



Assemblée générale

Soixante-neuvième session

Documents officiels

Distr. générale
20 novembre 2014
Français
Original : anglais

Cinquième Commission

Compte rendu analytique de la 10^e séance

Tenue au Siège, à New York, le jeudi 6 novembre 2014, à 15 heures

Présidente : M^{me} Coto-Ramírez (Vice-Présidente) (Costa-Rica)
puis : M. Ružička (Slovaquie)
Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires :
M. Ruiz Massieu

Sommaire

Point 132 de l'ordre du jour : Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015
(suite)

Proiciel de gestion intégré

*Incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/69/L.3 :
Programme d'activités pour la mise en œuvre de la Décennie internationale
des personnes d'ascendance africaine (suite)*

Le présent compte rendu est sujet à rectifications.

Celles-ci doivent être signées par un membre de la délégation intéressée, adressées dès que possible au Chef du Groupe du contrôle des documents (srcorrections@un.org) et portées sur un exemplaire du compte rendu.

Les comptes rendus rectifiés seront publiés sur le Système de diffusion électronique des documents (<http://documents.un.org/>).

14-64165X (F)



Merci de recycler 



En l'absence de M. Ružička (Slovaquie), M^{me} Coto-Ramírez (Costa Rica), Vice-Présidente, prend la présidence.

La séance est ouverte à 15 h 05.

Point 132 de l'ordre du jour : Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 (suite)

Progiciel de gestion intégré (A/69/158, A/69/385, A/69/385/Corr.1 et A/69/418)

1. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion), présentant le sixième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/69/385 et A/69/385/Corr.1), indique qu'au cours de l'année écoulée, la mise en service d'Umoja a continué de progresser. Le système est aujourd'hui pleinement opérationnel dans toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, dans toutes les missions politiques spéciales soutenues par le Département de l'appui aux missions et dans tous les bureaux du Siège de l'Organisation qui fournissent un appui à ces missions; il compte plus de 5 000 usagers-opérateurs dans un total de 250 sites répartis dans 32 pays. Le 1^{er} juillet 2014, un test d'intégration d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 s'est déroulé avec succès à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). Dans le cadre de cette opération pilote, le module libre-service a été rendu accessible à plus de 1 600 fonctionnaires de la MINUSTAH. En outre, le module de gestion des biens immobiliers a été déployé dans l'ensemble du Secrétariat le 1^{er} novembre 2014, fournissant un support commun pour rendre compte de l'ensemble du portefeuille immobilier et des contrats de location des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, des bureaux hors Siège, des commissions régionales, des tribunaux internationaux et du Siège. Les données peuvent maintenant être enrichies et mises à jour en utilisant un seul outil. Le déploiement précoce du module de gestion des biens immobiliers a permis la prise en compte des informations sur les actifs immobiliers dans les états financiers, facilitant ainsi la conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Les premiers déploiements d'Umoja se traduisent déjà par des améliorations tangibles, permettant à l'Organisation de fonctionner plus efficacement. Pour la première fois depuis sa création, l'ONU dispose d'une source unique de données de

référence consultables en utilisant une matrice comptable commune.

2. L'état de préparation de l'Organisation reste le principal obstacle à la mise en service d'Umoja. L'année écoulée a offert d'intéressantes possibilités d'apprentissage. Comme escompté, quelques difficultés sont apparues au cours de la phase de mise en œuvre initiale du plus grand progiciel de gestion de l'histoire de l'Organisation, notamment dans certains bureaux extérieurs qui se heurtent au quotidien à des problèmes logistiques et technologiques. Si on s'attendait à nombre de ces problèmes, il est devenu de plus en plus évident à mesure que le déploiement a progressé que le passage de méthodes de travail disparates à un modèle d'exploitation commun était plus complexe que prévu. L'harmonisation des droits à prestations et des processus métier dans un modèle de gestion intégré représente un changement considérable par rapport à des pratiques opérationnelles en place de longue date. L'état d'esprit du personnel et la culture d'entreprise de l'Organisation doivent évoluer.

3. Un autre problème imprévu est la grave pénurie d'experts des processus ayant la formation requise dans de nombreuses missions, qui oblige l'équipe d'Umoja et les référents processus à continuer de contribuer à la stabilisation post-mise en œuvre dans les missions au lieu de préparer les déploiements futurs. Plusieurs questions critiques doivent être résolues au niveau de l'état de préparation de l'Organisation pour que le déploiement du projet puisse progresser de façon rationnelle. Le comité de pilotage d'Umoja a donc réfléchi à une révision du calendrier de mise en service en septembre 2014, suite à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes. Il a conclu que l'Organisation devait surmonter plusieurs écueils essentiels avant de poursuivre le déploiement et que le calendrier de mise en service pour les groupes 3, 4 et 5 devait être révisé. Eu égard aux échéances retenues par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/246, le déploiement d'Umoja-Intégration (c'est-à-dire la fusion d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1) dans l'ensemble du Secrétariat d'ici à la fin de 2015 est maintenu, mais certaines dates butoir ont été modifiées dans le calendrier révisé. Le calendrier révisé des activités de déploiement et l'échelonnement entre les groupes de la mise en service d'Umoja sont décrits en détail dans le rapport.

4. Umoja-Extension 2 fait partie intégrante d'Umoja. Sa conception sera achevée en 2015, mais ce module

sera mis à l'essai en 2016 et déployé en 2017, comme prévu. L'Administration attache une grande importance au caractère fonctionnel de cette phase d projet, en particulier pour ce qui est de l'établissement du budget, et est déterminée à la mener à bien dans les temps.

5. Durant la période considérée, l'Administration et l'équipe chargée d'Umoja se sont appliquées à suivre les recommandations des organes de contrôle. Les capacités de gestion et de planification intégrée du projet ont été consolidées. Le suivi des résultats et des objectifs d'étape au regard des dépenses et des prévisions budgétaires a été amélioré, de même que la présentation de rapports à ce sujet. Le contrôle et la gestion des risques ont également été renforcés, tout comme le suivi des problèmes et la remontée d'information. Le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont tous deux examiné le projet. Dans son troisième rapport annuel (A/69/158), le Comité estime qu'il s'agit d'une solution technique viable et que, malgré la complexité du projet, des étapes importantes du déploiement ont été franchies. Pour maximiser les chances de succès et favoriser la réalisation des objectifs fixés, le Comité a formulé cinq nouvelles recommandations, notamment réévaluer la viabilité du budget et du calendrier du projet et faire en sorte que toutes les conditions voulues pour le déploiement futur du projet soient réunies. Ces recommandations ont été suivies d'effets. À la fin juin 2014, deux principales recommandations formulées par le BSCI restaient en suspens.

6. Pour mettre en œuvre efficacement Umoja en respectant le plan de déploiement révisé, plusieurs actions doivent être engagées. À mesure que le déploiement d'Umoja progresse, l'équipe chargée du projet s'emploie de plus en plus à impliquer la direction et le personnel de façon que l'Organisation soit disposée et apte à adopter les modifications et à opérer la transition nécessaires à l'application des nouveaux modes de fonctionnement harmonisés. Selon les pratiques optimales suivies dans le secteur, une équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, présidée par le Contrôleur, a ainsi été chargée d'examiner régulièrement les progrès de l'adoption d'Umoja-Démarrage, de prendre les mesures correctives nécessaires et d'indiquer des mesures préventives de nature à améliorer l'exécution du plan de mise en service. En outre, les équipes d'intervention communes, représentant Umoja, le Département de

l'appui aux missions, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines, ont effectué des missions auprès d'opérations de maintien de la paix et de centres de services au cours desquelles elles ont examiné les modifications apportées aux modes opératoires, vérifié que le nouveau modèle opérationnel était respecté et recommandé des mesures correctives, le cas échéant.

7. Pour tenter de remédier à la grave pénurie de spécialistes locaux expérimentés, l'équipe d'Umoja a organisé de nombreux programmes de formation, mais ceux-ci restent insuffisants par rapport aux besoins. Dans ce contexte, le Centre de formation à Umoja, programme intensif visant à créer un cadre de spécialistes d'Umoja dans chaque lieu d'affectation de l'ONU, a été établi au début de 2014. Le personnel d'encadrement à tous les niveaux a aussi besoin d'une formation à Umoja afin de prendre mieux conscience de la façon dont le système peut les aider à gérer plus efficacement leurs équipes et programmes.

8. Soulignant que la gouvernance et la gestion des équipes de déploiement sont conformes aux directives d'exécution du projet, M. Takasu fait savoir que des coordonnateurs du déploiement, extérieurs à l'équipe chargée d'Umoja, ont été sélectionnés à Genève, Nairobi et New York, pour servir d'interlocuteurs entre les unités fonctionnelles de l'Organisation et l'équipe chargée du projet pour la durée des activités d'exécution et de déploiement. Après la finalisation du rapport, il est devenu évident que l'état de préparation du Siège en vue du déploiement d'Umoja en novembre 2015 constituait un défi majeur, en raison de la grande diversité des départements et bureaux concernés et du calendrier serré pour l'achèvement des activités de coordination. En septembre 2014, le Secrétaire général a donc nommé un Coordonnateur principal temporaire pour le déploiement d'Umoja au Siège. Le Coordonnateur principal rendra compte au Secrétaire général adjoint à la gestion et travaillera en étroite collaboration avec le directeur et l'équipe du projet Umoja pour s'assurer que les bureaux et départements à New York sont prêts à déployer Umoja grâce à des activités préparatoires complexes, concernant notamment la gestion des données, la cartographie de l'accès de l'utilisateur et la refonte des processus et des modalités de travail. Un tableau de bord complet a été établi, qui permettra de suivre le progrès de toutes les activités que les parties prenantes

sont censées mener à bien afin d'être prêtes à temps pour mettre en service Umoja et garantir sa pleine adoption. De même, l'équipe d'Umoja continue de travailler en étroite collaboration avec le Bureau de l'informatique et des communications et le Directeur général de l'informatique et des communications pour aligner le projet avec la stratégie de l'Organisation en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) et renforcer les infrastructures TIC pour soutenir Umoja. Beaucoup de progrès ont été réalisés dans ce domaine.

9. Conformément au plan d'intégration et aux pratiques optimales du secteur, à mesure qu'Umoja est déployé et stabilisé, les responsabilités seront transférées aux entités concernées au sein de l'Organisation. Une fois qu'Umoja-Extension 2 aura été déployée au début de 2017, l'équipe d'Umoja deviendra une petite équipe d'appui dédiée, supervisée par le Directeur général de l'informatique et des communications, qui sera chargée de la gestion, de l'intégration, de la maintenance et de l'amélioration du nouveau système. La réduction des effectifs de l'équipe d'Umoja débutera en janvier 2016, mais M. Takasu assure la Commission qu'Umoja sera à ce moment-là totalement déployé dans le cadre d'une structure administrative rationalisée.

10. Le Secrétaire général est conscient de l'important investissement financier et politique qu'Umoja représente pour les États Membres. Ce système aura des retombées qualitatives importantes, notamment une meilleure efficacité opérationnelle, une plus grande actualité et cohérence des informations et un renforcement de la responsabilité et de la transparence. Le Secrétaire général est déterminé à assurer la concrétisation des avantages quantitatifs prévus; l'esquisse du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 reflètera une diminution de 30 millions de dollars attribuable à Umoja, alors que les retombées positives estimées pour le budget des opérations de maintien de la paix s'élèvent à 51,4 millions de dollars.

11. Le rapport fournit des précisions sur les raisons pour lesquelles il y a lieu de porter le budget du projet à l'horizon de fin 2015 à 385 060 300 dollars, montant que l'Assemblée générale est invitée à approuver. Les dépenses supplémentaires sont imputables aux modifications apportées au plan de mise en service, notamment l'extension des services d'appui fournis aux opérations de maintien de la paix et aux missions

politiques spéciales après la mise en service d'Umoja et le renforcement notable des activités de formation et des activités prévues pour mieux préparer l'Organisation. Le rapport donne également le détail des dépenses prévues pour 2016 et 2017, soit respectivement 30 395 800 dollars et 23 895 700 dollars, dont l'Assemblée générale est invitée à prendre note.

12. Enfin, M. Takasu rappelle que, dans son cinquième rapport d'étape, le Secrétaire général a proposé le reclassement du poste de directeur adjoint du projet Umoja. Cette demande est présentée à nouveau car il apparaît de plus en plus clairement que le degré de transformation associé à la mise en service d'Umoja est tel que les problèmes rencontrés sont plus nombreux que prévu. Un directeur de projet adjoint au niveau D-2 jouera un rôle significatif auprès des responsables de haut niveau et dans l'ensemble de l'Organisation en expliquant clairement comment gérer et appuyer les changements institutionnels. M. Takasu demande à l'Assemblée générale de donner une suite favorable à cette demande.

13. Le Secrétaire général et les hauts responsables sont déterminés à assurer la réussite d'Umoja, projet de transformation d'une importance cruciale pour l'Organisation dans son ensemble. L'effort requis pour atteindre cet objectif dépasse largement le cadre de l'équipe chargée du projet; Umoja ne peut aboutir qu'avec le soutien sans faille de tous les partenaires, notamment les hauts responsables, les agents et les États Membres. Bien que des progrès aient été réalisés au cours de l'année écoulée, des enjeux majeurs doivent encore être surmontés. M. Takasu est persuadé, cependant, que le projet sera mené à son terme et que le système sera mis en service avec succès dans l'ensemble du Secrétariat.

M. Ružička (Slovaquie) prend la présidence.

14. **M. Townley** (Président du Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes), présentant le troisième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/69/158), rappelle que dans son rapport précédent (A/68/151), le Comité a reconnu que l'Administration avait renforcé les modalités de gestion et de gouvernance du projet et qu'Umoja reposait désormais sur des bases plus saines. Mais il a souligné aussi que les problèmes étaient appelés à s'aggraver du fait du chevauchement des différentes phases et de la mise en

service dans différents endroits, qu'il s'agisse de opérations de maintien de la paix ou des différentes entités du Secrétariat. Au 31 mars 2014, les dépenses au titre du projet s'élevaient à quelque 271 millions de dollars sur un budget approuvé de 348 millions de dollars. La mise en place d'un progiciel de gestion intégré de l'ampleur d'Umoja est une entreprise très difficile et complexe, mais le projet est essentiel à la réforme de la gestion de l'Organisation.

15. Le troisième rapport d'étape couvre le déploiement d'Umoja-Démarrage, à titre pilote, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), son déploiement ultérieur dans les opérations de maintien de la paix et dans 17 des 38 missions politiques spéciales, la réponse de la direction aux problèmes rencontrés dans les opérations de maintien de la paix, et les préparatifs pour le déploiement pilote d'Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH.

16. D'après les conclusions du Comité, les problèmes mis en évidence dans le deuxième rapport d'étape se sont effectivement concrétisés. La mise en service d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales est une étape importante et représente une prouesse technique et opérationnelle majeure. Mais l'Administration s'est heurtée à des problèmes d'une gravité inattendue lors de l'introduction des nouvelles méthodes de travail dans les opérations de maintien de la paix. Par exemple, le personnel n'adoptait pas les nouveaux modes de fonctionnement et avait recours à des solutions de rechange, en particulier pour les processus financiers critiques. Le manque de formation et de compétences, le fait que les équipes de direction comprenaient mal le projet et l'hétérogénéité des modes de fonctionnement dans les différents lieux d'affectation ont contribué largement aux problèmes rencontrés. Il est à déplorer que les acteurs à qui il incombait de donner leur feu vert une fois vérifié le niveau de préparation technique et opérationnel n'aient pas suffisamment adhéré au projet.

17. En février 2014, à la lumière des problèmes rencontrés, le comité de pilotage a revu le calendrier de déploiement pour pouvoir mieux préparer le terrain et a constitué une équipe spéciale chargée de régler les problèmes rencontrés dans les opérations de maintien de la paix. Il a ainsi fait preuve de pragmatisme en prenant les mesures nécessaires, notamment pour le report de juillet 2014 à juin 2015 du lancement du module dans les départements basés à New York,

puisque le Secrétariat dans son ensemble n'était pas prêt et que d'importantes ressources étaient affectées à la stabilisation d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix. Au moment de la vérification des comptes, les conséquences de ces modifications sur le coût du projet, son exécution et les avantages qui pourraient en être tirés n'étaient pas encore pleinement mesurées. Le Secrétaire général doit rendre compte de l'évolution de la situation dans son sixième rapport annuel. Il est clair, toutefois, que la mise en place initiale du module Umoja-Démarrage a été plus longue que prévu et a soulevé davantage de problèmes et mobilisé plus de ressources qu'on ne l'escomptait. L'équipe du projet a dû consacrer l'essentiel de son temps au règlement des problèmes rencontrés et à la stabilisation de la situation après le déploiement, ce qui l'a empêchée de préparer le terrain pour les prochains lancements.

18. Le Comité évalue actuellement l'incidence de l'affaiblissement des conditions de contrôle et des erreurs de traitement des transactions dans le cadre de la vérification des états financiers des opérations de maintien de la paix pour l'exercice terminé le 30 juin 2014. Il rendra compte de ses conclusions au début de l'année prochaine.

19. S'il est mis en œuvre avec succès, le projet offrira une occasion unique de moderniser les modes de fonctionnement de l'Organisation. Mais le Comité estime hautement improbable que toutes les fonctionnalités d'Umoja soient en place dans les délais voulus et le budget imparti. L'Administration doit faire le point et déterminer ce qui peut raisonnablement être fait. Il est tout à fait possible que le projet se traduise par des avantages qualitatifs et quantitatifs qui optimisent le retour sur investissement, mais ces avantages ne doivent pas être obtenus à n'importe quel prix. L'Administration doit mettre au point un plan réaliste qui fasse l'objet d'un financement intégral et d'une assurance indépendante et qui tienne compte de la diversité et de la complexité intrinsèques de l'Organisation des Nations Unies. Le Comité juge les plans actuels peu réalistes pour plusieurs raisons : en raison notamment l'absence de liens clairs entre le niveau des dépenses prévues et celui des gains escomptés, il n'est pas en mesure de garantir que les dépenses effectuées à ce jour aient donné les résultats voulus. Les données concernant les dépenses connexes, par exemple celles afférentes au nettoyage des données et aux formations, ne sont pas centralisées, On ne

connaît donc ni le coût total du projet, ni la charge de travail supplémentaire qu'il représente ni les ressources additionnelles qui devront être mobilisées pour l'exécuter. En outre, compte tenu des retards déjà enregistrés et de la probabilité de nouvelles déconvenues, le Comité est d'avis que le calendrier de déploiement révisé approuvé en février 2014 ne pourra sans doute pas être tenu.

20. Si des progrès sont accomplis pour quantifier les avantages que l'on peut tirer de l'adoption de méthodes de travail plus efficaces et rentables, encore faut-il arrêter des plans et des niveaux de référence pour les mesurer. Les plans doivent non seulement mettre en évidence les avantages, mais aussi les modalités et les délais selon lesquels les économies d'un montant de 140 millions à 220 millions de dollars par an peuvent être réalisées. Le futur modèle de prestation de services de l'Organisation des Nations Unies n'a pas encore été arrêté. Il s'agit là d'une question complexe, mais il importe d'avoir une certaine idée du modèle de fonctionnement cible pour pouvoir appuyer la mise en œuvre d'Umoja et la concrétisation de ses avantages éviter des réaménagements coûteux et accroître la responsabilisation.

21. Enfin, M. Townley note que sur les 26 recommandations formulées précédemment par le Comité, 5 ont été suivies d'effets, 11 sont en cours de mise en œuvre, 5 n'ont pas encore été appliquées et 5 ont été classées par le Comité car rendues caduques par de nouvelles recommandations.

22. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport du Comité consultatif sur la question (A/69/418), signale que le Comité note qu'avec le déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, le progiciel a commencé de fonctionner concrètement à l'ONU. Ce premier déploiement d'Umoja à grande échelle représente un succès considérable et témoigne des efforts qui ont été fournis pour cette réalisation; cependant, des obstacles et des risques importants subsistent et il faut agir de façon dynamique pour les y remédier afin d'éviter de nouveaux retards et une escalade des coûts et d'atteindre pleinement les objectifs fixés dans le cadre du projet quant à la transformation des modes de fonctionnement. Les enseignements tirés du déploiement d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix

et dans les missions politiques spéciales doivent être pleinement appliqués

23. S'agissant de la gouvernance du projet, le Comité consultatif souligne combien il importe que les hauts fonctionnaires veillent à la bonne préparation des unités administratives, à l'adoption de modes de fonctionnement normalisés et à la valorisation des avantages dans leurs domaines respectifs de responsabilité. Le Comité recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de prendre des mesures, s'il y a lieu, pour renforcer encore la prise en charge des responsabilités liées à la bonne exécution du projet et l'obligation de rendre compte de leur exercice.

24. Le Comité consultatif note avec appréciation que le Centre de formation à Umoja a été établi pour répondre aux enseignements tirés concernant la nécessité d'une formation de qualité aux processus métier normalisés et aux nouvelles modalités de fonctionnement. Il importe de faire en sorte que la formation pertinente soit assurée à tous les utilisateurs par la méthode la plus appropriée et de la manière la plus efficace possible par rapport aux coûts.

25. S'agissant des avantages, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée demande au Secrétaire général d'accélérer la mise au point des plans de valorisation des avantages. Des informations objectives et précises sur les gains quantitatifs attendus et sur la méthodologie utilisée pour les estimer doivent être fournies à l'Assemblée générale dès que possible. Des informations doivent également être fournies sur les avantages qualitatifs et sur les améliorations attendues dans les activités de l'Organisation et l'exécution des programmes.

26. Le Comité consultatif recommande une fois de plus à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de lui soumettre le projet de modèle de prestation de services centralisée le plus tôt possible, de sorte qu'Umoja soit entièrement et immédiatement compatible avec tout nouveau modèle qu'elle déciderait d'adopter.

27. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter, dans son prochain rapport d'étape, une ventilation détaillée des dépenses liées à l'exploitation et à la maintenance d'Umoja et aux activités d'appui au projet et de celles liées aux fournisseurs de services, ainsi que des informations sur les accords de recouvrement des coûts. Il faudrait également que le Secrétaire général fournisse une estimation des ressources qui devraient

être libérées du fait de la mise hors service des anciens systèmes et pourraient ainsi être utilisées pour compenser les coûts afférents aux services d'appui à Umoja, ainsi qu'un calendrier pour l'archivage des données et la mise hors service de ces systèmes.

28. Le Comité consultatif réitère ses préoccupations concernant le projet de plan de prise en main d'Umoja, notamment la proposition de transfert des responsabilités relatives au projet au début de 2017, avant le déploiement complet du système. Il reste convaincu qu'une transition aussi complexe que le passage à Umoja-Extension 2 ne saurait être réussie sans l'expertise et l'encadrement des structures de gestion du projet. Il recommande donc à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter une proposition révisée concernant les moyens de conserver la structure actuelle d'exécution du projet en attendant le déploiement intégral d'Umoja-Extension 2.

29. Enfin, en ce qui concerne la nouvelle demande de reclassement à D-2 du poste de directeur adjoint du projet, sur la base des nouvelles informations fournies, le Comité consultatif reconnaît que l'équipe de direction du projet Umoja doit redoubler d'efforts pour assurer un soutien plus large à la gestion du changement organisationnel, de concert avec les hauts responsables de toute l'Organisation. Il recommande donc que l'Assemblée générale approuve la proposition du Secrétaire général.

30. **M^{me} Rios Requena** (État plurinational de Bolivie), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, signale que le Groupe a toujours soutenu les initiatives de réforme de la gestion visant à accroître l'efficacité du Secrétariat et à renforcer sa capacité d'améliorer ses résultats.

31. Eu égard aux difficultés auxquelles le projet a été confronté depuis sa création, le Groupe se félicite des progrès réalisés avec l'entrée en service d'Umoja-Démarrage dans 14 opérations de maintien de la paix, à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et au Centre de services régional d'Entebbe le 1^{er} novembre 2013, puis dans 14 missions politiques spéciales, à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et au Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan le 1^{er} mars 2014. Il se félicite également de la mise en service à titre expérimental d'Umoja-Intégration à la MINUSTAH. Le Groupe prend note des mesures prises pour renforcer les structures de gouvernance, mais des

problèmes et des risques importants demeurent : état de préparation de l'organisation, retards dans la mise en œuvre du projet, développement de l'expertise interne nécessaire, escalade prévue des coûts pour les phases restantes du projet et absence d'un plan cohérent d'exécution et de valorisation des avantages.

32. Le Groupe est également préoccupé par les problèmes à régler après la mise en service, notamment l'application du principe de responsabilité, les besoins en ressources, l'incompatibilité des processus entre les sites, le niveau de coordination au sein du Secrétariat et le manque d'experts formés dans de nombreuses missions, qui entraînent des retards dans le projet. Des enseignements doivent être tirés de la mise en place de l'équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet et du programme de formation à Umoja. Eu égard au montant des ressources investies dans Umoja et au fait que l'objectif du projet est d'assurer partout une meilleure efficacité, tous les systèmes concernés dans les départements et les bureaux doivent être alignés, afin de pouvoir suivre les allocations et les dépenses dans les domaines transversaux qui ont été déclarés prioritaires par l'Organisation et les États Membres, tels que les jeunes, l'égalité des sexes et l'environnement.

33. Il importe d'élaborer un plan détaillé de valorisation des avantages, indiquant l'impact potentiel d'une administration plus efficiente et efficace, afin de bien comprendre les implications du nouveau système. Les États Membres doivent aussi disposer d'informations exhaustives, de qualité, précises et à jour pour être à même de prendre plus facilement des décisions sur les propositions administratives et budgétaires.

34. Le Groupe s'inquiète des dysfonctionnements considérables relevés par le Comité des commissaires aux comptes dans les phases initiales du projet, qui ont conduit à l'utilisation inefficace et inefficace des ressources. Les déficiences de gestion ont entraîné des retards dans la mise en œuvre et ont contribué à des dépassements de coûts.

35. Un encadrement solide est indispensable à l'aboutissement d'une transformation aussi complexe des modes de fonctionnement de l'Organisation. Le Groupe partage les préoccupations du Comité consultatif concernant les risques inhérents à un démantèlement prématuré de l'équipe du projet.

36. **M^{me} Power** (Observatrice de l'Union européenne), prenant la parole au nom de l'Albanie, du Monténégro, de l'ex-République yougoslave de Macédoine, de la Serbie et de la Turquie, pays candidats; de la Bosnie-Herzégovine, pays du processus de stabilisation et d'association; et, également, de l'Arménie, de la Géorgie et de l'Ukraine, indique que les États membres de l'Union européenne, en tant que fervents partisans d'Umoja, qui offre la possibilité de moderniser la gestion des services opérationnels au sein du système des Nations Unies, saluent les progrès accomplis à ce jour, mais notent que le projet connaît des retards et fait face à des besoins de financement accrus.

37. Des enjeux et risques importants subsistent et il faut y remédier pour que toutes les fonctions d'Umoja puissent être déployées dans leur intégralité et se traduire par les avantages escomptés dans les délais voulus et sans dépassement des coûts. Pour atteindre ces objectifs, il faut que des modalités de gouvernance, de surveillance, de gestion des risques et de pilotage bien adaptées au projet soient en place. Les référents processus et les hauts responsables doivent donc être totalement déterminés à assurer le succès de la mise en service d'Umoja dans leurs domaines respectifs, en assurant un bon état de préparation de l'Organisation, en adoptant des processus métier normalisés et en mettant en œuvre toutes les décisions pouvant être prises au niveau central à cet égard. Un effort collectif est nécessaire pour déterminer comment améliorer l'état de préparation de l'Organisation et assurer une utilisation efficace et appropriée des nouveaux processus métier et des technologies connexes. Les référents processus doivent également se voir accorder le degré d'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les changements et leurs responsabilités individuelles respectives doivent être précisées. La collaboration entre le Secrétariat et les autres entités des Nations Unies utilisant le même progiciel de gestion intégré doit être intensifiée. En outre, le personnel de direction et les agents doivent avoir les compétences requises pour adopter les processus métier normalisés et s'adapter aux méthodes de travail harmonisées.

38. Si les États membres de l'Union européenne s'inquiètent de la gravité et du caractère systémique des problèmes qui ont émergé dans la phase postérieure à la mise en service, des nouveaux retards dans le calendrier du projet et des besoins de financement accrus, ils félicitent le Secrétariat de l'adoption d'une approche

méthodologique et rigoureuse pour faire face aux problèmes de fond, notamment la mise en place d'une équipe spéciale de suivi du fonctionnement d'Umoja, facilitant ainsi les futurs déploiements. Ils exhortent également le Secrétaire général à élaborer une approche commerciale propre à maximiser la valeur du système pour les principaux fournisseurs.

39. Compte tenu de l'importance d'Umoja-Extension 2, qui fait intervenir certains des processus les plus complexes, tels que l'établissement du budget, la gestion de la chaîne logistique et la planification et la programmation, cette phase sera plus délicate à mettre en œuvre en termes d'activités de gestion du changement, d'harmonisation et de transformation. Le Secrétaire général doit veiller à ce qu'Extension 2 soit lancée en temps voulu et que sa conception soit fondée sur une analyse approfondie des processus métier à repenser. Un plan clair de valorisation des avantages, assorti d'un solide mécanisme de responsabilisation, est indispensable pour évaluer les avantages qualitatifs et quantitatifs à attendre. Umoja ne peut réussir que s'il est intégralement mis en œuvre, ce qui permettrait de préserver les investissements déjà réalisés et de tirer pleinement parti des avantages escomptés.

40. **M^{me} Schweizer** (Suisse), prenant aussi la parole au nom du Liechtenstein, souligne que si les deux délégations se félicitent des progrès considérables accomplis en une année, notamment le déploiement d'Umoja-Démarrage dans toutes les opérations de maintien de la paix et certaines missions politiques spéciales et le lancement d'une opération pilote d'intégration, elles sont toutefois préoccupées par le fait que tant les dépenses prévues que le calendrier du projet ont dû être révisés une fois encore.

41. L'ampleur de la mutation qu'Umoja implique et la complexité de sa mise en œuvre apparaissent désormais en pleine lumière. L'ONU a été marquée jusqu'à présent par les disparités de ses processus de travail et méthodes de fonctionnement; elle doit maintenant en peu de temps réinventer sa manière de travailler afin d'harmoniser l'ensemble de ces processus dans un mode opérationnel unique, ce qui implique un changement radical, avec des implications profondes et des défis multiples. Pour faire en sorte que le potentiel de transformation opérationnelle qu'incarne Umoja pour le Secrétariat ne demeure pas inexploité, l'Administration doit repenser et optimiser ses processus en conséquence. Les inefficiences existantes dans les processus actuels ne seront pas

éliminées automatiquement grâce à Umoja. Au contraire, sans une approche proactive du Secrétariat, le risque existe que le déploiement du projet ne consolide ces inefficiences dans le système.

42. Les difficultés survenues lors du déploiement d'Umoja-Démarrage sont beaucoup plus nombreuses et graves que prévu et menacent le bon fonctionnement des entités concernées. Les deux délégations saluent les efforts faits par le Secrétaire général pour remédier à cette situation. Alors que la mise en œuvre d'Umoja est appelée à devenir encore plus complexe et exigeante, elles exhortent le Secrétaire général à tirer tous les enseignements de cette expérience. Il y a lieu de définir clairement et de présenter le nouveau modèle de fonctionnement opérationnel que le Secrétaire général veut atteindre. À cet égard, M^{me} Schweizer note que des propositions détaillées pour un nouveau modèle de prestation de services seront soumises à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session. Les deux délégations espèrent que ce modèle, qui aurait dû être défini dès le début, amènera enfin à plus de clarté quant à la finalité d'Umoja, renforçant ainsi l'adhésion à ce projet de tous les acteurs concernés.

43. S'il faut saluer l'engagement du Secrétaire général à réaliser les gains de qualité et d'efficacité d'Umoja dès l'exercice biennal 2016-17, des plans et niveaux de référence plus détaillés sont nécessaires pour pouvoir quantifier ces bénéfices et assurer qu'ils aboutissent à une valeur ajoutée pour l'Organisation. Les prochains mois seront cruciaux pour le succès d'Umoja. Le Secrétaire général ne doit ménager aucun effort pour préparer au mieux le personnel aux changements considérables impliqués et doit prendre des mesures pour maîtriser effectivement les risques importants de ce projet. L'action à venir doit être planifiée de manière encore plus détaillée et systématique. Il faut lever dès que possible les incertitudes entourant le calendrier et le budget définitifs du projet.

44. **M. Al-Zeer** (Koweït) considère que l'Organisation des Nations Unies jouent un rôle essentiel dans la préservation de la paix et de la sécurité internationales, compte tenu en particulier des menaces croissantes auxquelles le monde est actuellement confronté. Pour que l'Organisation atteigne les objectifs qui lui ont été confiés, tels qu'énoncés dans la Charte, des ressources financières spécifiques sont requises pour soutenir les plans et programmes futurs. La mise en œuvre efficace et efficace de ces plans et programmes dépend à

l'évidence du versement par les États Membres de leurs contributions dans leur intégralité, à temps et sans conditions.

45. Des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre d'Umoja, mais le calendrier d'exécution du projet et le budget approuvé par l'Assemblée générale doivent être respectés.

46. La gestion des risques est essentielle à la réussite du projet et à la concrétisation de tous ses avantages. La délégation koweïtienne appuie donc les efforts faits par le Secrétariat pour créer un nouveau cadre de spécialistes d'Umoja afin de mieux sensibiliser le personnel à l'intérêt du projet. L'Organisation et ses États Membres tireront de nombreux avantages de la mise en œuvre complète du projet, car celui-ci doit permettre d'améliorer la transparence et de disposer de données plus précises.

47. **M. Nagao** (Japon) fait savoir que sa délégation se félicite des progrès substantiels accomplis depuis le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général, notamment le déploiement d'Umoja-Démarrage dans 14 opérations de maintien de la paix et 14 missions politiques spéciales ainsi que la réalisation d'un test d'intégration d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 à la MINUSTAH. Elle est également heureuse de constater la détermination du Secrétaire général à mener à bien la conception, la construction et le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension d'ici à décembre 2015, comme indiqué dans le calendrier approuvé.

48. Toutefois, la délégation japonaise est préoccupée par les graves difficultés rencontrées par l'Organisation, ainsi que par les nouveaux retards dans le calendrier du projet et par les besoins de financement accrus signalés par le Secrétaire général. L'état de préparation de l'Organisation reste l'un des risques les plus importants, mais l'engagement continu des hauts responsables est la clé de la mise en œuvre réussie du projet. Les retards et les dépassements de coûts doivent être évités et le Secrétaire général doit faire preuve de détermination et d'initiative à cet égard. Le retour sur investissement est essentiel. Le Secrétaire général doit donc accélérer la mise au point des plans de valorisation des avantages qualitatifs et quantitatifs.

49. **M. Khalizov** (Fédération de Russie), se félicitant de la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix, la Base logistique des Nations Unies à Brindisi, le Centre régional de

services d'Entebbe, et dans plusieurs autres entités des Nations Unies, fait savoir que sa délégation craint que le calendrier de déploiement révisé, en vertu duquel le rythme de mise en œuvre sera déterminé par l'état de préparation de l'Organisation, ne conduise à une augmentation significative du coût de l'ensemble du projet. Les ressources supplémentaires requises s'élèvent à quelque 37 millions de dollars. Le Secrétariat doit faire tout son possible pour éviter de nouvelles hausses des coûts, tout en veillant à ce que les fonctionnalités d'Umoja ne soient pas entamées et à ce que le projet soit réalisé en conformité avec le calendrier approuvé par l'Assemblée générale. La recherche d'économies ne doit concerner que le budget d'Umoja et ne doit pas avoir d'incidence sur les crédits ouverts pour d'autres projets ou programmes.

50. L'Administration a prévu que le projet se traduirait par des gains financiers annuels récurrents de 140 à 220 millions de dollars après 2017, mais le Secrétariat doit éviter de commencer à quantifier des gains effectifs avant même qu'Umoja ne soit pleinement opérationnel. Il est inacceptable qu'une unité, quelle qu'elle soit, soit tenue de procéder au stade actuel à des réductions d'effectifs en raison de la mise en œuvre d'Umoja. L'Administration doit soumettre au Comité un plan d'action détaillé concernant les changements structurels et de personnel qui devront intervenir suite à la réduction des besoins une fois le projet pleinement mis en œuvre.

51. Enfin, M. Khalizov souscrit aux recommandations du Comité consultatif concernant les ressources supplémentaires demandées par le Secrétaire général et le reclassement du poste de directeur de projet adjoint.

Incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/69/L.3 : Programme d'activités pour la mise en œuvre de la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine (A/C.5/69/L.5)

Projet de décision A/C.5/69/L.5 : Incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/69/L.3

52. *Le projet de décision A/C.5/69/L.5 est adopté.*

La séance est levée à 16 h 10.