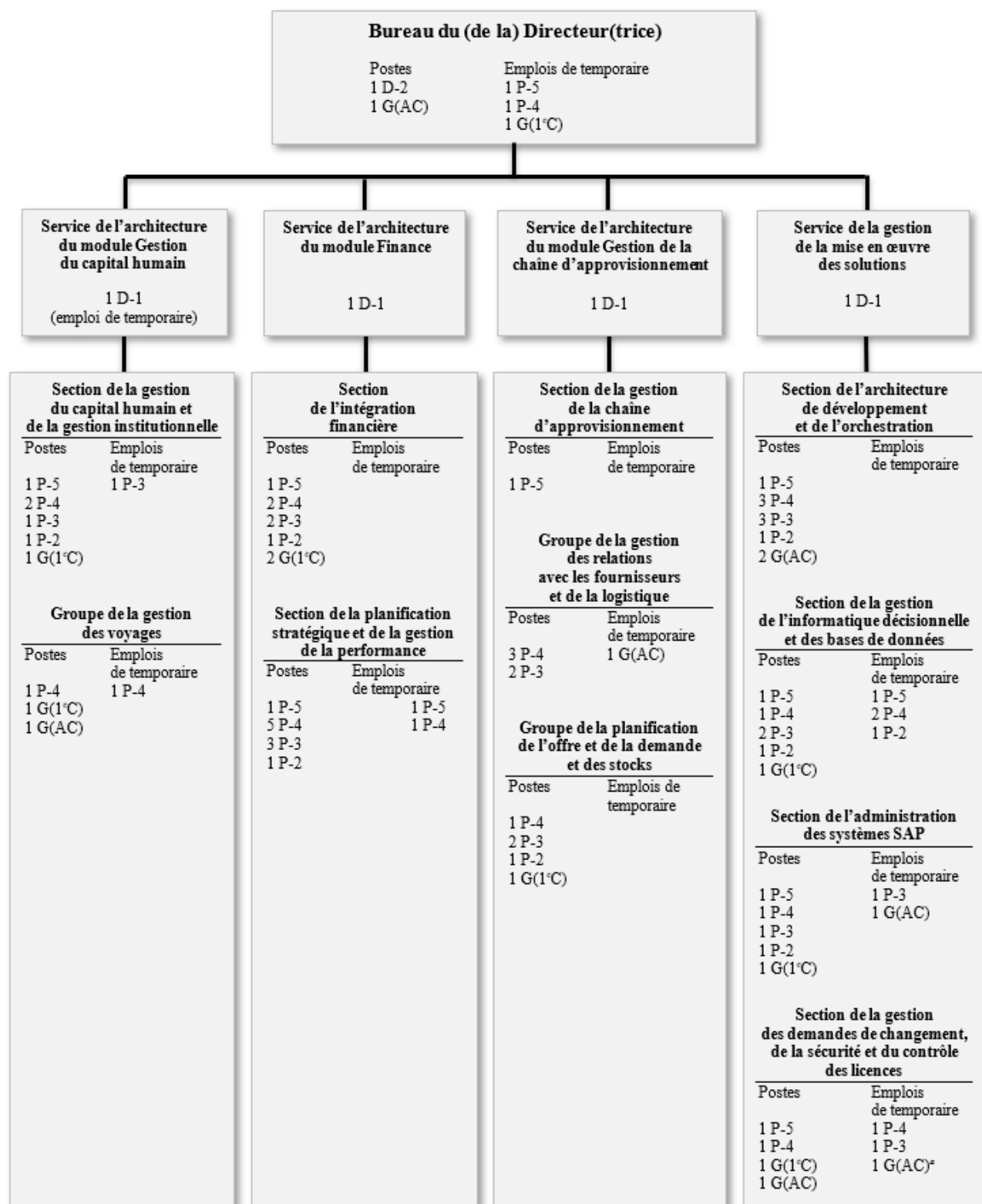
f) Prenne note du fait qu'un montant de 5 861 100 dollars sera prélevé sur les ressources extrabudgétaires pour l'exercice budgétaire 2021 ;

Activités d'appui

g) Approuve le montant des ressources demandées au titre des activités d'appui, soit 3 695 400 dollars pour 2021, devant être financé au moyen du solde inutilisé à la fin de 2020, actuellement estimé à 12 082 200 dollars.

Annexe

Organigramme de la Division du progiciel de gestion intégré



Abréviations : G(1°C) = agent(e) des services généraux (1^{re} classe) ; G(AC) = agent(e) des services généraux (Autre classe).

^a Intégré à la Division des achats.