



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 juillet 2015  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-dixième session

Point 131 de l'ordre du jour provisoire\*

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

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

#### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir à l'Assemblée générale une lettre du Président du Comité des commissaires aux comptes datée du 30 juin 2015 transmettant le rapport du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja).

---

\* A/70/150.



## Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi .....	3
Progiciel de gestion intégré (Umoja) : principaux éléments .....	4
Quatrième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré des Nations Unies .....	5
Résumé .....	5
I. Généralités .....	11
A. Stratégie de déploiement .....	11
B. Observations antérieures du Comité et portée du présent rapport .....	12
II. Gestion du projet .....	13
III. Stratégie de mise en service d'Umoja .....	17
IV. Mécanisme d'appui pour l'après-déploiement .....	26
V. Coûts et avantages liés à Umoja .....	31
VI. Remerciements .....	37
<b>Annexes</b>	
I. État d'avancement de l'application des recommandations .....	38
II. Organisations déployant le progiciel de gestion intégré (Umoja) .....	53
III. Fonctionnalités déployées dans le cadre du progiciel de gestion intégré (Umoja) .....	58

## Lettre d'envoi

### **Lettre datée du 30 juin 2015, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le quatrième rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion intégré.

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

## **Progiciel de gestion intégré (Umoja) : principaux éléments**

### **Coût**

<b>385 millions de dollars</b>	Budget approuvé
<b>348 millions de dollars</b>	Montant dépensé au 31 mars 2015 (90 % du montant du budget approuvé)
<b>439 millions de dollars</b>	Coût total estimatif d'ici à la fin de 2017

### **Calendrier**

<b>Décembre 2008</b>	Approbation du projet par l'Assemblée générale
<b>Novembre 2013</b>	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix
<b>Mars 2014</b>	Déploiement d'Umoja-Démarrage dans 17 missions politiques spéciales
<b>Juin et novembre 2015</b>	Déploiement d'Umoja-Intégration (Démarrage et Extension 1) dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
<b>Décembre 2018</b>	Date prévue pour l'achèvement de la mise en service

### **Avantages**

<b>Entre 140 millions et 220 millions de dollars</b>	Avantages cumulés atteints d'ici à 2019
--	---

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

### Résumé

1. Si l'on prend en considération la phase de planification et les phases de mise en service, Umoja, le nouveau système de gestion intégré du Secrétariat de l'ONU, en est à sa dixième année. Il s'agit d'un projet complexe de grande valeur dont le but est de moderniser toute une série de modes opératoires et de systèmes qui revêtent une importance cruciale pour l'efficacité de l'Organisation.

2. Le projet a connu des débuts difficiles et les plans de mise en service ont été révisés en profondeur à plusieurs reprises. La stratégie de mise en service actuelle consiste à déployer le système sous forme de modules, au nombre de trois, dans différentes parties de l'Organisation (groupes) :

a) Le module **Umoja-Démarrage**, qui porte principalement sur les fonctionnalités relatives aux opérations financières et aux achats, est d'une importance essentielle pour l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public. Il a été mis en service dans les opérations de maintien de la paix en novembre 2013 et dans 17 missions politiques spéciales en mars 2014 et sera déployé dans le reste de l'Organisation en deux temps, en juin et en novembre 2015;

b) **Umoja-Extension 1**, qui porte principalement sur les états de paie et sur la gestion des ressources humaines, y compris les voyages, devrait être mis en service dans l'ensemble des entités de l'Organisation et des opérations de maintien de la paix en deux temps, en juin et en novembre 2015;

c) **Umoja-Extension 2**, qui englobe d'autres processus administratifs majeurs (établissement du budget, planification des forces, gestion des programmes, planification de la chaîne d'approvisionnement et gestion des conférences et des manifestations), doit être mis en service au début de 2016.

3. Dans les rapports qu'il a établis depuis 2012 ((A/67/164, A/68/151 et A/69/158), le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que des changements et des améliorations notables soient apportés aux modalités de gestion et de gouvernance d'Umoja et, plus largement, aux mesures de transformation des modes de fonctionnement, recommandations que l'Administration a accueillies favorablement.

4. Le présent rapport est le quatrième rapport annuel du Comité sur les progrès accomplis dans la mise en service d'Umoja et porte sur la gestion du projet, la stratégie de mise en service d'Umoja et l'état de préparation de l'Organisation, les dispositifs d'appui, les risques qui pèsent sur le calendrier de mise en service actuel, et la gestion des coûts et des avantages d'Umoja.

### Principales constatations

#### *Gestion du projet*

5. **La gestion du projet Umoja s'est améliorée de façon constante.** Le rôle des référents processus continue de s'affirmer et l'Administration a commencé à adopter la notion de gestion des processus-métier. Umoja a désormais un référent de haut

niveau en la personne du Secrétaire général adjoint à la gestion et la gestion des questions stratégiques a enregistré des améliorations majeures.

*Mise en service d'Umoja et état de préparation de l'Organisation*

6. **L'Administration continue de se laisser guider par le calendrier qu'elle s'est fixé pour arrêter les plans de mise en service au lieu d'évaluer objectivement l'état de préparation de l'Organisation et l'aptitude à gérer les changements apportés aux modes de fonctionnement de façon à obtenir les avantages attendus.** Dans son sixième rapport d'étape (A/69/385 et Corr.1), le Secrétaire général a pris acte des problèmes rencontrés lors des déploiements antérieurs et s'est engagé à ce que le rythme de la mise en service soit fonction de la capacité d'adaptation de l'Organisation. Cet engagement est resté sans lendemain. Le Comité estime que l'exécution du calendrier prévu actuellement pour le projet est optimiste et associée à des risques élevés et n'est pas fondée sur des hypothèses de planification réalistes.

7. **L'Administration connaît bien l'ampleur des difficultés posées par la mise en service d'Umoja en 2015 mais estime que les risques liés à un report du déploiement dépassent de loin ceux que les lacunes qui ont été recensées font peser sur la poursuite de la mise en service.** À son avis, reporter le déploiement d'Umoja au-delà de 2015 augmenterait considérablement le coût du projet, solliciterait à l'excès les ressources de l'équipe Umoja et entraînerait une série de problèmes pratiques liés à la nécessité de continuer à faire fonctionner le Système intégré de gestion et d'autres systèmes parallèlement à Umoja pendant une longue période. L'Administration estime également que, du point de vue du personnel, l'Organisation est bien préparée à la mise en service du système : le projet risquerait de s'essouffler et le personnel de se démoraliser si de nouveaux retards intervenaient. Cela signifierait aussi que les avantages escomptés ne se matérialiseraient pas aussi tôt que prévu.

8. Les décisions de la direction concernant le déploiement de progiciels de gestion intégré sont souvent le fruit d'un compromis subtil et le Comité comprend la logique qui sous-tend la décision de l'Administration, compte tenu des contraintes qui pèsent sur les budgets et le personnel. Il estime toutefois que l'Administration a insuffisamment évalué les risques liés à la mise en service et ne s'est pas bien préparée aux imprévus.

9. Selon l'Administration, les déploiements prévus en 2015 feront passer le nombre d'utilisateurs d'Umoja de 5 400 à quelque 23 500. Au moment de l'audit, le Comité a recensé un certain nombre de lacunes concernant les préparatifs de l'Administration :

a) **L'Administration a pris beaucoup de retard en ce qui concerne ses plans de formation.** Seuls 19 % des cours avaient été organisés à la fin juin 2015;

b) **La durée et l'ampleur de certaines activités, telles que les tests menés par les utilisateurs et la conversion des données, avaient été réduites et la qualité avait été compromise afin de tenir les délais fixés pour le déploiement dans les entités des groupes 3 et 4;**

c) **Le délai séparant le déploiement dans les entités du groupe 3 en juin 2015 et la mise en service dans les entités du groupe 4 en novembre ne laisse guère de latitude pour faire face aux imprévus;**

d) **Le déploiement pilote d'Umoja-Extension 1 à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti a porté principalement sur la viabilité de la solution technique et n'a donné que des assurances limitées quant à la façon dont les nouveaux modes opératoires seraient mis en œuvre de façon efficace;**

e) **L'Administration a sous-estimé l'appui à fournir aux utilisateurs en 2015 une fois le déploiement achevé. La façon dont cet appui sera fourni n'est pas clairement définie.** L'Administration a adopté des modalités d'appui à plusieurs niveaux qui sont conformes à celles du secteur, mais au moment de l'audit, elle n'avait pas conclu d'accord avec les unités administratives concernant la façon dont l'appui serait proposé dans la pratique. Le Comité a été informé que des accords avaient été conclus depuis.

10. **L'Administration n'a pas prouvé sans équivoque que le fait de s'en tenir au calendrier de déploiement prévu offrait des avantages qui dépassaient largement les coûts à assumer pour régler les problèmes qui pourraient se poser après la mise en exploitation.** Les unités administratives ne s'étaient pas dotées d'un plan de secours ni d'un plan d'atténuation des risques pour faire face à des perturbations prolongées après la mise en service du système dans les groupes 3 et 4. L'Administration part du principe qu'elle sera capable de déployer les ressources nécessaires pour faire face à tout problème de longue durée de la même façon qu'elle a fait face aux problèmes qui ont surgi par le passé. Cette démarche a porté ses fruits dans le cas des groupes 1 et 2, mais le déploiement dans les groupes 3 et 4 est d'une tout autre ampleur du fait de la complexité des fonctionnalités mises en service et du nombre d'utilisateurs répartis en divers points du monde.

#### *Transfert de l'appui à Umoja*

11. **Il est prévu que le Bureau de l'informatique et des communications assume l'appui à plus long terme et prenne le système en mains.** Ainsi qu'il ressort clairement de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation et du sixième rapport d'étape du Secrétaire général, le Bureau de l'informatique et des communications sera chargé de l'appui à Umoja à plus long terme. Le Bureau fournit des services d'assistance technique et d'autres types d'appui, mais il n'y a pas de plan détaillant le passage de relais entre l'équipe Umoja et le Bureau, et la faisabilité et les coûts de l'opération sont donc incertains.

#### *Dispositif de fonctionnement cible*

12. **L'Organisation n'a pas encore arrêté le dispositif dans le cadre duquel Umoja sera exploité.** L'Administration admet ne pas encore avoir arrêté un dispositif clairement défini pour l'Organisation et considère que le fait d'en avoir un aiderait à atténuer les risques que pose la transformation des modes de fonctionnement des unités administratives. Les propositions concernant le dispositif de prestation de services centralisée seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session.

*Optimisation d'Umoja*

13. **La mise en service d'Umoja est l'occasion pour l'Administration d'améliorer toute une série de processus administratifs, mais il sera manifestement possible d'améliorer encore certains processus-métiers et certains systèmes.** À l'issue du déploiement du système, le Département de l'appui aux missions, entité qui a l'expérience la plus vaste en ce qui concerne Umoja, a estimé que certains processus pouvaient être perfectionnés et a adapté 39 d'entre eux. Cette situation n'est pas inhabituelle et nombre de grands organismes optimisent leur progiciel de gestion intégré après la mise en exploitation.

*Coûts et avantages d'Umoja*

14. **L'Administration estime que le coût d'Umoja atteindra quelque 439,4 millions de dollars d'ici à la fin de l'exercice biennal 2016-2017.** Si l'on considère que la stabilisation du système dans les entités des groupes 3 et 4 coûtera probablement plus cher que prévu et si l'on prend en compte le travail à accomplir pour achever la mise au point des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2, le Comité ne peut pas donner l'assurance que le budget actuellement prévu pour le système complet sera suffisant.

15. **Les avantages financiers qu'Umoja devrait procurer sont fondés sur des hypothèses formulées plusieurs années auparavant et la haute direction semble quelque peu pessimiste quant à la possibilité de les voir se concrétiser.** L'Administration s'est engagée à faire des économies à l'échéance de 2019, dont le montant serait compris entre 140 millions et 220 millions de dollars. Le montant des économies qui seraient obtenues en 2017 atteindrait 81,4 millions de dollars, dont 30 millions de dollars concerneraient des activités financées au moyen du budget ordinaire et 51,4 millions, des activités touchant les opérations de maintien de la paix. Le Comité n'a eu communication d'aucun élément d'information qui montrerait que les avantages escomptés à partir de 2017 se concrétiseront.

16. **L'obtention de la totalité des avantages financiers passe par la réaffectation de nombreuses ressources et de nombreuses personnes.** Tout plan qui repose sur la capacité de libérer des postes ou de réaffecter le personnel de façon souple peut se révéler irréaliste et donner une idée fautive de l'aptitude de l'Administration à concrétiser l'intégralité des avantages attendus d'Umoja.

**Conclusion générale**

17. L'Organisation procède à la mise en service d'Umoja selon le calendrier présenté dans le sixième rapport d'étape du Secrétaire général (A/69/385 et Corr.1). Elle a renforcé les dispositifs de gestion et de gouvernance du projet et démontré sa volonté de respecter le calendrier établi en donnant des impulsions vigoureuses pour y parvenir. Toutefois, pour tenir les délais serrés prévus pour les groupes 3 et 4, elle a sacrifié certaines activités clefs, en particulier les essais et la conversion de données. Le manque de préparation du personnel aux changements qui découleront de la mise en service d'Umoja et les lacunes relatives aux modalités d'appui après le déploiement font peser des risques sur la stratégie de mise en service, d'autant que l'Administration ne s'est pas dotée de plans de secours qui l'aiderait à atténuer ces risques. Les déploiements antérieurs se sont heurtés à des difficultés notables en raison du manque de préparation et des problèmes analogues pourraient fort bien se produire en 2015. L'Administration ne connaît donc pas le niveau des risques auxquels elle devra faire face lors de la mise en service d'Umoja en 2015.



18. Quels que soient les risques entourant sa mise en service, Umoja continue de représenter une occasion unique pour l'Organisation de s'acquitter de ses mandats d'une façon plus rationnelle; elle pourra en effet améliorer l'efficacité de ses fonctions administratives grâce à des processus modernes et plus adaptés et améliorer la prise de décisions en se fondant sur une information de gestion de meilleure qualité. Il est indispensable que l'Organisation cesse d'être tributaire de l'équipe Umoja et que les chefs des unités administratives s'investissent de sorte que la mise en service soit un succès et que le système soit utilisé au mieux.

### **Recommandations**

19. Pour que le projet ait toutes les chances d'aboutir et pour que les objectifs en soient atteints, le Comité fait les recommandations ci-après :

a) **Faire en sorte que les chefs de toutes les unités administratives s'investissent activement et de manière visible à la tête du projet Umoja, avec l'appui des référents processus et de l'équipe de direction du projet.** La mise en service d'Umoja a atteint un tournant décisif où les chefs des unités administratives et les référents processus doivent prendre le système en mains et concrétiser les avantages escomptés;

b) **Évaluer de manière approfondie les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service et envisager des plans de secours et des mesures de nature à les atténuer.** Les efforts faits par l'Administration pour mettre Umoja en service selon les délais prévus dans son dernier calendrier et sans dépassement de coûts devraient être mis en balance avec une évaluation objective de l'état de préparation de l'Organisation;

c) **Évaluer de manière indépendante les moyens d'appui nécessaires pour faire face aux demandes des utilisateurs des groupes 3 et 4 une fois qu'Umoja aura été mis à leur disposition et prendre les mesures qui s'imposent pour remédier aux lacunes éventuelles.** Les demandes d'assistance reçues après la mise en service d'Umoja-Démarrage ont submergé les capacités mises en place à l'époque et les structures d'appui existant aux niveaux régional et central continuent de faire face à une demande plus élevée que prévu. Il est essentiel que les groupes 3 et 4 disposent d'un appui efficace et rapide, compte tenu en particulier de la dispersion des entités concernées et de l'augmentation considérable du nombre d'utilisateurs qui auront besoin d'aide;

d) **Revoir le moment prévu pour la rationalisation des services d'assistance informatique et l'adéquation des moyens de financement prévus afin de réduire les risques pesant sur l'appui à Umoja.** Le Bureau de l'informatique et des communications doit planifier et gérer la mise en œuvre des modalités d'appui globales, en tenant compte du fait qu'il doit fournir un appui efficace aux utilisateurs d'Umoja;

e) **Mettre au point un plan de transition détaillé en vue du transfert de la responsabilité de l'appui technique de l'équipe du projet au Bureau de l'informatique et des communications.** Les coûts devraient être complètement chiffrés et le plan devrait recenser les activités, les échéances et les ressources nécessaires à la transition. Le Bureau de l'informatique et des communications, en collaboration avec l'équipe Umoja, devrait donc s'atteler à la tâche suffisamment tôt pour que la transition se fasse sans heurts;

f) **Modifier le dossier de décision concernant Umoja en s'inspirant de l'expérience acquise par le Département de l'appui aux missions et les groupes 3 et 4.** La mise à jour doit être fondée sur des hypothèses réalistes, y compris l'aptitude de l'Administration à réaffecter des fonctionnaires de façon souple;

g) **Évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja, compte tenu des liens qui existent avec le projet consacré au dispositif de prestation de services centralisée et l'occasion que ce dernier offre d'élargir le rôle joué par les unités administratives dans les réformes liées à Umoja.**

#### Suite donnée aux recommandations antérieures

20. Le Comité a audité le projet Umoja pour la première fois en 2012 et depuis la stratégie de mise en service a beaucoup évolué à mesure que le projet progressait de la phase de conception vers la phase de déploiement dans l'ensemble de l'Organisation. Quelques-unes des recommandations antérieures du Comité, qui étaient valides à l'époque et qui portaient sur des points majeurs, n'ont plus de raison d'être étant donné l'état d'avancement du projet et ont donc été classées. Dans certains cas, certaines de ces recommandations ont été remplacées par d'autres recommandations formulées dans le présent rapport. On trouvera à l'annexe I des observations sur les recommandations du Comité et des renseignements sur les mesures prises par l'Administration pour y donner suite.

21. Trois des 21 recommandations qui avaient été faites par le Comité dans ses rapports précédents et qui avaient toutes été acceptées par l'Administration ont été pleinement appliquées, 6 sont en cours d'application, 3 n'ont pas été appliquées et 9 ont été classées par le Comité. Cinq des recommandations qui ont été classées ont été remplacées par des recommandations énoncées dans le présent rapport, qui correspondent mieux à l'état d'avancement actuel du projet (tableau 1).

Tableau 1  
**État d'avancement de l'application des recommandations**

	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	–	<b>9</b>
Pourcentage	14	29	14	–	43

## I. Généralités

1. Projet majeur, complexe et de grande valeur, Umoja vise à moderniser une large gamme de processus métiers qui revêtent une importance cruciale pour l'efficacité de l'Organisation. Cette solution trouve son application dans la plupart des fonctions administratives et techniques de l'Organisation, à savoir, notamment, les opérations financières et le budget, les chaînes d'approvisionnement et les achats, les ressources humaines, les services centraux d'appui et la gestion des programmes et des projets. Au-delà du Secrétariat proprement dit, elle sera également utilisée dans des entités où les structures de gouvernance et de responsabilisation, les sources de financement et les méthodes de travail sont le plus souvent différentes.

2. L'Assemblée générale a approuvé la proposition de projet en décembre 2008 dans sa résolution 63/262. Dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/64/380), il a été précisé que les grandes ambitions que l'on s'était fixées en ce qui concerne Umoja consistaient à améliorer l'information, la définition des responsabilités et l'affectation des ressources pour appuyer la réforme de la gestion, et à revoir les systèmes et les processus en place afin d'instaurer des méthodes de travail plus efficaces et plus rationnelles. L'Administration, qui compte mener à terme Umoja avant la fin de 2018, s'est engagée à réaliser des économies cumulées de 140 millions à 220 millions de dollars à l'échéance de 2019. On compte également que le projet viendra faciliter l'exécution des mandats, libérer des ressources grâce à la mise en place de méthodes de travail plus efficaces et plus rationnelles et améliorer l'information et la transparence pour appuyer la prise de décisions.

3. Au 31 mars 2015, l'Administration avait dépensé 349 millions de dollars (90 % du budget approuvé) au titre du projet Umoja. Ce montant ne comprend pas les dépenses prises en charge par les unités administratives au titre de la préparation au déploiement. Le coût total prévu du projet jusqu'en 2017 est actuellement estimé à 439 millions de dollars.

### A. Stratégie de déploiement

4. L'Administration avait d'abord prévu de déployer Umoja à l'échelle du Secrétariat en deux phases, avant la fin de 2013. Au fil du temps, ces prévisions ont été révisées, de manière à adopter une démarche plus réaliste qui prenne en compte les enseignements tirés de la mise en place d'autres systèmes et à appuyer l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les plans de déploiement se fondent à présent sur la mise en place échelonnée de certaines fonctionnalités au sein de groupes d'entités des Nations Unies. Umoja a été déployé dans les deux premiers groupes (opérations de maintien de la paix et 17 des 38 missions politiques spéciales) en 2013 et 2014 respectivement. Il a été déployé en juin 2015 dans le groupe 3<sup>1</sup>, qui sera suivi, en novembre 2015, par le groupe 4, composé du reste des entités du Secrétariat. Le déploiement dans le groupe 5 (états de paie du personnel des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales recruté sur le plan national) est prévu

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

pour avril 2016. On trouvera, à l'annexe II, de plus amples informations sur les entités qui mettent en service Umoja.

5. Les processus métiers d'Umoja qui seront mis en œuvre ont été répartis trois groupes fonctionnels connus sous les noms d'Umoja-Démarrage, Umoja-Extension 1 et Umoja-Extension 2, qui se présentent comme suit :

a) **Umoja-Démarrage** : Opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), gestion des approvisionnements, gestion de projets et activités commerciales et de distribution. Le module Umoja-Démarrage est d'une importance essentielle pour l'application des normes IPSAS;

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

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

La mise en service simultanée des fonctionnalités opérationnelles d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension est connue sous le nom d'Umoja-Intégration. On trouvera, à l'annexe III, de plus amples informations sur les fonctionnalités opérationnelles d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension.

6. La mise en exploitation d'Umoja-Démarrage dans les groupes 1 et 2 a facilité l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS à la fois pour les opérations de maintien de la paix et pour le Secrétariat de l'ONU, en 2013 et 2014. Toutefois, la mise en service d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix a soulevé des problèmes considérables, qui ont motivé la création d'une équipe spéciale pluridisciplinaire chargée d'adopter d'importantes mesures correctives, ainsi que l'élaboration d'un plan de déploiement révisé. Le déploiement pilote, en 2014, d'Umoja-Intégration dans la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) a également fait apparaître des difficultés, qui ont exigé d'importantes mesures correctives.

## **B. Observations antérieures du Comité et portée du présent rapport**

7. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a demandé que le Comité lui présente des rapports d'étape annuels sur l'exécution du projet de progiciel de gestion intégré. Dans son premier rapport (A/67/164), le Comité a indiqué qu'il ne pouvait pas donner l'assurance que le projet serait exécuté dans le respect des délais et des budgets. Il a également relevé que nombre des problèmes rencontrés dans le cadre du projet révélaient des faiblesses au niveau de sa gestion et de la direction des opérations, ainsi que des lacunes plus graves et plus étendues dans la gouvernance et la gestion de la transformation des modes de fonctionnement.

8. Au moment de l'établissement du deuxième rapport du Comité (A/68/151), l'Administration avait replacé le projet sur des bases plus saines, mais les

problèmes d'exécution devaient s'aggraver à mesure que le projet était mis en œuvre de manière échelonnée, sur plusieurs sites. Le Comité a constaté, en particulier, des problèmes systémiques auxquels il fallait remédier, notamment le manque d'aptitude de l'Organisation à gérer le changement et le caractère très ambitieux des hypothèses de planification retenues dans le cadre du projet.

9. Dans son troisième rapport (A/69/158), le Comité a examiné les progrès accomplis par l'Administration dans la mise en service d'Umoja au Département de l'appui aux missions, appelé l'attention sur la nécessité de procéder aux changements de manière plus effective et mieux planifiée et souligné que la préparation du terrain relevait d'une responsabilité collective.

10. Le quatrième rapport d'étape du Comité fait suite à des audits réalisés entre avril 2014 et avril 2015. Les audits ont pris la forme d'entretiens avec de hauts responsables en poste au Siège à New York et dans les bureaux extérieurs, d'un examen de la documentation du projet détenue par l'équipe Umoja et par le Secrétariat et de visites sur les sites du projet à New York, Valence (Espagne), Genève et Haïti. Dans son rapport, le Comité met l'accent sur les questions suivantes :

a) **Gestion du projet** : Les éléments clefs de la gestion du projet, notamment la planification du projet, le dispositif de gouvernance et la gestion des problèmes et des risques;

b) **Mise en service d'Umoja** : Les principales activités de gestion qui permettent de coordonner l'exécution et de veiller à ce que les principaux risques liés à la mise en service d'Umoja soient bien gérés;

c) **Modalités d'appui** : L'appui technique proposé aux usagers après la mise en service d'Umoja et les arrangements de long terme qui permettent de maintenir le progiciel à jour;

d) **Coûts et avantages** : Les dépenses d'Umoja, y compris les dépenses connexes indirectes concernant les unités administratives, les investissements prévus et les avantages actuels et prévus liés à la mise en service d'Umoja.

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

## II. Gestion du projet

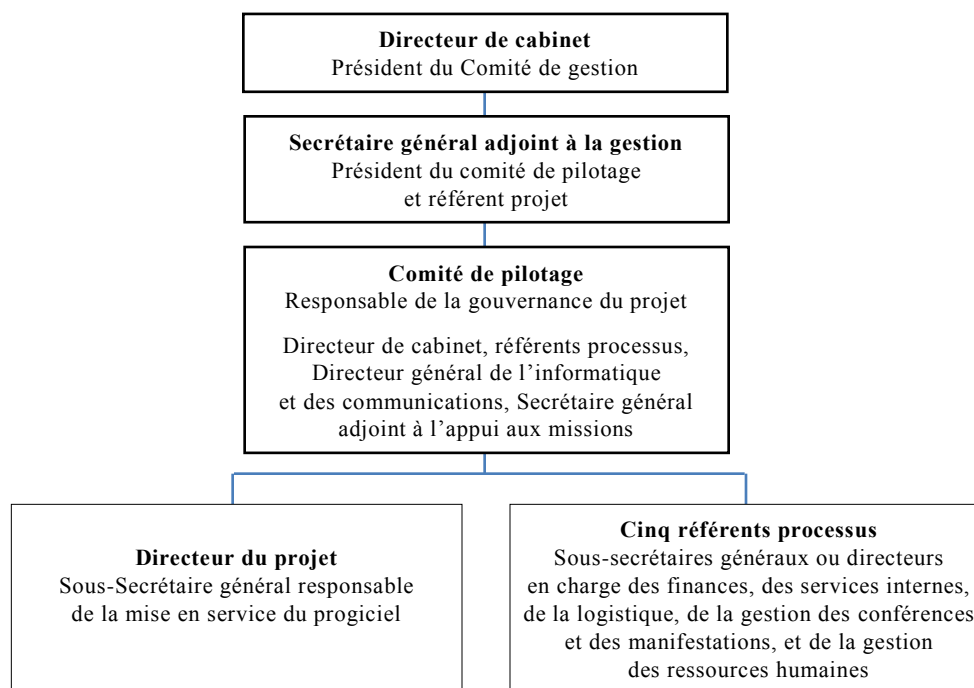
12. Dans la section II, le Comité examine les principaux éléments de la gestion du projet, notamment la planification du projet, le dispositif de gouvernance et la gestion des problèmes et des risques qui touchent le projet. La qualité de la gestion revêt un caractère primordial à mesure que le projet entre dans la phase la plus longue et la plus difficile de son exécution en 2015. Les mises en service prévues en juin et novembre 2015 offriront des fonctionnalités couvrant près de 190 processus métiers et accroîtront le nombre des usagers, qui devrait passer de 5 400 à plus de 23 500.

### Gouvernance du projet

13. La figure I présente le dispositif de gouvernance mis en place pour assurer la gestion du projet. Le Comité de gestion contrôle de façon permanente le fonctionnement d'Umoja et reçoit des rapports d'étape trimestriels du référent projet. Bien que ne prenant pas une part active à la gestion du projet, il offre cependant un cadre où les hauts responsables viennent examiner et traiter les questions importantes relatives au projet.

14. Le Secrétaire général adjoint à la gestion, qui est le référent projet, préside aussi le comité de pilotage du projet. Le comité de pilotage regroupe les référents processus, les représentants du Cabinet du Secrétaire général et les représentants des départements et assume la responsabilité première de la gouvernance des activités du projet. Les référents processus qui siègent au comité de pilotage jouent le rôle d'agents du changement dans leurs fonctions respectives, y compris en ce qui concerne la préparation du terrain, l'intégration des processus qu'ils dirigent avec le futur dispositif de prestation de services de l'Organisation et l'obtention des gains qualitatifs et quantitatifs attendus.

Figure I  
Gouvernance du projet Umoja



15. L'Administration a accueilli favorablement les précédentes recommandations du Comité et la gouvernance d'Umoja a enregistré des améliorations constantes et cohérentes depuis 2011. Le rôle des référents processus métiers continue de s'affirmer et l'Organisation a commencé à adopter les concepts de la gestion des processus métiers et de l'amélioration continue de ces processus. Umoja a désormais un référent de haut niveau en la personne du Secrétaire général adjoint à la gestion et la gestion des questions stratégiques a enregistré d'importantes

améliorations. Très récemment, le tableau de bord du Secrétaire général a été mis en place pour suivre l'évolution du projet et la « règle des trois jours »<sup>2</sup> a été instituée pour assurer un meilleur traitement des questions ou des conflits importants.

### **Amélioration de la structure et de l'organisation du projet**

16. Parallèlement à l'amélioration du dispositif de gouvernance du projet, l'Administration a mis en place, durant l'année écoulée, de nouvelles structures qui doivent permettre de gérer les risques liés à Umoja. Plus particulièrement, elle a :

a) Désigné, en septembre 2014, un coordonnateur principal à plein temps, chargé du déploiement d'Umoja à New York. Dans d'autres lieux, tels que Nairobi et Genève, l'Administration fait appel à des coordonnateurs à temps partiel, secondés par de petites équipes de gestion du projet. La désignation de ces coordonnateurs permet de prendre en compte la complexité et les difficultés particulières que présente la mise en service d'Umoja au sein de différentes entités, tout en préservant l'attention spéciale qui est consacrée aux entités de New York;

b) Défini, dans le guide de déploiement d'Umoja, des structures de gouvernance du projet à l'intention des sites où le progiciel doit être mis service. Le guide, qui décrit les principaux aspects de la gestion d'Umoja et les activités de haut niveau, est un document utile pour les départements et les fonctionnaires qui se préparent à mettre en service Umoja;

c) Continué de préciser le rôle des référents processus, en tant qu'élément clef de ses réformes. Les référents processus, qui sont membres à part entière du comité de pilotage d'Umoja, seront accompagnés par des spécialistes des processus, qui joueront le rôle de délégués pour des questions fonctionnelles clefs;

d) Continué d'utiliser le bureau de la gestion du projet Umoja pour communiquer avec les sites de déploiement et apprécier, dans une perspective commune, les grandes étapes et les principaux risques, en même temps que chaque site de déploiement assume la responsabilité des principales activités à entreprendre pour préparer le terrain, nettoyer les données et s'acquitter de toutes autres tâches nécessaires en vue de la mise en service d'Umoja.

### **Planification et gestion du projet**

17. Les mécanismes internes de planification des projets et de communication de l'information y relative ont été améliorés pour remédier aux insuffisances signalées par le Comité (voir A/67/164, par. 52, A/68/151, par. 60, et A/69/158, par. 79); ainsi, ils permettent de faire régulièrement le point de la situation et appuient la prise de décisions à l'échelon des activités de projet. Grâce à la mise en place d'un module, les projets peuvent être gérés par des équipes de sous-projets et synthétisés par le bureau de la gestion du projet Umoja. Ce dernier examine les progrès accomplis par rapport aux activités planifiées, évalue les risques et note leur atténuation proposée ou potentielle et établit un rapport de situation hebdomadaire à l'intention du comité de pilotage et une analyse du tableau de bord à l'intention du Secrétaire général. Ce dispositif facilite le suivi et le contrôle approfondis des activités du projet.

<sup>2</sup> Selon cette règle, une question doit être résolue par les hauts responsables d'Umoja dans les trois jours ou transmise aux responsables de niveau supérieur. La question peut ainsi remonter de niveau en niveau, à concurrence de trois, puis le Secrétaire général est saisi de la question.



18. L'équipe d'Umoja a également commencé à suivre l'exécution du projet, en comparant les prévisions et les réalisations, et à établir des estimations sur la répartition des tâches. Le temps consacré aux activités peut être déterminé en consultant les feuilles de pointage des vacataires et des consultants et en recueillant des informations de manière informelle auprès du personnel de l'ONU affecté au projet, qui ne remplit pas des feuilles de pointage. Même si elle n'est pas très précise, cette méthode permet de mieux mesurer le temps de travail du personnel et l'évolution générale des activités du projet par rapport au budget dépensé.

19. Fin mars 2015, l'équipe du projet a indiqué qu'elle avait dépensé environ 348 millions de dollars (soit, à peu près, 90 % du budget approuvé pour la période se terminant fin 2015), fourni plus de 90 % des fonctionnalités d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 et achevé 40 % de la mise au point d'Umoja-Extension 2. Toutefois, dans la mesure où l'Administration n'a pas donné une suite satisfaisante à ses recommandations antérieures tendant à ce qu'une relation claire soit établie entre le budget du projet, les dépenses et les produits, le Comité n'est toujours pas en mesure de donner l'assurance que le projet a livré des produits proportionnels au montant total des coûts.

### **Gestion des problèmes et des risques**

20. L'équipe de projet tient un registre des risques, des hypothèses et des dépendances qu'elle actualise chaque semaine pour les besoins de la gestion du projet.

21. En mars 2015, le bureau de la gestion du projet a signalé des risques importants, notamment : l'absence d'une réserve pour imprévus qui permettrait de livrer des fonctionnalités majeures; l'absence de ressources pour le développement dans des domaines clés, particulièrement la comptabilité générale et la gestion des fonds; un retard de cinq semaines enregistré dans les essais relatifs à de nouvelles améliorations apportées à Umoja-Extension 1; l'absence d'un plan de mise en exploitation des fonctionnalités améliorées à la MINUSTAH, en mai 2015; la suppression d'un cycle de conversion de données à blanc pour le groupe 4 (ce qui accroît le risque d'une conversion incomplète ou erronée des données).

22. Il est remarquable que, malgré l'importance des risques, les mesures à prendre pour les atténuer ne comprenaient pas une révision des délais d'exécution. On préférerait s'assurer que les problèmes ne perturberaient pas le calendrier du projet. On choisissait ainsi de réduire les activités prévues et d'accepter les risques quant à la préparation du terrain, risques qui pourraient être atténués dans certains cas par une révision pragmatique du calendrier de déploiement.

23. Des activités majeures, qui sont associées au projet Umoja, ne relèvent pas de la compétence de l'équipe du projet. Il s'agit, par exemple, de l'élaboration d'un logiciel destiné aux services d'assistance aux usagers et de la mise en place, à Vienne, d'un centre spécialisé dans l'informatique décisionnelle et l'établissement des rapports y relatifs. Il reste que les risques de dérapage de ces activités ne sont actuellement pas communiqués au bureau de la gestion du projet et ne sont pas explicitement pris en compte dans le tableau de bord hebdomadaire du comité de pilotage. Bien que l'équipe du projet n'en pilote pas la gestion, ces risques revêtent une certaine importance au regard des perspectives de réussite du projet et devraient donc faire l'objet de l'attention voulue de la part du comité de pilotage et des hauts responsables. Le fait de négliger ces risques pourrait engendrer des problèmes imprévus au moment de l'exécution.



24. Si les procédures de gestion des risques en usage sont considérées comme étant appropriées pour le projet et permettent au bureau de la gestion du projet de suivre l'évolution du projet et d'établir les rapports y relatifs à l'intention du comité de pilotage et des hauts responsables, des insuffisances apparaissent dans la gestion des risques liés aux activités extérieures au projet. Par exemple, le développement de l'application i-Need destinée aux services d'assistance aux usagers et la mise en place, à Vienne, d'un centre spécialisé dans l'informatique décisionnelle sont compris dans le projet global, mais les risques de dérapage de ces activités ne sont actuellement pas communiqués au bureau de la gestion du projet ni examinés par ce dernier. Les activités périphériques ne sont donc pas inscrites sur le tableau de bord hebdomadaire du comité de pilotage, qui est consacré aux risques des entités et des sous-entités, susceptibles d'influer sur la date de mise en exploitation du progiciel pour le groupe 3. Certains faits portent à croire que l'on compromet peut-être l'exhaustivité de la solution et l'état de préparation de l'Organisation pour tenir le calendrier de déploiement du projet. La question est analysée de manière plus approfondie dans le cadre de l'examen de la stratégie de mise en service d'Umoja, qui fait l'objet de la section III du présent rapport.

### III. Stratégie de mise en service d'Umoja

25. Dans la présente section, le Comité examine les activités de gestion relatives à la coordination de la mise en service d'Umoja et la gestion des principaux risques afférents à la stratégie de mise en service. Le choix d'une stratégie de déploiement est guidé par un certain nombre de facteurs techniques et opérationnels concernant la viabilité de la solution technique et le degré de préparation de l'organisation et des membres du personnel à l'utilisation du nouveau système. Les décisions prises par l'administration peuvent être modulées dans la mesure où il peut être impossible de parvenir à une situation idéale ou de déployer simultanément un système destiné à être utilisé par l'ensemble d'une organisation.

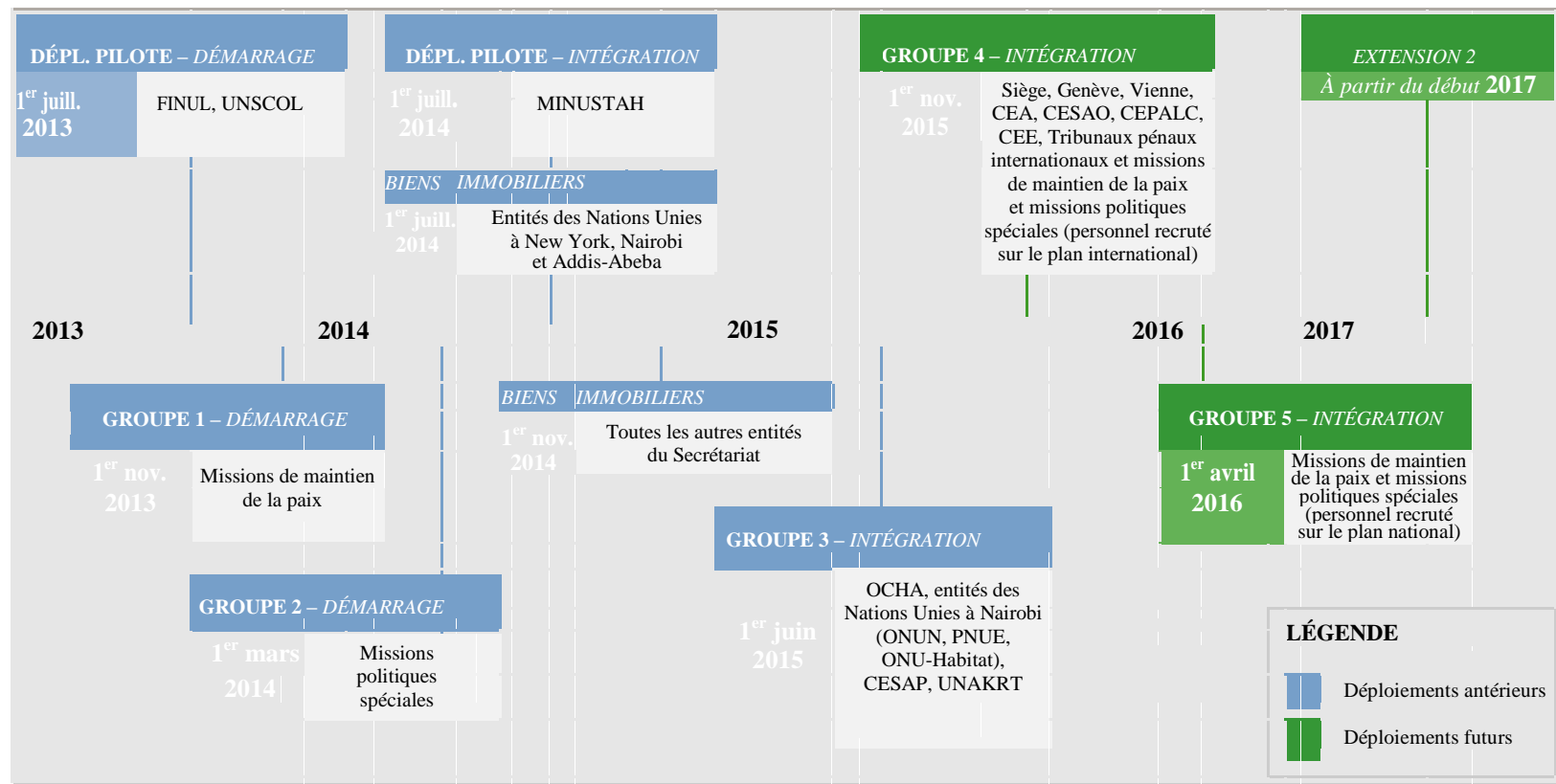
26. À l'origine, l'Administration avait prévu de mettre Umoja en service en deux temps dans l'ensemble du Secrétariat, le déploiement devant être achevé à la fin de 2013. Les plans ont été révisés et la mise en service se fait de façon échelonnée, module par module et groupe par groupe. Le calendrier actuellement prévu pour la mise en service est présenté à la figure II.

27. Umoja-Démarrage a d'abord été mis en service dans deux groupes d'entités, dans les opérations de maintien de la paix en 2013 et dans 17 missions politiques spéciales en 2014. La mise en service dans les entités du groupe 3<sup>3</sup> a eu lieu en juin 2015 et le déploiement aura lieu peu après, à savoir en novembre 2015, dans les entités restantes du Secrétariat, qui constituent le groupe 4. Le déploiement d'Umoja-Intégration dans le groupe 5 (personnel recruté sur le plan national dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales) est prévu en avril 2016 (voir la figure II). Les fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 seront mises en service au début de 2017 dans l'ensemble des entités.

---

<sup>3</sup> Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges.

Figure II  
Calendrier de déploiement actuellement prévu



#### Umoja-Démarrage

Opérations financières (gestion des fonds et comptabilité générale), chaîne d'approvisionnement (biens immobiliers, entretien des installations, logistique et achats), gestion de projets, activités commerciales et activités de distribution (services fournis par des tiers et facturation)

Source : Équipe du projet Umoja.

#### Umoja-Extension 1

Gestion institutionnelle et gestion des postes, administration du personnel, droits et prestations, gestion du temps de travail et des présences, états de paie, établissement des autorisations de voyage, remboursement des frais de voyage et réservations en ligne

#### Umoja-Intégration

Déploiement simultané d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1

#### Umoja-Extension 2

Établissement du budget, planification des forces, gestion des programmes, planification de la chaîne d'approvisionnement, gestion de l'entreposage, gestion des conférences et des manifestations, gestion complète des subventions et activités commerciales

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

28. Au 31 mars 2015, les modules ci-après avaient été mis en service :

- **Umoja-Démarrage**, qui fournit des fonctionnalités financières essentielles, est pleinement opérationnel dans toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, les missions politiques spéciales appuyées par le Département de l'appui aux missions et les bureaux du Siège de l'ONU qui apportent leur concours à ces missions et les supervisent. Après des problèmes notables dont le règlement a pris plus de six mois, le système est maintenant considéré comme stable;
- **Umoja-Intégration**, qui rassemble Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1, a été mis en service à titre pilote à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) le 1<sup>er</sup> juillet 2014. Le déploiement s'est heurté là aussi à des difficultés notables, dont certaines étaient attendues, et de nombreuses mesures correctives ont dû être prises dans différents domaines. Umoja-Extension 1 a été adapté afin de régler les principaux problèmes qui s'étaient posés à la MINUSTAH et la nouvelle version a été prête à temps pour être mise en service dans les entités composant le groupe 3, en juin 2015;
- Le **module Gestion des biens immobiliers** a été mis en service dans tous les bureaux de l'ONU en novembre 2014, ce qui permet à l'Organisation de suivre et de gérer tous les biens immobiliers, les baux et les dépenses y afférentes de façon centralisée. Quelque 400 utilisateurs sont habilités à utiliser le système.

29. Il s'agit de réalisations notables qui montrent qu'Umoja est passé de la phase de développement à celle d'exploitation. L'Administration estime que quelque 5 400 utilisateurs répartis sur 300 sites dans 32 pays se servaient du nouveau système au 31 mars 2015. On trouvera dans le tableau 2 des renseignements concernant le nombre estimatif d'utilisateurs d'Umoja.

30. La mise en service dans les groupes 3 et 4 sera une opération d'une ampleur sans commune mesure avec celle des déploiements antérieurs. Au total, quelque 190 nouvelles fonctionnalités seront mises à la disposition d'une soixantaine d'entités et de quelque 23 500 utilisateurs, tandis que les 5 400 utilisateurs des groupes 1 et 2 avaient bénéficié d'environ 120 nouvelles fonctionnalités.

Tableau 2  
Nombre estimatif d'utilisateurs

<i>Date de la mise en service</i>	<i>Phase</i>	<i>Entités</i>	<i>Utilisateurs (transactions)</i>	<i>Libre-service – personnel et libre-service – encadrement</i>	<i>Nombre total d'utilisateurs</i>
1 <sup>er</sup> juillet 2013	Toutes phases confondues <sup>a</sup>	Appui à l'exploitation et utilisateurs du Siège	1 085	0	0
1 <sup>er</sup> juillet 2013	Déploiement pilote (Umoja-Démarrage)	Force intérimaire des Nations Unies au Liban et Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban	183	0	183
1 <sup>er</sup> novembre 2013	Groupe 1 (Umoja-Démarrage) <sup>b</sup>	Missions de maintien de la paix	2 498	0	2 498
1 <sup>er</sup> mars 2014	Groupe 2 (Umoja-Démarrage)	Missions politiques spéciales	1 036	0	1 036
1 <sup>er</sup> juillet 2014	Déploiement pilote [Umoja-Intégration (Démarrage + Extension 1)]	MINUSTAH	450	1 227	1 677

<i>Date de la mise en service</i>	<i>Phase</i>	<i>Entités</i>	<i>Utilisateurs (transactions)</i>	<i>Libre-service – personnel et libre-service – encadrement</i>	<i>Nombre total d'utilisateurs</i>
1 <sup>er</sup> novembre 2014	Biens immobiliers (Umoja Démarrage) <sup>a</sup>	Dans toutes les entités du Secrétariat	412	0	<b>0</b>
1 <sup>er</sup> juin 2015	Groupe 3 (Umoja-Intégration)	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, PNUE, ONU-Habitat, Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, Office des Nations Unies à Nairobi et Bureau de la coordination des affaires humanitaires	3 730	2 665	<b>6 395</b>
1 <sup>er</sup> novembre 2015	Groupe 4 (Umoja-Intégration) (estimations) <sup>c</sup>	Genève, New York et Vienne, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, Tribunal pénal international pour le Rwanda, Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan international)	6 695	5 051	<b>11 746</b>
1 <sup>er</sup> avril 2016	Groupe 5 (Umoja-Extension 1) (estimations) <sup>c</sup>	Missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales (personnel recruté sur le plan national)	965	18 332	<b>19 297</b>
<b>Total</b>			<b>15 557</b>	<b>27 275</b>	<b>42 832</b>

Source : Données de l'administration.

Abréviations : MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

<sup>a</sup> Utilisateurs non pris en compte dans le nombre total afin d'éviter le double comptage.

<sup>b</sup> Exception faite des utilisateurs de la MINUSTAH afin d'éviter le double comptage.

<sup>c</sup> Les estimations de l'Administration concernant le nombre d'utilisateurs sont fondées sur le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/69/292).

### Enseignements tirés des différentes mises en service

31. Les différentes phases de la mise en service d'Umoja n'ont pas été sans difficultés. Il a fallu engager de nouvelles dépenses et prendre des mesures correctives pour régler les problèmes mis en évidence par le déploiement dans les opérations de maintien de la paix en 2013 et par le déploiement pilote à la MINUSTAH en 2014. Bien qu'une solution ait été trouvée à temps pour garantir la fidélité des états financiers des opérations de maintien de la paix, quelques problèmes subsistent. Ainsi, l'Administration a informé le Comité qu'à la fin mars 2015, quelque 37 650 comptes créditeurs relatifs à des opérations traitées par le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) n'avaient pas été soldés. Il est

procédé à un suivi constant du nombre d'éléments non réglés afin de le maintenir dans des limites raisonnables, mais le Comité note que ce nombre a en fait augmenté par rapport à celui dont il avait été fait état un an auparavant (27 000 en avril 2014) (voir A/69/158, par. 27). Cela suggère que malgré ses efforts, l'Administration n'a pas encore réussi à trouver une solution.

32. Dans son troisième rapport (A/69/158), le Comité a noté que l'Administration avait tiré quatre grands enseignements des premières phases de déploiement d'Umoja et des examens qui y avaient fait suite :

- Il est indispensable d'associer très tôt la direction et le personnel au projet et d'évaluer en continu les mesures prises sur le terrain pour mener à bien des opérations essentielles telles que la collecte et la conversion de données;
- Il convient de bien préparer les données de base et les contrôles d'accès;
- La révision des processus métier doit faire partie intégrante de la conception et de l'exécution du programme;
- Il faut arrêter la marche à suivre par chaque entité afin de faciliter le déploiement du système, puisque chacune a ses particularités et ses propres modes de fonctionnement, systèmes et structures de gouvernance.

33. L'Administration et le comité de pilotage ont apporté des aménagements dans les domaines de la formation et de l'évaluation du degré de préparation et ont insisté sur le fait que la gestion du changement était une responsabilité collective. Les principales mesures ont consisté à :

- Associer plus étroitement les hauts dirigeants à l'adaptation des processus métier et à la prise de décisions, avec la désignation des référents processus en 2013;
- Insister sur la formation et la communication de façon à mieux préparer le personnel des différentes entités à faciliter le passage à Umoja et à assurer un appui de base au moyen de l'Académie Umoja;
- Mettre sur pied des structures et des équipes spécialisées afin que chaque site fasse le nécessaire pour se préparer, notamment en nommant des coordonnateurs chargés des activités de déploiement et des coordonnateurs chargés de veiller à ce que les unités administratives soient prêtes et en demandant à des membres des unités administratives d'appuyer le passage à Umoja tant sur le plan technique que sur celui de l'adoption des nouveaux processus.

34. Les mesures prises par l'Administration devraient faciliter la mise en service d'Umoja, mais leur efficacité ne sera véritablement démontrée que lorsque le déploiement dans les groupes 3 et 4 sera achevé.

### **Déploiement pilote à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti**

35. Les enseignements tirés de la mise en service d'Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH en juillet 2014 illustrent quelques-uns des risques qui pèsent sur le déploiement dans les entités des groupes 3 et 4, puisque l'ampleur de la tâche sera plus importante. Le Comité s'est rendu sur place en février 2015 et a conclu que ni Umoja ni l'opération de maintien de la paix et son personnel n'étaient tout à fait prêts :

a) Les spécialistes des processus locaux n'avaient pas été formés préalablement à la mise en service du système;

b) Des éléments essentiels du système n'étaient pas prêts à temps pour le déploiement en juillet 2014, notamment certaines fonctionnalités proposées en libre-service;

c) Il a fallu recourir à des solutions de fortune dans plusieurs domaines, y compris pour l'approbation des congés et l'expédition des biens, dans lesquels les fonctionnalités n'étaient pas encore prêtes;

d) Les états d'aide à la décision n'étaient pas disponibles, ce qui a contraint des fonctionnaires à établir des documents analogues en dehors d'Umoja;

e) Rares ont été les changements qui ont été apportés pour tenir compte des nouveaux modes de fonctionnement. Les utilisateurs ont souvent recommencé à utiliser les modalités qui étaient en usage avant le déploiement d'Umoja;

f) Le personnel en poste au Siège a dû consacrer beaucoup de temps à appuyer le déploiement pilote.

36. Une enquête menée auprès des membres du personnel a montré que 39 % d'entre eux étaient satisfaits ou très satisfaits du système dans son ensemble. De façon générale, ils ont cependant estimé que la préparation avait été inadéquate et que le système avait été mis en service de façon prématurée. L'équipe Umoja a estimé à 90 000 le nombre d'heures de travail nécessaires pour répondre à tous les besoins des utilisateurs recensés pendant le déploiement pilote. Ce nombre a été ramené à 20 000 heures par la suite, temps nécessaire pour fournir les fonctionnalités jugées essentielles par les référents processus, mais il a fallu en réalité 38 000 heures pour mettre ces fonctionnalités au point. Les travaux ont été financés au moyen de crédits inscrits au budget d'Umoja qui auraient dû servir à d'autres fins.

37. Compte tenu de la façon dont le déploiement pilote s'est déroulé, l'aptitude des entités locales à appuyer les activités de mise en service avec un encadrement central réduit n'a pas pu être mise à l'épreuve. Le déploiement pilote à la MINUSTAH a permis de mieux cerner les problèmes liés à la mise en service d'Umoja dans les missions. Toutefois, cela aurait aussi dû être l'occasion de démontrer l'efficacité des améliorations apportées à la procédure de déploiement à l'issue de la mise en service du système dans les entités du groupe 2 et de s'assurer que les entités locales étaient capables de diriger la transformation de leurs modalités de fonctionnement. Ainsi, bien que les enseignements aient été tirés de l'expérience, ils n'ont pas été utilisés de façon structurée pour améliorer de façon suivie la procédure de mise en service.

### **État de préparation**

38. L'Administration vérifie l'état d'avancement de toute une gamme d'activités à l'aide de plans de progression conçus pour évaluer le niveau général de préparation de l'Organisation et assurer le succès de la mise en service d'Umoja. Ces plans permettent de contrôler l'avancement des activités techniques clefs servant à confirmer la viabilité de la solution technique, telles que les tests, la conversion des données et la mise en adéquation du réseau, ainsi que d'activités plus générales, telles que la formation des utilisateurs, la gestion du changement et l'appui après le déploiement. Il est primordial que les efforts de l'équipe Umoja, de l'équipe de

direction et des chefs des unités administratives soient bien coordonnés et menés à temps pour éviter autant que possible de compromettre le succès de la mise en service.

39. À la fin mars 2015, les préparatifs avaient pris beaucoup de retard. Ainsi, les essais portant sur l'intégration des nouvelles fonctionnalités et des fonctionnalités améliorées dans Umoja-Extension 1 accusaient un retard de cinq semaines et la production des supports de formation destinés aux groupes 3 et 4 avaient environ six semaines de retard. La version améliorée d'Umoja-Extension 1 devait être prête au début du mois de mai 2015, quelques semaines seulement avant le déploiement d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 3 (1<sup>er</sup> juin 2015), ce qui a encore ralenti la production de supports de formation complets et actualisés en vue de ce déploiement.

40. Par ailleurs, les modalités de l'appui après le déploiement n'étaient pas clairement définies au moment de l'audit. Si l'équipe Umoja a pu offrir un appui substantiel aux groupes 1 et 2 et intervenir lors des deux déploiements pilotes (MINUSTAH et Force intérimaire des Nations Unies au Liban), il ne lui sera peut-être pas possible de continuer à fournir un appui de cette envergure après le déploiement d'Umoja dans les groupes 3 et 4, beaucoup plus importants, qui concerne quatre fois plus d'utilisateurs, répartis dans plus de 60 entités. Les chefs des unités administratives doivent donc veiller à ce que les utilisateurs disposent des services d'appui nécessaires et s'investir davantage et de manière plus visible à la tête du projet.

#### **Gestion du déploiement d'Umoja**

41. Dans son précédent rapport relatif à Umoja (A/69/158), le Comité avait indiqué que le calendrier de mise en service approuvé en février 2014 ne serait probablement pas respecté. Cette prévision s'est révélée exacte, et en septembre 2014, le comité de pilotage a approuvé un plan révisé, qui reporte le déploiement d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 3 de novembre 2014 à juin 2015, et dans celles du groupe 4 de juin à novembre 2015, ce qui est une approche pragmatique dictée par les circonstances.

42. La révision du calendrier de mise en service d'Umoja a permis d'allonger le temps de préparation dévolu au déploiement dans les entités du groupe 3 mais a réduit l'intervalle entre le déploiement du progiciel dans le groupe 3 et son déploiement dans le groupe 4, qui est passé de sept à cinq mois. Pour pouvoir tenir ces nouveaux délais, l'Administration a choisi de réduire le nombre de tests pour le groupe 4 et de dégager l'équipe du projet de l'obligation d'intervenir sur tout problème persistant rencontré par le groupe 3 ou d'adapter le progiciel (aucune amélioration ne serait apportée au progiciel après son déploiement dans le groupe 3). Cette décision a été prise en tenant compte du fait que le déploiement dans les entités du groupe 4 était le plus vaste et le plus complexe que l'équipe ait eu à assurer jusque-là et qu'il ne serait possible de le mener à bien que si le temps passé par l'équipe Umoja à l'appui du groupe 3 était réduit.

43. L'expérience acquise à ce jour a montré que des ajustements considérables avaient dû être effectués après la mise en service d'Umoja dans le groupe 1. Ce constat, le calendrier serré et l'abandon des mesures d'appui intensif après le déploiement dans le groupe 3 font peser des risques non négligeables sur le calendrier et la qualité du déploiement dans les entités du groupe 4.



**Formation à Umoja**

44. L'Administration a tenu compte des enseignements tirés des déploiements initiaux du progiciel et a continué à mettre au point des programmes de formation destinés à faciliter les mises en service. S'inspirant de l'Académie Umoja, créée en 2014, l'Administration a établi des centres de formation régionaux à Genève, Bangkok, Nairobi et New York et défini les responsabilités des entités centrales, régionales et locales dans l'élaboration et l'organisation des sessions de formation. Elle a également sensiblement augmenté le budget consacré à la formation et devrait finalement allouer 26,3 millions de dollars aux activités de formation d'ici à la fin de 2015, au lieu des 7,4 millions prévus initialement.

45. L'Académie Umoja propose désormais des stages de formation destinés à différentes catégories d'intervenants, notamment les cadres, les spécialistes et les utilisateurs finaux. À la fin de juin 2015, elle avait formé 3 327 membres du personnel, dont 914 spécialistes locaux des processus. Le Département de l'appui aux missions a lui-même formé 300 autres de ces spécialistes (le coût de cette formation n'étant pas couvert par le budget du projet Umoja).

46. Toutefois, l'Administration a formé un nombre beaucoup moins élevé de référents processus-spécialiste que prévu. Ces spécialistes étaient censés avoir une connaissance approfondie des nouveaux processus, mais malgré le rôle essentiel qu'ils devaient jouer, les unités administratives ont négligé de les nommer ou ne les ont pas laissés se consacrer à leurs nouvelles fonctions. L'équipe Umoja avait initialement prévu 50 référents processus-spécialiste pour les groupes 3 et 4. Ce nombre ne s'est pas matérialisé, car certains fonctionnaires ont été rappelés par leur département de tutelle ou n'ont pu se consacrer à leurs nouvelles fonctions qu'à mi-temps. Au moment de l'audit, seules 13 personnes assumaient les fonctions de référent processus-spécialiste.

47. Depuis, l'Administration a informé le Comité que, soucieux d'accroître le nombre de spécialistes pouvant venir en aide aux utilisateurs, les référents processus avaient choisi des membres du personnel connaissant bien Umoja pour exercer les fonctions de spécialiste des processus-conseiller. On compte désormais environ 100 personnes assumant les fonctions de ce type, dont 38 référents processus-spécialiste et 62 spécialistes des processus-conseiller. Si le niveau de spécialisation des référents processus-spécialiste a été défini avec précision, les critères de sélection et le niveau de formation et de compétences des spécialistes des processus-conseiller par rapport aux référents processus-spécialiste ne sont pas clairs.

48. L'Administration continue aussi à former un nombre croissant de spécialistes locaux des processus chargés de fournir un appui aux utilisateurs finaux. Toutefois, comme les besoins n'ont pas été évalués, elle ne sait pas si le nombre de spécialistes locaux affectés à chaque site et à chaque entité est suffisant ou non. Le Comité note par ailleurs qu'à la fin de juin 2015, seules 19 % des sessions de formation prévues ont été dispensées.

49. L'avancement de la préparation au déploiement d'Umoja dans l'ensemble de l'Organisation étant, de l'avis de tous, une responsabilité collective, il est quelque peu préoccupant que les unités administratives n'aient pas jugé utile de désigner des spécialistes des processus à titre prioritaire.



### **Gestion du changement**

50. Les unités administratives n'ont pas non plus procédé à une évaluation systématique des changements entraînés par le passage à Umoja. Comme l'a montré l'analyse du déploiement pilote mené à la MINUSTAH, si les nouveaux modes opératoires ne sont pas rigoureusement planifiés et administrés, le personnel a tendance à reprendre ses anciennes habitudes de travail.

51. Avec la mise en service d'Umoja, de nombreux agents vont devoir adopter des méthodes de travail radicalement différentes de celles auxquelles ils sont habitués. Le libre-service, par exemple, n'est à l'heure actuelle pas très répandu dans le Secrétariat de l'ONU, et la réduction du nombre d'examen et d'approbations nécessaires représente un changement considérable pour certains services, dans lesquels la procédure d'approbation comportait jusqu'ici de multiples étapes. La charge de travail des agents certificateurs augmentera dans certains domaines, tandis que celle des fonctionnaires du budget s'allégera car les responsables opérationnels joueront un rôle plus direct qu'auparavant dans l'approbation des dépenses à imputer au budget.

52. Pour bien gérer ces changements et en tirer pleinement parti, il est impératif de bien comprendre les principaux domaines dans lesquels ils interviennent, ainsi que d'y préparer les utilisateurs, notamment en procédant à des restructurations et en instaurant de nouvelles modalités et dispositifs si nécessaire. Or, ni l'Administration ni les unités administratives n'ont mis au point de cadre de gestion du changement visant à orienter et à appuyer la mise en œuvre des nouveaux processus.

### **Évaluation générale de l'état de préparation**

53. La stratégie de mise en service actuelle ne laisse place à aucun contretemps : Umoja-Intégration doit impérativement être déployé avant la fin de 2015. Les dispositifs de formation, bien qu'améliorés, n'ont pas été mis en place dans les délais prévus, et la durée, la portée et l'exhaustivité de certaines activités, telles que la conversion des données et les tests, ont été réduites pour que le calendrier de déploiement puisse être respecté. D'autres activités ont à peine débuté : le manuel d'utilisation actualisé d'Umoja, par exemple, n'est toujours pas disponible, et les principaux manuels de procédures et instructions administratives de l'Organisation des Nations Unies n'ont pas encore été mis à jour pour tenir compte des nouveaux modes opératoires liés à la mise en service du progiciel de gestion intégré.

54. Dans son sixième rapport d'étape, le Secrétaire général a pris acte des insuffisances constatées lors de la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et s'est engagé à ce que le rythme de la mise en service soit à l'avenir fonction de la capacité d'adaptation de l'Organisation. La gestion du changement et l'état de préparation de l'Organisation devaient désormais être les principaux éléments pris en compte pour la planification des mises en service et l'établissement du budget du projet. L'Administration est toutefois tiraillée entre son intention, ferme et répétée, de déployer Umoja conformément aux estimations financières et au calendrier les plus récents et l'engagement pris de moduler la mise en service en fonction de l'état de préparation de l'Organisation. À la lumière de ce constat, le Comité se demande dans quelle mesure l'Administration a pleinement tiré les enseignements des déploiements antérieurs, et dans quelle mesure elle a réellement fait de la gestion du changement et de l'état de préparation de l'Organisation des facteurs déterminants dans les plans de mise en service et les budgets du projet.

55. Les décisions concernant le meilleur moment et la meilleure façon de mettre en œuvre de nouveaux progiciels de gestion intégrés sont souvent le fruit d'un compromis subtil et l'Administration sait que le projet comporte un certain nombre de risques. Elle estime néanmoins que les risques liés à un report de la mise en service au-delà de 2015 dépassent de loin ceux liés à la stratégie de déploiement actuelle, pour les raisons suivantes :

a) Le taux mensuel d'utilisation des ressources est très élevé et tout report du déploiement dans les groupes 3 et 4 retarderait encore les prochaines étapes et entraînerait ainsi une augmentation notable des coûts du projet;

b) La pression et les exigences actuellement imposées aux entités du groupe 4 et à l'équipe Umoja ne sauraient être maintenues au-delà de novembre 2015;

c) Le maintien d'un environnement hybride au-delà de 2015 serait coûteux, pourrait compromettre la continuité de l'application des normes IPSAS et compliquerait les procédures de contrôle interne puisque les procédures de communication de l'information et de vérification ne seraient pas uniformes pour les budgets, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs;

d) Il serait très difficile de gérer un grand nombre de membres du personnel passant d'une entité utilisant Umoja à une entité utilisant le SIG ou inversement;

e) la décision ayant été prise de ne pas adapter Umoja après le déploiement dans le groupe 3, tout retard pris par la mise en service dans les entités du groupe 4 retarderait de nombreuses mises à niveau et améliorations majeures, indispensables à l'obtention de certains avantages, ce qui compromettrait la viabilité du dossier de décision et le retour sur investissement.

56. L'Administration semble essentiellement compter sur le fait que l'équipe du projet et les équipes chargées des déploiements feront des heures supplémentaires afin de régler les problèmes à mesure qu'ils se posent et de remédier à tout retard potentiel. Étant donné qu'elle reconnaît elle-même que l'équipe Umoja est d'ores et déjà soumise en permanence à une pression énorme, le Comité estime que l'Administration fait ici preuve d'optimisme plus que de réalisme dans la planification et la gestion du projet. D'une manière générale, il estime que la stratégie de mise en service actuelle est extrêmement risquée et pourrait exiger un appui intensif après le déploiement, appui qui, à l'heure actuelle, n'est toujours pas prévu. L'Administration doit prendre des mesures sans tarder pour appréhender et atténuer les risques liés à la stratégie de mise en service actuelle.

#### **IV. Mécanisme d'appui pour l'après-déploiement**

57. À la section IV, le Comité examine le mécanisme d'appui qu'il est proposé de mettre à la disposition des entités utilisant Umoja et les moyens dont dispose l'Administration pour faire face à la demande de services d'aide, qui augmentera après que le progiciel aura été mis en service dans les groupes 3 et 4. Il se penche également sur l'état d'avancement des mesures prises par l'Administration pour intégrer Umoja dans les opérations courantes.

## **Dispositif d'appui prévu pour l'après-déploiement**

58. Pour qu'Umoja soit efficace en tant que progiciel de gestion global, il doit être assorti d'un mécanisme d'appui intégré permettant aux utilisateurs, où qu'ils se trouvent dans le monde, de bénéficier de services d'assistance 24 heures sur 24. L'Administration a mis au point un mécanisme grâce auquel tous les sites utilisant Umoja pourront bénéficier d'une assistance à différents niveaux (local, régional et central). Cette solution, conforme aux pratiques optimales du secteur, consiste à mettre à la disposition des sites concernés des services d'appui locaux et des services d'assistance technique régionaux, plus spécialisés.

59. Au moment de l'audit, l'Administration s'employait toujours à mettre ce mécanisme en place en se dotant de nouvelles structures, méthodes de travail et procédures, et notamment :

- En formant au niveau local des informaticiens et des spécialistes des processus, chargés d'enregistrer les demandes et de fournir une assistance de base. Près de 900 spécialistes des processus et 41 informaticiens ont été formés;
- En fournissant, par l'intermédiaire du Bureau de l'informatique et des communications, un appui informatique aux entités du groupe 4 (les mesures précises à prendre concernant l'appui opérationnel n'avaient pas encore été définitivement arrêtées);
- En augmentant l'effectif des services d'appui de niveau 2 des centres de soutien de Brindisi (Italie) et de Valence (Espagne) (passé de 30 à 50 personnes), l'objectif étant de fournir une assistance au personnel utilisant les fonctionnalités d'Umoja destinées aux entités du Département de l'appui aux missions et de former des spécialistes locaux des processus. On ne sait pas très bien si les services fournis seront mis à la disposition d'entités autres que celle relevant du Département de l'appui aux missions;
- En établissant des services d'appui de niveau 3, fournis par des experts de l'équipe chargée d'Umoja et des consultants mis à la disposition de l'Organisation par le partenaire d'intégration.

## **Alignement sur la stratégie informatique et communications**

60. En décembre 2014, l'Administration a adopté une stratégie informatique et communications dans le cadre de laquelle il est prévu de mettre en place, au cours des trois prochaines années, un mécanisme d'appui à l'échelle mondiale. Cette nouvelle stratégie aura une incidence directe sur Umoja. Par exemple, dans le cadre du regroupement des centres d'assistance informatique locaux en centres régionaux auquel il est proposé de procéder, les fonctions d'appui actuellement exercées par la soixantaine de centres d'assistance présents à New York seraient centralisées. Or, ces centres d'assistance, qui s'occupent de toute une gamme de systèmes et d'applications, n'ont qu'une connaissance limitée d'Umoja. Au moment du présent audit toutefois, le Bureau de l'informatique et des communications n'avait pas encore conclu d'accord définitif avec les différentes entités opérationnelles concernant le fonctionnement du nouveau mécanisme d'appui, notamment au regard des effectifs et des modalités de financement. Si le regroupement des centres d'assistance a lieu avant et pendant la mise en service d'Umoja dans les entités des

groupes 3 et 4, comme actuellement prévu, il pourrait compromettre la fourniture des services d'appui au moment où ceux-ci seront le plus nécessaires.

61. Par ailleurs, les modalités de transition des responsabilités de l'appui à Umoja au Bureau de l'informatique et des communications ne sont pas clairement définies. La responsabilité d'ensemble d'Umoja sera transférée à la Chef des communications et de l'informatique, mais la date à laquelle celle-ci doit prendre en main l'intégralité des fonctions d'appui n'a pas encore été convenue. L'équipe chargée d'Umoja, le Département de l'appui aux missions et la Chef des communications et de l'informatique jouent tous un rôle en matière d'appui, mais celui-ci n'étant pas clairement défini, le mécanisme d'appui pourrait présenter certaines lacunes. Par exemple, les responsabilités relatives à la communication d'informations sur la demande d'appui et les problèmes rencontrés sont actuellement partagées entre l'équipe d'Umoja et le Département, mais on ne sait pas exactement à qui elles reviendront lorsque le progiciel sera mis en service dans d'autres départements.

### **Capacités d'appui**

62. Le niveau actuel d'appui est contrôlé grâce au suivi du nombre de demandes d'intervention. Sur la base des données recueillies depuis le mois d'octobre 2013, l'équipe chargée du projet a estimé le futur niveau d'appui nécessaire au regard du nombre et la complexité des demandes d'intervention émanant des entités des groupes 3 et 4. Le volume de l'appui requis par les entités du groupe 3 devrait plus ou moins tripler en juin 2015 et celui requis par les entités du groupe 4 devrait être presque multiplié par 4 d'ici au mois de novembre. Les centres de soutien de New York, Genève et Nairobi s'emploient à prendre les mesures nécessaires compte tenu de ces prévisions et de l'expérience acquise par les équipes actuellement chargées d'appuyer Umoja sur le terrain, ainsi qu'à Brindisi et à Valence.

63. Lorsque l'Administration a lancé la mise en service d'Umoja-Démarrage, en 2013 et 2014, le nombre d'incidents non résolus s'est multiplié à un rythme alarmant et inacceptable. L'équipe chargée d'Umoja a dû résoudre des problèmes qui auraient dû être réglés en amont par les services d'appui de niveaux 1 et 2, ce qui l'a empêchée de se concentrer sur Umoja-Extension 1 et a retardé l'exécution du projet.

64. En analysant le bilan du traitement des demandes à la fin d'avril 2015, le Comité a constaté que les services d'appui de niveau 1 n'avaient résolu que 10 % environ des problèmes signalés, alors que l'objectif fixé était de 45 %. Entre septembre 2014 et février 2015, les services d'appui de niveaux 2 et 3 avaient ainsi résolu environ 85 % des problèmes signalés, alors qu'il était prévu qu'ils en résolvent moins de la moitié (40 %). L'Administration a informé le Comité que le taux de résolution atteint par les services de niveau 1 s'était sensiblement amélioré depuis la création du centre d'assistance mondial, en juin 2015.

65. L'Administration s'emploie actuellement à renforcer le dispositif d'appui, et notamment à mettre en place une structure d'appui distincte pour certaines fonctionnalités telles la plateforme Libre-service personnel (ESS), dont l'adoption entraînera pour les intéressés des changements particulièrement importants. Le renforcement des capacités des deux centres d'appui régionaux du Département de l'appui aux missions pourrait en outre permettre à ces centres de fournir une assistance aux utilisateurs d'autres départements pendant le déploiement d'Umoja dans les entités des groupes 3 et 4. Toutefois, rien n'a encore été décidé à cet égard.

66. Au moment où le Comité a effectué son examen, l'Administration ne disposait pas de suffisamment de personnel d'appui de niveau 2 pour remplir les objectifs fixés. Depuis lors, le Comité a été informé qu'elle avait procédé à une analyse visant à déterminer le niveau de ressources dont elle aurait vraisemblablement besoin pour faire face aux demandes des utilisateurs, à la suite de quoi elle avait sensiblement augmenté les effectifs d'appui, affectant notamment 100 agents supplémentaires aux services d'appui de niveau 2 b.

67. Ainsi qu'il est indiqué à la section III, au moment de l'audit, seuls 13 référents processus et spécialistes des processus avaient été formés et se consacraient à Umoja à temps plein, alors que l'objectif fixé était de 50. Le manque d'experts compétents se fera particulièrement sentir après le déploiement d'Umoja dans les entités du groupe 3. De fait, l'appui à fournir dans le cadre de la mise en service du progiciel dans les entités beaucoup plus importantes qui composent le groupe 4, prévue pour à peine cinq mois plus tard, prendra rapidement la priorité sur l'assistance après déploiement à apporter aux entités du groupe 3.

### **Prise en main d'Umoja**

68. Une fois la mise en service d'un système bien avancée, la responsabilité de l'exploitation de celui-ci et de l'appui aux utilisateurs doit être transférée de l'équipe chargée du projet à l'Organisation. S'il est normal que l'équipe chargée du projet fournisse un appui intensif au lendemain du déploiement, une grande partie des tâches opérationnelles courantes doit néanmoins rapidement être confiée aux départements utilisateurs. Il est actuellement prévu de transférer la responsabilité de l'exploitation d'Umoja de l'équipe chargée d'Umoja à la Chef des communications et de l'informatique. Ainsi cette dernière prendra-t-elle en main :

- a) L'appui au système et le maintien des capacités nécessaires pour gérer, faire fonctionner et améliorer l'environnement d'exploitation d'Umoja;
- b) L'établissement et la mise à l'essai annuels de programmes en vue d'ajouter de nouvelles fonctionnalités à l'environnement d'exploitation;
- c) Le déploiement régulier de nouvelles fonctionnalités.

69. Toutefois, compte tenu de l'échelonnement du déploiement des fonctionnalités, il n'est pas actuellement prévu que l'Administration transfère ces responsabilités à la Chef des communications et de l'informatique et à ses collaborateurs avant qu'Umoja-Démarrage ait été en service depuis trois ans. D'ici là, l'équipe chargée du projet continuera de gérer les déploiements tout en fournissant un appui technique aux entités utilisatrices.

### **Planification de la transition**

70. Le Bureau de l'informatique et des communications s'efforce actuellement de définir les modalités de prise en main d'Umoja. Une fois cela fait, il établira un plan détaillant les fonctions d'appui dont il devra s'acquitter en matière d'informatique et de communications et en matière d'opérations, en tenant notamment compte des besoins et de la stratégie en ce qui concerne les ressources, de la transition que le personnel devra opérer et de l'installation des mises à niveau. Il devra également décider comment gérer les anciens systèmes. Une fois son examen achevé, le

Bureau pourra prendre une décision sur la meilleure manière de procéder, ce qui dans le meilleur des cas se fera au lendemain du déploiement d'Umoja dans les entités du groupe 3.

71. Umoja-Démarrage étant en service depuis plus d'un an, le Bureau doit d'ores et déjà exécuter certaines activités opérationnelles. Par exemple, le fournisseur du progiciel publie des mises à niveau majeures tous les trois à cinq ans, si bien qu'il est possible que la prochaine soit publiée avant le déploiement d'Umoja-Extension 2. Ces mises à niveau peuvent être considérées comme des projets à part entière et devront donc être soigneusement gérées si l'on veut maintenir le système à jour.

72. Compte tenu de la complexité et de la portée d'Umoja, le Comité estime que l'Administration devrait déjà mettre en place de solides plans de transition. Lorsque le progiciel sera mis en service dans les entités des groupes 3 et 4, en juin et novembre 2015, respectivement, la plupart des processus métier auront déjà été déployés; les conditions seront donc réunies pour que les opérations fonctionnent normalement. Toutefois, on ne sait pas exactement si cela interviendra avant la mise en service dans les entités du groupe 4.

### **Transfert des connaissances et des ressources**

73. Le Bureau ne maîtrise pas encore suffisamment Umoja pour planifier la transition. Il lui faudra pour cela effectuer plusieurs analyses détaillées sur des sujets allant de la détermination précise des changements entraînés par le système à la gestion des besoins en matière de sécurité. Or, il n'y a guère eu de partage de ressources ni de transfert des connaissances entre le Bureau et l'équipe chargée d'Umoja. Par exemple, aucun membre du personnel du Bureau ne fait partie de l'équipe. Tant qu'elle devra se concentrer sur le déploiement d'Umoja dans les entités des groupes 3 et 4, l'équipe chargée du projet ne pourra pas se consacrer en priorité à aider le personnel du Bureau à se préparer à la prise en main d'Umoja.

74. Il est d'autant plus important que le Bureau maîtrise Umoja que l'équipe chargée du projet devrait voir son effectif se réduire dès 2016 et que, d'ici à la fin de 2017, le manque de personnel doté de compétences et de connaissances clefs en la matière se fera cruellement sentir. L'Administration a signalé qu'elle s'efforcera de conserver les compétences spécialisées de l'équipe de projet. Faute toutefois de plan de transition détaillé, on ne saurait considérer que cet objectif est réaliste. La fin du projet se rapprochant, le risque de perdre des ressources spécialisées s'accroît dans la mesure où, faute de plan de transition et de rétention, les membres de l'équipe d'Umoja envisageront probablement d'autres opportunités d'emploi.

75. En l'absence de plan détaillé et chiffré, il est impossible d'établir un budget de transition réaliste. Les coûts liés à la transition n'étant pas expressément pris en compte dans les prévisions relatives au projet, il se peut que le Bureau doive prendre en charge des dépenses importantes et imprévues à ce titre.

## V. Coûts et avantages liés à Umoja

### Situation actuelle

#### Dépenses relatives au projet

76. Au 31 mars 2015, l'Administration avait dépensé 348,3 millions de dollars au titre du projet (voir tableau 3), épuisant ainsi les crédits approuvés pour la période se terminant le 31 décembre 2015 (348,1 millions de dollars). En avril 2015, l'Assemblée générale a donc approuvé une augmentation budgétaire de 36,9 millions de dollars pour financer le reste des activités prévues pour 2015. Le montant total du budget approuvé pour la période se terminant à la fin de décembre 2015 s'élève de ce fait à 385,1 millions de dollars.

77. Au moment du présent audit toutefois, le respect du budget était déjà compromis, les dépenses du premier trimestre ayant atteint 21,6 millions de dollars au lieu des 18,2 millions de dollars prévus. Ce dépassement s'explique principalement par le coût des activités de développement supplémentaires qui ont dû être menées pour régler les problèmes recensés au cours du déploiement pilote d'Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH, ainsi que par le recours à du personnel contractuel pour pourvoir des postes vacants dans l'équipe chargée d'Umoja, qui a coûté plus cher que prévu. Entre avril 2014 et mars 2015, 11 des 90 postes budgétisés étaient vacants.

78. Si l'Administration continue de dépenser en moyenne 7,2 millions de dollars par mois en 2015, comme elle a fait au premier trimestre, le budget du projet sera épuisé en septembre 2015 au plus tard.

Tableau 3

#### Ventilation des dépenses et des coûts prévus jusqu'en décembre 2015, par catégorie

(En millions de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	Montant cumulé des dépenses au 30 avril 2012	Montant annuel des dépenses au 31 mars 2013	Montant annuel des dépenses au 31 mars 2014	Montant estimatif des dépenses au 31 mars 2015	Montant des dépenses prévues jusqu'en décembre 2015	Montant cumulé des dépenses prévues jusqu'en décembre 2015	Description
Dépenses de personnel	20,5	12,8	15,9	15,1	12,6	<b>76,9</b>	Coût de l'équipe du projet
Autres dépenses de personnel	10,9	4,6	8,6	9,3	10,6	<b>44,0</b>	Dépenses temporaires de personnel (personnel temporaire (autre que pour les réunions) et experts)
Consultants et experts	0,9	0,7	0,3	0,3	0,4	<b>2,6</b>	Services de conseil concernant la gestion des projets, les achats et les questions juridiques
Voyages	2,0	0,7	0,6	1,3	1,4	<b>6,0</b>	Visites des sites aux fins de la gestion du changement et de la préparation du terrain
Services contractuels	54,5	47,3	30,3	46,6	11,2	<b>189,9</b>	Y compris le paiement des concepteurs et développeurs pour Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1

<i>Objet de dépense</i>	<i>Montant cumulé des dépenses au 30 avril 2012</i>	<i>Montant annuel des dépenses au 31 mars 2013</i>	<i>Montant annuel des dépenses au 31 mars 2014</i>	<i>Montant estimatif des dépenses au 31 mars 2015</i>	<i>Montant des dépenses prévues jusqu'en décembre 2015</i>	<i>Montant cumulé des dépenses prévues jusqu'en décembre 2015</i>	<i>Description</i>
Frais généraux de fonctionnement	9,0	4,2	2,4	3,0	0,5	<b>19,1</b>	Y compris les dépenses relatives aux locaux à usage de bureau et les frais de communication
Fournitures et matériel de bureau	0,8	0	0,1	0,0	0,1	<b>1,0</b>	Fournitures et matériel de bureau
Mobilier et matériel	24,6	15,3	4,1	1,6	0,0	<b>45,6</b>	Y compris les licences d'exploitation des logiciels et les frais de gestion
<b>Total annuel</b>	<b>123,2</b>	<b>85,6</b>	<b>62,3</b>	<b>77,2</b>	<b>36,8</b>	<b>385,1</b>	

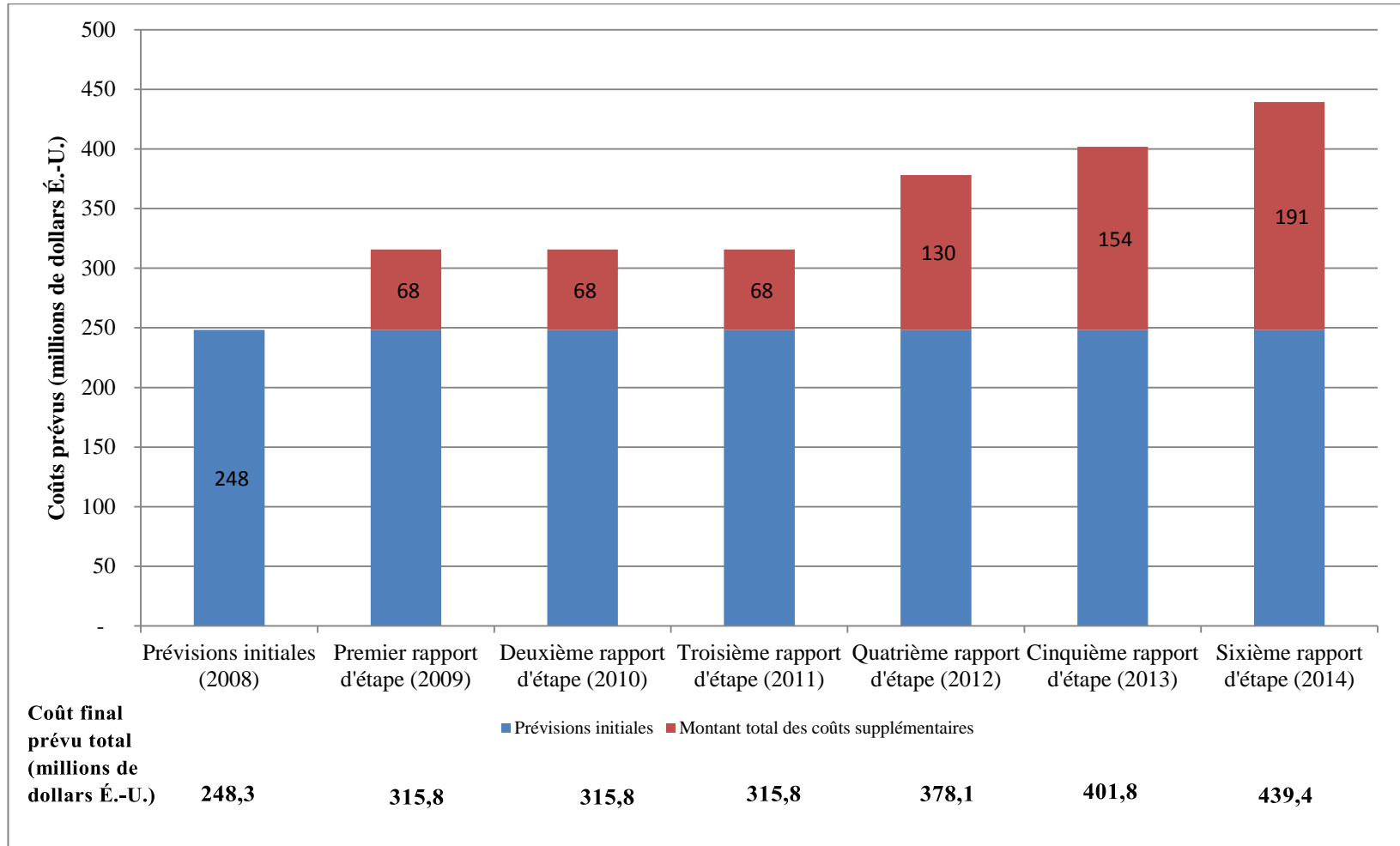
Source : Données fournies par l'Administration.

### Coût final prévu

79. Le Comité a déjà fait observer que des problèmes et retards survenus au début du projet avaient entraîné une augmentation notable du coût final estimatif (voir fig. III). Dans son sixième rapport d'étape, le Secrétaire général a indiqué que l'Administration prévoyait d'engager des dépenses de 54,3 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2016-2017, ce qui lui permettrait de mener à bien le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ainsi que la plupart des activités liées à la conception, au développement et à la mise en service d'Umoja-Extension 2. L'approbation de ce montant par l'Assemblée générale porterait le coût final prévu du projet à 439,4 millions de dollars.



Figure III  
Coût final prévu du projet



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

Note : Le coût final du projet sera vraisemblablement plus élevé que le coût estimé par l'Administration dans les quatrième, cinquième et sixième rapports du Secrétaire général dans la mesure où ceux-ci sont basés sur des estimations encore très préliminaires ou ne tiennent pas compte de tous les coûts probables.

80. Le Comité estime que le coût final du projet sera probablement plus élevé que le coût actuellement budgétisé, lequel ne tient pas compte du fait que le taux d'utilisation des ressources est supérieur aux prévisions et que la stabilisation du progiciel dans les entités des groupes 3 et 4 coûtera plus cher que prévu. En outre, l'Administration n'a pas encore estimé les coûts afférents à la transition et à la prise en main d'Umoja, ni prévu de fonds de réserve aux fins du règlement d'éventuels problèmes liés au déploiement de nouvelles fonctionnalités et au développement de la version finale d'Umoja-Extension 2.

### **Coûts indirects ou « connexes » afférents à Umoja**

81. L'Administration ne sait pas encore exactement à combien s'élèvent les coûts indirects supportés par les unités administratives pour des activités telles que le nettoyage des données, la formation et les essais d'usage. Comme indiqué dans les rapports précédents, ni le budget du projet ni les budgets des départements concernés ne prévoient de crédits expressément destinés à couvrir ce type de coûts.

82. L'Administration s'est efforcée d'estimer les coûts connexes dans certains domaines, en particulier l'informatique, où elle a prévu des coûts supplémentaires de 38,2 millions de dollars au cours de l'exercice biennal 2014-15 et de 24,8 millions de dollars durant l'exercice biennal 2016-2017. Il s'agit toutefois de chiffres approximatifs, la plupart de ces montants devant servir à financer, outre Umoja, d'autres systèmes utilisés par l'Organisation. L'Administration estime par ailleurs que les dépenses de fonctionnement récurrentes de l'exercice biennal 2016-2017 s'élèveront à 29,6 millions de dollars, ces dépenses étant actuellement imputées sur les budgets des entités utilisant Umoja.

83. Lorsqu'elle s'est penchée sur la question de savoir comment faire face aux coûts connexes, en 2013, l'Administration a décidé que ceux-ci devaient être imputés aux budgets existants des différents départements, et ce, à compter de l'exercice biennal 2014-2015. Au lieu de faire augmenter les dépenses des départements en termes réels, cette mesure pourrait entraîner l'annulation de certaines activités ou en retarder l'exécution. Les entités qui dépendent dans une large mesure de contributions volontaires ont davantage de difficultés à absorber les coûts connexes car elles n'ont pas toujours immédiatement accès aux crédits nécessaires et peuvent donc être contraintes de puiser dans leurs réserves.

### **Prestations**

84. L'Administration s'est engagée à concrétiser, d'ici à 2019, des avantages quantitatifs cumulés d'un montant compris entre 140 millions et 220 millions de dollars (voir A/67/360, par. 48) grâce à l'amélioration des processus métier, à l'automatisation des tâches, à la réduction du nombre d'activités exécutées plusieurs fois et à la rationalisation des processus administratifs. Elle compte également commencer à réaliser des avantages annuels équivalents à 81,4 millions de dollars à compter de 2017.

85. Cela étant, l'Administration n'a pas révisé son estimation du montant des avantages récurrents attendus depuis 2011, ce qui lui aurait pourtant permis de se faire une idée plus précise de ce à quoi elle pouvait raisonnablement s'attendre en l'état actuel des choses. Comme le Comité l'a déjà souligné, l'analyse des avantages et des inconvénients du projet a été effectuée sur la base de paramètres qui étaient

raisonnables à l'époque, mais elle aurait néanmoins dû être révisée au moment de la mise à l'essai puis de la mise en service du projet. Or, elle ne l'a pas été. Les hauts responsables interrogés par le Comité n'y prêtent guère foi; de surcroît, l'Administration n'a pas encore établi de niveau de référence à partir duquel mesurer les avantages effectivement obtenus. Le projet touchant à sa fin, l'Administration devrait actualiser son analyse des avantages attendus du projet.

86. Pour que tous les avantages potentiels d'Umoja soient concrétisés, l'Administration doit déterminer si elle pourra effectivement libérer des postes et réaffecter du personnel à d'autres tâches. L'analyse des avantages et des inconvénients effectuée en 2011 est largement basée sur le postulat selon lequel les déploiements de ressources deviendront plus souples, or, ces déploiements sont actuellement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale. En outre, pour pouvoir se prononcer sur la question, l'Administration doit établir un plan détaillé définitif des avantages attendus du projet, ce qu'elle n'a pas encore fait.

### **Dispositif de fonctionnement cible**

87. Définir un dispositif de fonctionnement cible<sup>4</sup> contribuerait grandement à la concrétisation des objectifs d'Umoja, notamment en ce qui concerne la transformation des modes de fonctionnement de l'Organisation. Bien que le comité de gestion ait souligné l'importance de se doter d'un tel dispositif, l'Administration n'a encore formulé aucune proposition pour l'ONU.

88. Dans son sixième rapport d'étape (A/69/385 et Corr.1), le Secrétaire général propose d'adopter un nouveau modèle de prestation de services s'inscrivant dans la refonte actuelle des modes opératoires à laquelle travaille l'Organisation dans le cadre de la standardisation des processus engagée au titre d'Umoja. Dans ce cadre, il est envisagé de regrouper certains services administratifs, ainsi que des fonctions de traitement d'opérations et d'appui, répartis dans l'ensemble du Secrétariat. Ce nouveau modèle devrait se traduire par :

- a) Des gains d'efficacité et des économies d'échelle à long terme;
- b) Une réaffectation des ressources à de nouvelles fonctions et des tâches présentant davantage de valeur ajoutée;
- c) Une application plus systématique des règles et règlements;
- d) Un meilleur respect des délais fixés pour la prestation de services;
- e) Une transparence et un respect du principe de responsabilité accrues grâce à la standardisation des processus et à la centralisation des contrôles.

89. Des propositions en vue de l'adoption d'un nouveau dispositif de prestation de services centralisée seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session, pour examen et approbation. Pour être le plus efficace possible, le dispositif adopté devrait :

<sup>4</sup> Un dispositif de fonctionnement cible définit la manière dont une organisation utilise ses ressources en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques, et notamment où et par qui telle ou telle tâche sera effectuée.

- Reposer sur des principes, mais être suffisamment concret pour pouvoir être appliqué;
- Avoir une portée très vaste et couvrir la plupart des activités d'appui;
- Être clairement lié aux possibilités offertes par Umoja;
- Être précis et assorti d'échéances spécifiques, notamment pour ce qui est des prochaines étapes.

90. Le Comité a déjà formulé des observations sur la nécessité d'envisager Umoja dans le contexte des autres projets de transformation des modes de fonctionnement en cours, notamment le système global d'appui aux bureaux extérieurs, les normes IPSAS et la politique de mobilité du personnel, et a engagé l'Administration à gérer l'ensemble de ces projets de manière intégrée. Or, à ce jour, cette recommandation n'a pas été suivie, et ce manque de coordination risque de limiter les synergies. Il se peut aussi que, à des moments critiques, les différents projets doivent se partager des ressources limitées, ce qui pourrait empêcher l'Organisation de les mener à bien ou de les financer sans dépasser les crédits ouverts et les délais prévus. À cet égard, le Comité a constaté que le fait de devoir faire face à la fois au passage aux normes IPSAS et à la mise en service d'Umoja, au début de 2015, a fait peser une forte pression sur le personnel des finances.

### **Optimisation d'Umoja**

91. La nécessité de prendre des mesures correctives au lendemain du déploiement d'un nouveau système de l'envergure d'Umoja n'est pas inhabituelle. Toutefois, en plus d'adopter des mesures à court terme, il faudra peut-être optimiser encore les processus liés à Umoja, les dispositifs d'appui et le système sous-jacent. En effet, si l'Administration a déjà amélioré ses procédures administratives grâce à Umoja, elle peut encore sensiblement les perfectionner.

92. Le Département de l'appui aux missions, qui a acquis le plus d'expérience en ce qui concerne Umoja, a déjà commencé à améliorer divers processus et à moderniser ses infrastructures. Il a consacré 37 millions de dollars à ces activités et a d'ores et déjà revu la manière dont 39 processus métier seront traités dans le cadre d'Umoja. Bon nombre de hauts responsables de l'Administration ont par ailleurs constaté que les processus mis en œuvre dans le cadre d'Umoja pouvaient être encore améliorés. En outre, l'Administration est de plus en plus consciente de la nécessité de continuer de former et d'aider les utilisateurs et les responsables d'Umoja.

93. L'Administration reconnaît qu'elle pourrait tirer des avantages supplémentaires d'Umoja, mais ne sera pas en mesure d'affiner et d'optimiser les nouvelles méthodes de travail avant le déploiement du progiciel. Il n'est pas rare qu'une organisation décide de remanier ses processus métier une fois qu'elle en a acquis une certaine expérience, mais cela requiert des ajustements importants nécessitant généralement une attention prioritaire de la part de l'administration et des fonds suffisants.

94. En conséquence, le Comité ne compte pas que cet objectif sera réalisé par le bureau de la gestion du projet Umoja parallèlement à la mise en service du progiciel dans les entités des groupes 3, 4 et 5. Il est d'avis cependant qu'un projet d'optimisation pourrait être lancé en 2016, sous réserve de la réalisation d'une solide analyse des avantages et des inconvénients.

## VI. Remerciements

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

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

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

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

30 juin 2015

## Annexe I

## État d'avancement de l'application des recommandations

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée d'</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/158, par. 29 a)	Réévaluer la viabilité du calendrier révisé du projet et du budget approuvés en février 2014, compte tenu des leçons tirées du lancement d'Umoja-Démarrage et de la version pilote d'Umoja-Extension 1	Un calendrier de déploiement révisé a été présenté dans le sixième rapport d'étape (A/69/385 et Corr.1). Pour établir des prévisions de dépenses définitives pour l'exercice biennal 2016-2017, l'Administration prendra note de la résolution correspondante de l'Assemblée générale, du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/69/418), des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et des leçons tirées du déploiement du groupe 3 en juin 2015. Elle en rendra compte dans le septième rapport d'étape sur Umoja.	Cette recommandation avait été faite en raison du manque de réalisme du calendrier de déploiement présenté en avril 2014 au Comité pour vérification. Dans son sixième rapport d'étape, le Secrétaire général a présenté un calendrier et un budget révisés qui s'inspirent de ceux des années précédentes, une dotation aux provisions plus importante ayant été prévue au titre de la formation. Le Comité estime par conséquent que sa recommandation a été appliquée mais il continuera à examiner de près le budget et le calendrier.	X			
A/69/158, par. 29 b)	Les chefs des unités administratives, les référents processus et l'équipe du projet devront tous confirmer au comité chargé de la gestion du projet que toutes les conditions voulues pour son lancement sont bien réunies.	Les chefs des unités administratives s'emploient activement, avant le lancement, à faire mieux connaître le projet auprès de leurs départements et bureaux respectifs et à les mobiliser davantage. En collaboration avec le propriétaire du projet, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications, l'équipe d'Umoja continue à rendre compte chaque trimestre au comité de l'état d'avancement du projet et des problèmes qui se posent. Avant le lancement du groupe 3, les chefs des unités administratives ont participé à la réunion du comité, le 21 mai, et confirmé qu'ils étaient prêts. L'examen de l'état de préparation opérationnelle, auquel ont participé, le 31 mai 2015, les chefs des unités administratives, le propriétaire	Cette recommandation avait été faite en raison de l'incapacité du système de contrôle de l'état de préparation à déterminer que les missions de maintien de la paix n'étaient pas prêtes. Les chefs des unités administratives du groupe 3 ont participé à la réunion que le comité chargé de la gestion du projet a organisée en mai, ainsi qu'à celles du comité de pilotage avant le lancement. Le Comité considère par conséquent que cette recommandation a été appliquée pour le groupe 3. S'agissant du groupe 4, il continuera à examiner la situation.		X		

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/158, par. 29 c)	Continuer d'affiner le processus d'appropriation du projet en renforçant les partenariats avec les chefs des unités administratives	<p>du projet, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications, a confirmé que toutes les conditions voulues pour le lancement du projet étaient réunies. La confirmation que les chefs des unités administratives ont adressée au comité est désormais considérée comme un facteur décisif du lancement du projet.</p> <p>L'Administration reste déterminée à renforcer sa coopération avec les chefs des unités administratives dans le cadre d'échanges constants et d'une action concertée avec le propriétaire du projet, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications. Les référents processus et les chefs des unités administratives ne cessent de communiquer, surtout pendant les six mois que dure la phase de valorisation des avantages qui précède chaque déploiement. Les propriétaires du projet et les chefs des départements et bureaux sont chargés, ensemble, des activités essentielles d'élaboration des plans de valorisation des avantages et des plans de déploiement, qui font l'objet d'une fiche de suivi établie à l'intention du Secrétaire général pour examen bihebdomadaire.</p> <p>Les activités proposées aux référents processus et aux départements et bureaux pour l'après-déploiement consistent essentiellement à évaluer si ce qui avait été préconisé a été mené à bien, à établir la version définitive des plans de valorisation des avantages et à suivre leur exécution, et à mettre en œuvre une stratégie de réforme et d'amélioration constantes.</p>	<p>Comme indiqué à la section II du présent rapport, des progrès ont été faits dans ce sens. L'idée de la fiche de suivi établie pour le Secrétaire général et celle de la règle des trois jours à appliquer pour faire remonter les problèmes contribuent utilement à l'application de la recommandation précédente du Comité, qui préconisait la mise en place d'un mécanisme permettant de régler les désaccords entre les référents processus et les chefs des unités administratives.</p> <p>Le Comité considérera que cette recommandation a été appliquée intégralement lorsque l'Administration aura mis en place des mécanismes officiels permettant d'arrêter des plans de valorisation des avantages, comme le préconisait le Secrétaire général dans son mémorandum de 2013 sur l'appropriation des processus.</p>		X		

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/69/158, par. 29 d)	Veiller à ce que les chefs des unités administratives disposent des ressources et des compétences nécessaires pour adopter avec succès les processus métier normalisés et les nouvelles méthodes de travail.	Les mesures prises par l'Administration pour donner suite à toutes les recommandations concernant la gestion du changement, l'adoption de méthodes de travail plus efficaces et normalisées dans l'ensemble de l'Organisation et l'élaboration de plans destinés à aider le personnel à développer les compétences et les capacités dont il a besoin pour adopter des méthodes de travail différentes sont présentées au paragraphe 31 du document A/67/164 (voir ci-après).	Le Comité n'a reçu aucune information lui prouvant que les chefs des unités administratives avaient déterminé quelles ressources et compétences leur étaient nécessaires pour adopter de nouvelles méthodes de travail dans chacune de leurs organisations.  Comme on peut le comprendre, l'Administration a fait de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré sa priorité. Aux termes de la recommandation énoncée au paragraphe 19 g) du résumé du présent rapport, un plan d'optimisation doit être élaboré après le lancement du projet, qui prenne en compte les points de la présente recommandation auxquels il n'a pas encore été donné suite. En conséquence, le Comité classe la présente recommandation.				X
A/69/158, par. 29 e)	Les référents processus doivent tirer les leçons de l'expérience acquise à ce jour pour affiner les hypothèses concernant les avantages qualitatifs et quantitatifs envisageables lorsqu'ils établissent des plans de valorisation des avantages pour chaque département ou bureau.	Une étude initiale est en cours de préparation : il s'agira d'une analyse participative des avantages d'Umoja, assortie d'une stratégie de recherche constante d'améliorations. Il est prévu qu'elle sera achevée au premier trimestre de 2016 au plus tard. Elle en est à présent à la phase des préparatifs. Un coordonnateur devrait être désigné sous peu. L'opération, dirigée par les référents processus et le Département de l'appui aux missions, devra tenir compte des leçons tirées des déploiements effectués à ce jour.	Le Comité a expliqué, dans ses quatre rapports d'étape, qu'Umoja promettait d'importants avantages qualitatifs et quantitatifs en matière de prestation de services, mais que l'Administration devait mieux prévoir la façon dont elle allait les valoriser. Les référents processus, le Directeur général de l'informatique et des communications et l'équipe chargée du projet ont présenté des avantages qualitatifs possibles au comité de pilotage pour qu'il les examine, mais le Comité des commissaires aux comptes n'a reçu aucune information prouvant que les hypothèses initiales concernant les avantages financiers avaient été révisées.  Aux termes de la recommandation énoncée au paragraphe 19 f) du résumé du présent rapport, l'Administration est				X



<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 16	Le Comité recommande que l'Administration élabore, explique et mette en œuvre, dans chaque service fonctionnel, un plan permettant d'exploiter les avantages des données actualisées et consolidées du progiciel de gestion intégré et, notamment, qu'elle indique comment elle compte valoriser les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations.	Après avoir lancé l'Académie Umoja à titre expérimental en mars 2015, l'Administration s'apprête à organiser, pour la période 2015-2016, des sessions consacrées au module d'informatique décisionnelle destinées à apprendre au personnel à valoriser pleinement les avantages tant qualitatifs que quantitatifs de l'amélioration des informations. L'Administration fait en sorte que les données soient intégrées et puissent être partagées entre Umoja et tout ancien système qui resterait en place après son déploiement. Une campagne active de communication et de sensibilisation est menée en parallèle pour l'aider dans sa tâche. Le septième rapport d'étape sur Umoja présentera les progrès accomplis dans le développement des compétences du personnel du Secrétariat en matière d'informatique décisionnelle.	invitée à revoir l'étude de viabilité du projet dans son ensemble compte tenu des points de la présente recommandation auxquels il n'a pas encore été donné suite. En conséquence, le Comité classe la présente recommandation.  Comme l'a indiqué l'Administration, un plan a été élaboré pour apprendre aux utilisateurs privilégiés à analyser les données de meilleure qualité que permettra d'obtenir le progiciel de gestion intégré, mais la présente recommandation ne sera appliquée qu'après la mise en œuvre du projet. Le Comité note qu'il faut aussi prendre en compte Umoja-Extension 2.		X		
A/68/151, par. 19	Le Comité recommande que l'Administration élabore un plan de valorisation des avantages cohérent, qui présente notamment : a) une définition claire des catégories	L'Administration convient qu'il faut définir de manière cohérente les catégories d'avantages, les priorités et la procédure de suivi et de communication des résultats afin que les activités soient bien coordonnées à l'échelle du Secrétariat et qu'elles ne se répètent pas inutilement. Elle souligne toutefois que chaque référent processus doit pouvoir adopter une méthode différente	Le Comité a expliqué, dans ses quatre rapports d'étape, qu'Umoja promettait d'importants avantages qualitatifs et quantitatifs en matière de prestation de services, mais que l'Administration devait mieux prévoir la façon dont elle allait les valoriser. Les référents processus, le Directeur général de l'informatique et des communications et l'équipe chargée du projet ont présenté				X

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	d'avantages qualitatifs et quantitatifs; b) le mode d'évaluation des avantages des différentes catégories; c) un plan de valorisation des différents avantages; d) une procédure de suivi et de validation des avantages ainsi valorisés.	(participative – dans le cadre de consultations approfondies – ou sans concertation, par exemple).	des avantages qualitatifs possibles au comité de pilotage, pour qu'il les examine, mais le Comité des commissaires aux comptes n'a reçu aucune information prouvant que les hypothèses initiales concernant les avantages financiers avaient été révisées.  Aux termes de la recommandation énoncée au paragraphe 19 f) du résumé du présent rapport, l'Administration est invitée à revoir l'étude de viabilité du projet dans son ensemble compte tenu des points de la présente recommandation auxquels il n'a pas encore été donné suite. En conséquence, le Comité classe la présente recommandation.				
A/68/151, par. 26	Le Comité recommande que l'Administration mette au point une méthode fiable qui permette de définir précisément : a) le niveau actuel d'efficacité opérationnelle de chaque unité fonctionnelle du point de vue des délais, des coûts et de la qualité des produits; b) le niveau d'efficacité à atteindre après l'exécution du projet; c) la stratégie à adopter et les investissements à effectuer pour obtenir les résultats visés à	En étroite coopération avec le Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), l'Administration a harmonisé le système d'évaluation des résultats d'Umoja dans les six catégories d'avantages qualitatifs présentées à l'Assemblée générale. L'analyse des principaux paramètres et indicateurs qualitatifs d'Umoja sera examinée avec les référents processus et étudiée par les organes directeurs d'Umoja en 2015. L'Administration reconnaît qu'elle n'a pas fini de mettre au point la méthode fiable qui permettrait de définir le niveau d'efficacité opérationnelle après la mise en œuvre d'Umoja et le retour sur investissement correspondant, et s'engage à informer l'Assemblée de l'état d'avancement de ces travaux dans son septième rapport d'étape sur Umoja.	Le Comité avait fait cette recommandation après avoir constaté l'inefficacité de la gestion opérationnelle des procédures administratives de bout en bout dans plusieurs départements et le morcellement des activités d'amélioration de la gestion opérationnelle à l'ONU. La présente recommandation doit être appliquée par chaque unité administrative, avec le concours des référents processus, ainsi que par l'équipe d'Umoja et plusieurs équipes de projets chargées d'autres mesures d'amélioration telles que le dispositif de prestation de services centralisée, les normes IPSAS, la mobilité des ressources humaines, la gestion souple de l'espace de travail et, plus largement, des biens immobiliers, la stratégie globale d'appui aux missions et la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications.			X	

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	terme; d) la façon dont les avantages obtenus seront évalués et notifiés.		L'Administration élabore actuellement des plans visant à limiter le principal risque qui menace l'Organisation, le risque lié à la transformation des processus métier [voir le rapport du Secrétaire général sur le principe de responsabilité (A/69/676)]. Elle propose notamment que chaque Département définisse un état des lieux final, qui prendrait en compte les différentes mesures d'amélioration en cours d'application. Si cette proposition était appliquée, les unités administratives devraient pouvoir prévoir comment elles vont utiliser les divers outils et moyens qui commencent à faire leur apparition dans le cadre des différentes mesures mentionnées. Cela permettrait à la fois d'améliorer la gestion opérationnelle dans l'Organisation et de classer la présente recommandation. Le Comité estime que cette recommandation n'a pas été appliquée.				
A/68/151, par. 44	Le Comité recommande que le Bureau de la gestion des ressources humaines confirme que les ressources budgétaires actuellement prévues au titre de la formation seront suffisantes pour qu'une formation adéquate puisse être dispensée au nombre de fonctionnaires requis.	Le Bureau va continuer à redéfinir les priorités dans le cadre de l'allocation des fonds centralisés destinés à la formation, afin de pouvoir financer la coûteuse formation que nécessitent les initiatives du Secrétaire général (la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, les normes IPSAS, Umoja, la mobilité, voire le dispositif de prestation de services centralisée). Jusqu'à présent, les dépenses engagées à ce titre ont pu être financées au moyen des ressources existantes.	Le Comité avait fait la présente recommandation car il n'était pas sûr que les départements aient les moyens de payer des formateurs après que le Contrôleur aurait classé les activités de formation parmi les coûts indirects. Le Comité note que depuis, l'Assemblée générale a approuvé, en mars 2015, l'augmentation des fonds demandés au titre de la formation à Umoja, et la principale cause de ses préoccupations a ainsi été éliminée. Il a donc classé la présente recommandation, mais continuera néanmoins de surveiller attentivement l'équilibre des budgets au titre de la formation à Umoja.				X

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 64	Le Comité recommande que l'Administration donne des instructions aux départements et aux bureaux sur la façon de mesurer, gérer et suivre les coûts connexes du projet.	L'Administration a donné des instructions aux départements et aux bureaux sur la façon de mesurer, gérer et suivre les coûts connexes du projet.	Le Comité avait fait la présente recommandation car il n'était pas sûr que les départements parviennent à financer la mise en œuvre d'Umoja. En juillet 2014, l'Administration a déclaré qu'elle ne donnerait pas suite à cette recommandation car la collecte de ces informations nécessitait des processus manuels et des efforts supplémentaires qui, selon elle, feraient mieux d'être mis au service d'activités de développement de la capacité opérationnelle et de formation. Aucun des départements interrogés par le Comité n'a reçu d'instructions sur la méthode à appliquer pour mesurer, gérer et suivre les coûts connexes. En conséquence, personne ne connaît leur montant, mais il est probablement élevé, et d'autres activités risquent d'être privées de ces fonds.  À ce stade du projet, étant donné que chaque département a déjà déposé son projet de budget pour 2016-2017, le Comité estime que la présente recommandation n'a pas été appliquée, mais qu'elle est classée.				X
A/68/151, par. 81	Le Comité recommande que l'équipe chargée du projet établisse une stratégie commerciale globale qui permette : a) d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix de la part des principaux sous-traitants associés au projet et de parvenir	L'Administration a fait montre d'un esprit plus commercial dans la façon dont elle a géré les marchés qui restaient à passer pour Umoja. L'Administration compte présenter la stratégie à long terme et les facteurs externes dans la version définitive du plan d'intégration d'Umoja et en rendre compte à l'Assemblée générale dans le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019.	L'Administration a communiqué une quantité considérable d'informations, mais, de l'avis du Comité, celles-ci ne constituent pas une stratégie commerciale. La recommandation ne sera pas considérée comme appliquée tant que le Comité n'aura pas reçu d'informations suffisantes pour constituer une stratégie commerciale valable pour toute la durée du projet Umoja.		X		

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	à un équilibre entre les coûts et les risques qui pèsent sur l'exécution; b) de définir les paramètres à utiliser pour toute nouvelle passation de marché.		Toutefois, compte tenu du changement de responsabilités du Directeur général de l'informatique et des communications prévu par la stratégie approuvée en matière de technologies de l'information et des communications, le Comité a reformulé sa recommandation et l'adresse désormais au Directeur général pour qu'il comprenne bien que c'est à lui qu'incombe la responsabilité de l'exécution du volet b) de la recommandation.				
A/68/151, par. 82	Le Comité recommande aussi que l'Administration examine la nécessité de renforcer de façon générale sa connaissance des aspects commerciaux et son aptitude à appuyer des projets de grande envergure.	L'Administration a pris des mesures pour améliorer la formation du personnel chargé des achats dans de nombreux domaines. Par ailleurs, elle a conclu dernièrement avec un fournisseur un contrat mondial prévoyant la conception et l'exécution d'une formation à la gestion de projets. Baptisée Prince2, cette formation permet à certains membres du personnel d'améliorer leurs compétences en la matière.	Le Comité avait fait la présente recommandation car il se demandait si l'ONU disposait des compétences commerciales voulues pour travailler avec les fournisseurs et en obtenir le meilleur. Comme indiqué dans le rapport du Comité sur l'Organisation des Nations Unies [A/70/5 (Vol. 1)], l'Administration a pris des mesures visant à améliorer la formation du personnel chargé des achats dans un certain nombre de domaines, mais elle ne suit aucune stratégie pour se doter de moyens accrus sur le plan commercial en général. Comme l'a précédemment reconnu le Comité, l'équipe d'Umoja a fait preuve d'une grande finesse dans la gestion de ses relations avec ses fournisseurs.  La présente recommandation dépassant le cadre du projet Umoja, elle doit être appliquée à l'échelle de l'Organisation. En conséquence, le Comité estime qu'elle serait plus justifiée dans le cadre de ses travaux sur les achats et décide donc de la classer.				X

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 84	Le Comité recommande que l'équipe du projet mette sans plus tarder la dernière main aux activités visant à établir : a) un plan détaillé et véritablement intégré; b) des modalités de gestion de projet améliorées qui l'aideraient à prévoir les coûts et le calendrier de façon plus détaillée et à mieux maîtriser les risques, et qui prévoiraient le scénario à suivre et un plan de secours.	Les procédures de planification des projets d'Umoja et de communication de leurs résultats ont été améliorées de manière à permettre des mises à jour régulières sur l'état d'avancement du projet et une meilleure prise de décisions dans toutes les activités. Un outil a été mis en place pour permettre aux équipes chargées des sous-projets de gérer les plans d'action et au Bureau de la gestion des projets d'Umoja, de les regrouper. Les mises à jour sur l'état d'avancement du projet et les fiches de suivi sont désormais extraites directement du plan directeur.  L'Administration reconnaît qu'elle n'a pas fini d'améliorer les modalités de gestion des projets de sorte qu'elles l'aident à prévoir les coûts et le calendrier de façon plus détaillée et à mieux maîtriser les risques et qu'elles présentent le scénario à suivre et un plan de secours. Le septième rapport d'étape sur Umoja présentera l'état d'avancement de toutes ces mesures destinées à améliorer la gestion de projet.	À la section III du présent rapport, le Comité indique que l'Administration a continué d'améliorer ses méthodes dans ce domaine et de développer les capacités du Bureau de la gestion des projets d'Umoja par la formation et l'utilisation d'un nouveau logiciel destiné à suivre les progrès accomplis dans la réalisation du projet par rapport à un plan intégré.		X		
A/68/151, par. 105	Le Comité recommande que l'Administration conçoive et mette en œuvre un dispositif d'assurance qui permette au comité de pilotage de remettre en cause des aspects du projet susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats actuels et sur l'efficacité future.	L'Administration utilise l'intégrateur de systèmes d'Umoja pour procéder à des examens par les pairs et obtenir une assurance technique. Elle utilise les mêmes ressources pour vérifier : a) si la planification du projet est fiable (calendrier, gestion des coûts, valeur ajoutée, gestion des risques et des problèmes et élaboration des différents scénarios); b) si le déploiement de la solution est efficace (préparation opérationnelle, formation, partage du savoir, procédures d'appui et personnel);	L'ONU ne dispose pas, pour ses grands projets, d'un système d'assurance indépendant qui permettrait à ses hauts responsables d'attaquer les prestataires chargés de l'exécution des projets, et n'a aucune envie de mettre en place un mécanisme de ce type pour Umoja.  Si l'intégrateur de systèmes d'Umoja peut permettre d'obtenir une assurance technique et de procéder à des examens par les pairs, il ne fonctionne pas de manière suffisamment indépendante et objective.			X	

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/68/151, par. 112	Le Comité recommande que, pour favoriser l'adoption de décisions plus avisées, l'équipe du projet présente au comité de pilotage des mises à jour sur l'état d'avancement du projet qui indiquent les incertitudes liées aux coûts, au calendrier et à la qualité (par exemple, en indiquant le scénario le plus favorable, le scénario le plus défavorable et le scénario probable).	c) dans quelle mesure le personnel adopte la solution Umoja (réclamations non traitées, efficacité des procédures et du personnel, incidences sur le modèle opérationnel et la valorisation des avantages). Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de toutes les mesures nécessaires seront examinés avec l'équipe de direction du projet et présentés dans le septième rapport d'étape sur Umoja.  Comme l'indique sa réponse au Comité au sujet de la suite donnée à la recommandation énoncée au paragraphe 84 du document A/68/151 (voir ci-après), l'Administration a prouvé qu'elle avait amélioré les procédures de planification des projets et de communication de leurs résultats.	Depuis que le Comité des commissaires aux comptes a fait cette recommandation, l'équipe du projet communique de mieux en mieux les résultats du projet au comité de pilotage. L'Administration ne l'informe toujours pas des incertitudes qui planent sur certains aspects du projet et n'analyse toujours pas les différents scénarios possibles, mais le Comité se demande de toute façon si ces informations aideraient vraiment le comité de pilotage dans sa prise de décisions. En conséquence, il décide de classer la présente recommandation.				X

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/164, par. 21	Afin de rendre possibles une planification et une communication transparentes sur la valorisation des avantages attendus de la mise en service du progiciel de gestion intégré et afin que l'on puisse déterminer clairement si, pour obtenir ces effets positifs, il faudra libérer ou redéployer des postes, le Comité recommande à l'Administration de consulter l'Assemblée générale au sujet de ses plans de valorisation des avantages.	L'Administration reconnaît qu'elle n'a pas fini d'élaborer les plans de valorisation des avantages d'Umoja. Comme l'a demandé l'Assemblée générale, et compte tenu des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité des commissaires aux comptes à ce sujet, l'Administration s'engage à informer l'Assemblée de l'état d'avancement de cette activité dans le prochain rapport d'étape sur Umoja. En particulier, elle lui rendra compte : a) des avantages qualitatifs à réaliser; b) de l'utilisation des données et informations permettant d'améliorer la prise de décision, et de l'amélioration du fonctionnement de l'Organisation et de l'exécution des programmes; c) des moyens prévus pour réaliser les avantages quantitatifs et de la méthode utilisée pour évaluer ces avantages.	Aux termes de la recommandation énoncée au paragraphe 19 f) du présent rapport, l'Administration est invitée à revoir l'étude de viabilité du projet dans son ensemble, notamment d'étudier d'éventuels transferts de personnel. En conséquence, le Comité classe la présente recommandation.				X
A/67/164, par. 31	Le Comité recommande que l'Administration : a) indique clairement comment elle entend gérer le changement et faire adopter des méthodes de travail plus efficaces et mieux harmonisées dans l'ensemble de l'Organisation; b) élabore des plans indiquant comment elle compte aider le personnel à développer les	L'Administration continue de faire des progrès dans l'application des recommandations du Comité relatives à la gestion du changement : a) en adoptant des méthodes de travail normalisées à l'échelle de l'Organisation; b) en assurant la formation et la certification du personnel appartenant à différentes classes et catégories, dans le cadre de l'Académie Umoja; c) en menant des campagnes de sensibilisation et de communication à l'échelle du Secrétariat; d) en harmonisant la gestion de la formation à l'aide du système de gestion de la formation d'Inspira; e) en diffusant régulièrement des règles, procédures,	Le volet a) de la présente recommandation est essentiel car, si l'Administration y donne suite, elle pourra s'acquitter plus efficacement de ses fonctions d'appui administratif (finances, ressources humaines, logistique et achats). Le Comité avait fait cette recommandation car il avait constaté, à l'issue d'un examen effectué avant la mise en œuvre d'Umoja, que les méthodes de travail de l'Organisation étaient inefficaces. Si les départements ne réforment pas fondamentalement la façon dont ils gèrent leurs processus métier, dont le nouveau progiciel de gestion intégré fait partie, l'Administration continuera			X	



<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	compétences et les capacités dont il aura besoin pour adopter des méthodes de travail différentes.	directives et outils de travail destinés à aider les unités administratives et le personnel au quotidien. Dans le cadre du mécanisme de gestion du risque institutionnel, l'Administration met au point un système global de gestion du changement qui prévoit notamment des interventions de l'Organisation face aux changements découlant de la mise en œuvre des initiatives stratégiques que sont la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, les normes IPSAS, Umoja, la mobilité, voire le dispositif de prestation de services centralisée. Ce système prévoit par exemple des mesures destinées à améliorer la normalisation des méthodes de travail dans toute l'Organisation et des plans indiquant comment l'Administration compte aider le personnel à développer les compétences et les capacités dont il aura besoin pour adopter des méthodes de travail différentes.	d'affecter à des activités d'appui administratif des ressources déjà rares qui pourraient être déployées vers des activités prioritaires.  Après avoir étudié le plan de traitement des risques et d'intervention de l'Administration, qui lui semblait bon en théorie, le Comité a estimé que les unités administratives avaient encore des efforts à faire avant qu'il puisse considérer que la recommandation avait été appliquée.  Le Comité estime que le volet b) de la recommandation est appliqué, puisque l'Administration a élaboré des plans destinés à améliorer son système de formation, comme indiqué à la section III du présent rapport. Le prochain audit déterminera si ces plans ont permis ou non d'atteindre le niveau de compétences exigé dans les groupes 3 et 4.				
A/67/164, par. 32	Le Comité recommande également que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des processus métier afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre après la mise en service du progiciel de gestion intégré.	L'Administration n'a pas fini de mettre au point les mécanismes de gouvernance et de gestion qui permettront de modifier profondément la solution Umoja, ni la stratégie de réforme et d'amélioration constantes à l'échelle du Secrétariat. Elle a élaboré une stratégie qu'elle étudiera avec les référents processus et présentera aux organes directeurs d'Umoja pour qu'ils l'examinent.	Le Comité avait fait la présente recommandation pour améliorer la gestion globale des processus métier, dont font partie les tâches informatisées du progiciel de gestion intégré. Puisqu'il faut repenser la gestion des processus métier à l'échelle de l'ONU, une stratégie officielle d'amélioration constante de ces processus métier y contribuerait. Le Comité prend note des projets de l'Administration, mais lui rappelle qu'il peut falloir des années avant que le souci de l'amélioration constante ne devienne la norme dans le cadre d'un système de gestion globale.			X	

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/164, par. 52	<p>Le Comité recommande que l'Administration :</p> <p>a) établisse un plan détaillé dans lequel chaque étape et chaque produit escompté soient associés à des prévisions budgétaires;</p> <p>b) associe clairement un référent à chaque partie du budget et à des produits escomptés; c) mette en place des dispositifs de saisie des informations relatives aux dépenses et à la progression des travaux qui lui permettront de mieux suivre les avancées, de mieux maîtriser les coûts et de prendre des décisions plus avisées concernant les futurs engagements de dépenses.</p>	<p>L'Administration a adopté plusieurs mesures de compensation afin de s'assurer que les coûts sont maîtrisés et que les incidences financières des décisions sont prises en compte.</p> <p>L'Administration reconnaît qu'elle n'a pas fini de mettre au point des modalités de gestion de projet améliorées permettant : a) d'établir un plan dans lequel les étapes et les produits escomptés seraient associés à des prévisions budgétaires; b) d'associer un référent à chaque partie du budget et à des produits escomptés; c) de mettre en place des dispositifs de saisie des informations relatives aux dépenses qui lui permettraient d'assurer un suivi efficace, de mieux maîtriser les coûts et de prendre des décisions plus avisées concernant les futurs engagements de dépenses. Sans un système associant les prévisions budgétaires et les dépenses effectives à des étapes ou activités prédéterminées du projet, l'Administration ne pourra pas donner pleinement suite à cette recommandation.</p> <p>À compter du 1<sup>er</sup> novembre 2015, le projet sera géré au sein du système Umoja. Lors de la phase des préparatifs, préalable à la mise en service, la fonctionnalité Systèmes de projets sera utilisée pour recenser tous les éléments du projet dans une structure hiérarchique. La procédure de communication des résultats et de suivi d'Umoja sera appliquée conformément aux recommandations du Comité.</p>	<p>Depuis que le Comité a fait cette recommandation pour la première fois, le Bureau de la gestion des projets d'Umoja a encore amélioré les systèmes et processus d'information utilisés pour suivre et prévoir les coûts en fonction des produits à réaliser. Le Comité vérifiera dans son prochain audit si le système Umoja est doté de la fonctionnalité demandée.</p> <p>Toutefois, compte tenu des difficultés pratiques que pose l'application de cette recommandation, compte tenu du fait qu'un montant de 348 millions de dollars a déjà été dépensé à cette fin et compte tenu de tous les gros marchés déjà passés, le Comité estime que cette recommandation devrait être classée.</p>				X

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/164, par. 75	L'Administration a accepté que, comme le Comité le recommandait, les hauts responsables mettent en place des mécanismes de contrôle leur permettant de démontrer clairement à l'Assemblée générale que l'on peut se fier aux indications données sur le calendrier ainsi que sur les dépenses prévues et effectivement engagées pour le progiciel de gestion intégré.	L'Administration continue d'utiliser l'intégrateur de systèmes d'Umoja pour procéder à des examens par les pairs et obtenir, chaque trimestre, une assurance technique. Même si ces dispositifs d'assurance opérationnelle sont encore en vigueur, l'Administration devra adopter une solution qui garantisse à l'Assemblée générale la fiabilité des données relatives au calendrier et aux dépenses prévues et effectives d'Umoja. Elle a élaboré une stratégie qu'elle étudiera avec les référents processus et présentera aux organes directeurs d'Umoja pour qu'ils l'examinent. Il s'agit essentiellement de recenser les tâches et les systèmes de mesure et mécanismes susceptibles de fournir des garanties sur : a) la viabilité de la planification du projet (calendrier de déploiement, valeur ajoutée et dépenses, cadre des risques et des problèmes, planification et analyse des scénarios possibles); b) l'efficacité du déploiement de la solution (préparation opérationnelle, formation, partage du savoir et préparation des procédures et du personnel d'appui); c) les opérations suivant le lancement d'Umoja (degré d'adoption des nouveaux processus et méthodes de travail).	La présente recommandation remonte à la soixante-septième session de l'Assemblée générale, où le Comité s'était inquiété du manque de réalisme du calendrier et des prévisions budgétaires du projet de progiciel de gestion intégré et du manque de transparence de l'information présentée à la Cinquième Commission. Depuis, l'Administration a fait en sorte que le propriétaire du projet informe régulièrement la Cinquième Commission de l'état d'avancement du projet, et elle établit des rapports annuels qui apportent à l'Assemblée suffisamment d'informations pour lui permettre d'approuver les modifications successives apportées au calendrier et les augmentations des prévisions de dépenses.  Les mesures présentées par l'Administration constituent des améliorations satisfaisantes, qu'il faut encourager. De l'avis du Comité, les problèmes qui avaient donné lieu à la recommandation initiale ont été réglés.	X			
A/67/164, par. 80	Le Comité recommande que le Président du comité de pilotage et le Directeur du projet : a) attribuent explicitement la responsabilité de la prise en charge des	L'Administration a fourni la preuve d'une gestion efficace des risques et des problèmes. L'outil utilisé pour consigner et surveiller les risques (la base de données des risques, des problèmes liés aux hypothèses et des facteurs externes) est mis à jour régulièrement.	Depuis que le Comité a formulé la présente recommandation, l'équipe chargée du projet Umoja améliore constamment les outils et les procédures de gestion des risques. Ainsi, il a contribué à améliorer la gestion des risques liés à la mise en œuvre des éléments informatisés du projet Umoja.	X			

<i>Rapport de référence</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration (avril 2015)</i>	<i>Observations du Comité (avril 2015)</i>	<i>Recommandation intégrale-ment appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	risques à des personnes qui sont habilitées à les gérer; b) évaluent, justificatifs à l'appui, la probabilité de l'occurrence de chaque risque, y compris leur incidence chiffrée; c) instituent une surveillance régulière des risques dans le cadre des dispositifs relatifs à l'établissement des budgets et des dotations.		Comme l'a indiqué le Comité dans son précédent rapport, le projet en est au stade auquel les risques à traiter en priorité concernent les unités administratives qui : a) mettent en œuvre le progiciel de gestion intégré; b) utilisent le progiciel pour améliorer l'efficacité de leurs méthodes de travail. Au paragraphe 19 a) du présent rapport, le Comité recommande aux directeurs des unités administratives de manifester davantage leur autorité, notamment en recensant et en gérant les risques et en se faisant aider, si nécessaire, des référents processus et de l'équipe d'Umoja. En conséquence, le Comité considère que la présente recommandation est classée.				
	<b>Total</b>			<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
	<b>Pourcentage</b>			<b>14</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>43</b>

## Annexe II

### Organisations déployant le progiciel de gestion intégré (Umoja)

#### Groupe 1

##### Missions de maintien de la paix

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

Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti<sup>a</sup> (MINUSTAH)

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

Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)

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

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

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

Centre de services mondial des Nations Unies de Brindisi (Italie)

Force intérimaire des Nations Unies au Liban<sup>b</sup> (FINUL)

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

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

Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)

Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)

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

Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban<sup>b</sup>

Bureau d'appui de l'Organisation des Nations Unies pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

<sup>a</sup> Umoja-Intégration : site pilote.

<sup>b</sup> Umoja-Démarrage : site pilote.

## **Groupe 2**

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

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

Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB)

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

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

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

Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs

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

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

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

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

Bureau d'appui commun de Koweït

Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale

Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest/Commission mixte Cameroun-Nigéria

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

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

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

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

### **Accra**

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

### **Groupe 3**

#### **Groupe de Nairobi**

Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

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

Office des Nations Unies à Nairobi

#### **Bangkok**

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

Bureau de la coordination des affaires humanitaires

#### **Phnom Penh**

Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges

### **Groupe 4**

#### **Missions<sup>a</sup> :**

#### **Groupes 1 et 2 et missions suivantes**

Comité des personnes disparues à Chypre

Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour  
la stabilisation en République centrafricaine<sup>b</sup> (MINUSCA)

Bureau du Conseiller spécial pour Chypre

Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Yémen<sup>c</sup>

Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie<sup>d</sup>

Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Soudan  
et le Soudan du Sud<sup>c</sup>

Groupe de contrôle pour la Somalie et l'Érythrée

Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine<sup>c</sup>

Représentant de l'ONU aux discussions internationales de Genève<sup>c</sup>

#### **Addis-Abeba**

Commission économique pour l'Afrique (CEA)

#### **Beyrouth**

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

**Santiago**

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

**Groupe de Genève**

Commission économique pour l'Europe (CEE)

Centre du commerce international (ITC)

Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie

Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles  
des tribunaux pénaux

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)

Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification

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

Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes

Office des Nations Unies à Genève

**Groupe de New York**

Direction exécutive du Comité contre le terrorisme

Tribunal pénal international pour le Rwanda<sup>a</sup>

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

Département des affaires économiques et sociales

Département de l'appui aux missions

Département des opérations de maintien de la paix

Département de la gestion

Département des affaires politiques

Département de l'information

Département de la sûreté et de la sécurité

Cabinet du Secrétaire général

Commission de la fonction publique internationale

Bureau des affaires de désarmement

Bureau des services de contrôle interne

Bureau des affaires juridiques

Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies



**Groupe de Vienne**

Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité  
et la justice

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

Office des Nations Unies à Vienne

<sup>a</sup> Umoja-Extension 1 (personnel recruté sur le plan international).

<sup>b</sup> Ex-Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix  
en République centrafricaine (BONUCA).

<sup>c</sup> Umoja-Intégration.

<sup>d</sup> Ex-Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation des Nations  
Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie.

**Groupe 5**

**Missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales<sup>a</sup>**

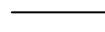
<sup>a</sup> Umoja-Extension 1 (personnel recruté sur le plan national).

**Umoja-Démarrage**

- Finances et budget
- Services centraux  
d'appui
- Gestion des  
programmes  
et des projets
- Chaîne  
d'approvisionnement,  
passation de marchés,  
logistique

**Umoja-Extension 1**

- Gestion des  
ressources humaines
- Gestion  
institutionnelle
- Gestion des voyages
- Gestion du temps
- États de paie

**Umoja-Intégration**

Déploiement simultané  
d'Umoja-Démarrage et  
d'Umoja-Extension 1

## Annexe III

### Fonctionnalités déployées dans le cadre du progiciel de gestion intégré (Umoja)

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

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

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

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

Source : Site Web du projet Umoja.