



Assemblée générale

Soixante-dixième session

Documents officiels

Distr. générale
3 décembre 2015
Français
Original : anglais

Cinquième Commission

Compte rendu analytique de la 16^e séance

Tenue au Siège, à New York, le jeudi 19 novembre 2015, à 10 heures

Président : M. Bhattarai (Népal)
*Président du Comité consultatif pour les questions
administratives et budgétaires* : M. Ruiz Massieu

Sommaire

Point 134 de l'ordre du jour : Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (*suite*)

Progiciel de gestion intégré

Étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

Point 142 de l'ordre du jour : Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne (*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/>).

15-20402X (F)



Merci de recycler 



La séance est ouverte à 10 h 5.

Point 134 de l'ordre du jour : Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (suite)

Progiciel de gestion intégré (A/70/7/Add.19, A/70/158, A/70/369, A/70/369/Corr.1 et A/70/369/Corr.2)

1. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion), présentant le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/70/369, A/70/369/Corr.1 et A/70/369/Corr.2) dit que Umoja-Intégration a été mis en service dans les délais prescrits dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU avant la fin 2015, comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 67/246 et exprime sa gratitude aux États Membres pour leur appui, tout en saluant l'effort de collaboration sans précédent au sein du Secrétariat. Umoja constitue maintenant une solution quotidienne pour quelque 31 000 utilisateurs finals dans l'ensemble du Secrétariat.

2. Les deux mises en service les plus complexes ont été réalisées en 2015 : en juin, à la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges, au Programme des Nations Unies pour l'environnement, au Programme des Nations Unies pour les établissements humains et à l'Office des Nations Unies à Nairobi; et en novembre dans 71 entités, notamment au Siège, à l'Office des Nations Unies à Genève et à l'Office des Nations Unies à Vienne, dans leurs bureaux clients ainsi que dans commissions régionales restantes, Extension 1 étant également déployée dans toutes les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales à cette date.

3. De telles modifications ne surviennent qu'une fois par génération. Après avoir opéré isolément pendant des décennies sur les plans fonctionnel et organisationnel, différentes entités commencent à collaborer étroitement. Umoja est un progiciel de gestion pleinement intégré qui exige des pratiques communes et permet d'améliorer nettement l'efficacité et la transparence et de prendre des décisions mieux informées.

4. La direction et le contrôle du projet Umoja ont été renforcés sous la conduite éclairée du Secrétaire général. Le processus d'appropriation du projet a été

renforcé et des groupes chargés du déploiement ont été constitués pour diriger les mises en service dans les entités et les missions sur le terrain et stabiliser l'adoption d'un modèle opérationnel commun. Huit paliers qualitatifs ou étapes et un tableau de bord ont été mis en place afin de suivre l'état de préparation des entités et des groupes chargés du déploiement pour le lancement de novembre. Comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes, les principales parties prenantes ont confirmé au Comité de gestion que toutes les conditions nécessaires à la réussite des lancements en juin et novembre étaient en place.

5. Les organes de contrôle ont fait des recommandations utiles et l'équipe d'Umoja collabore avec ceux-ci afin de les mettre en œuvre. Durant l'année écoulée, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont tous les deux examiné le projet. Le Comité des commissaires aux comptes a pris acte de l'amélioration de la gestion du projet ainsi que de la complexité et de l'ampleur des défis que pose son lancement. L'Administration a accepté sept recommandations supplémentaires faites par le Comité afin que le projet soit mené à bien, ainsi que les recommandations du BSCI relatives à Umoja.

6. La mise en œuvre d'Umoja a été plus délicate qu'escompté, et s'est assortie de nombreux imprévus. Il a fallu faire davantage pour atteindre les objectifs : il a fallu nettoyer, convertir et valider des données accumulées pendant des décennies, ce qui a nécessité d'importantes ressources en personnel et schématiser les droits d'accès; l'appui qu'il a fallu accorder aux entités des groupes 3 et 4 après la mise en service, plus complexe que prévu, a constitué une lourde charge pour l'équipe du projet Umoja et les référents processus. En raison des délais serrés prévus pour les lancements et de l'ampleur du lancement de novembre, il a été décidé d'adopter une approche groupée et d'étendre les responsabilités à une plus vaste équipe d'intervenants.

7. Les groupes chargés du déploiement à New York, à Genève et à Vienne et le Département de l'appui aux missions dans le cas des missions ont fourni un appui aux entités mettant en œuvre le projet, mobilisé des ressources, organisé les activités de nettoyage des données, dirigé les opérations de schématisation des droits d'accès des utilisateurs, mis en place des programmes et matériels de formation et favorisé le travail d'équipe intersectoriel et interdépartemental

nécessaire pour assurer le succès du déploiement d'Umoja. Ces groupes continueront à dispenser un appui jusqu'à ce qu'Umoja soit stabilisé et bien assimilé par le personnel. Il est également nécessaire de fournir un appui en matière de production aux entités, de former le personnel, en particulier les spécialistes des processus et de résoudre les problèmes recensés par les équipes chargées de l'examen après lancement.

8. Il reste encore beaucoup à faire : répondre aux nouvelles demandes et réaménager les processus, améliorer le système, donner suite aux demandes de changement et améliorer la pratique. Il convient également de se préparer au déploiement du groupe 5 en 2016 et à la réévaluation de la teneur fonctionnelle et du calendrier d'Extension 2 compte tenu des données d'expérience, des nouveaux besoins et des priorités stratégiques. On s'emploie actuellement à mettre au point un dispositif d'appui à l'intégration, qui sera présenté dans le prochain rapport d'étape.

9. Le Secrétaire général est conscient de l'investissement financier et politique considérable qu'ont effectué les États Membres dans le projet Umoja. La mise en service d'Umoja permet à l'Organisation d'améliorer ses processus métiers, de redéfinir les rôles et responsabilités de ses fonctionnaires et de limiter les doubles emplois. Le Secrétaire général reste résolu à retirer du projet, d'ici à 2019, des avantages qualitatifs et quantitatifs cumulés chiffrés entre 140 et 220 millions de dollars.

10. En étroite coopération avec l'équipe chargée des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le système d'évaluation des résultats d'Umoja a pris en compte les six catégories d'avantages qualitatifs, et les principaux paramètres et indicateurs qualitatifs doivent être présentés aux organes directeurs d'Umoja. La direction d'Umoja, les référents processus et le Directeur général de l'informatique et des communications réévaluent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les cibles fixées en matière de valorisation des avantages en élaborant des plans de valorisation des avantages. Les résultats de ces travaux figureront dans les prochains rapports d'étape.

11. Les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2014-2015 avaient été évaluées à 129,4 millions de dollars dans le sixième rapport d'étape (A/69/385). Sur la base des montants

effectivement dépensés depuis et des prévisions actualisées pour 2015, le montant total des dépenses directes au titre du projet pour l'exercice biennal 2014-2015 demeure inchangé, tout comme les prévisions de dépenses directes pour la période 2008-2015, soit 385 millions de dollars.

12. Les ressources nécessaires pour 2016 et 2017 demeurent elles aussi inchangées, et s'élèvent à 54,3 millions de dollars. Toutefois, compte tenu de la complexité du lancement de novembre et de l'appui qu'il a fallu accorder à cette occasion, on a dû reporter les travaux relatifs au groupe 5 et la conception d'Extension 2. L'équipe du projet Umoja pourra estimer plus précisément les ressources nécessaires en 2016-2017 d'ici la fin 2015. Le Secrétaire général présentera les prévisions de dépenses révisées pour l'exercice biennal 2016-2017 à la première partie de la reprise de la soixante-dixième session.

13. Si des progrès remarquables ont été réalisés, des défis persistent. L'effort nécessaire n'incombera pas seulement à l'équipe de base chargée du projet, aux référents projets, au Directeur général de l'informatique et des communications et aux fonctionnaires dans le monde; en effet, Umoja ne réussira que grâce à l'appui et à la participation active de tous les intervenants. L'Administration compte sur le soutien continu des États Membres et prie les hauts responsables de veiller à ce que tous s'engagent dans un esprit de collaboration à tirer pleinement profit des avantages d'Umoja.

14. **M. Mkumba** (Président du Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes), présentant le quatrième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/70/158) dit qu'Umoja, projet majeur, complexe et de grande valeur, vise à moderniser les processus métiers et systèmes fondamentaux de l'Organisation, à savoir la plupart des fonctions administratives et d'appui, pour garantir un fonctionnement efficace et efficient.

15. Le rapport met essentiellement l'accent sur la gestion du projet, la stratégie de déploiement et l'état de préparation opérationnelle, les arrangements d'appui, les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service, le coût et les avantages d'Umoja et reflète la situation avant le déploiement dans les entités du groupe 3 dans le monde et dans les entités restantes du

groupe 4. On ne saurait surestimer l'ampleur des défis à relever dans la mise en service d'Umoja.

16. Quels que soient les risques entourant sa mise en service, Umoja, s'il opère avec succès, représentera une occasion pour l'Organisation de s'acquitter de ses mandats de façon plus rationnelle en améliorant l'efficacité de ses fonctions administratives et en fournissant à l'Administration de meilleures informations sur lesquelles fonder la prise de décisions. Il est indispensable que l'Organisation soit moins tributaire de l'équipe Umoja et que les chefs des unités administratives s'investissent pour que la mise en service soit un succès et que le système soit utilisé au mieux.

17. 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 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'aideraient à atténuer ces risques. Les déploiements antérieurs se sont heurtés à des difficultés notables en raison du manque de préparation.

18. La gestion du projet Umoja s'est améliorée de façon constante puisque Umoja a désormais un référent de haut niveau en la personne du Secrétaire général adjoint à la gestion et que la gestion des activités stratégiques a enregistré des améliorations. Le rôle des référents processus s'est affirmé et l'Administration a commencé à adopter la notion de gestion de processus métiers. Toutefois, 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 au mode de fonctionnement de façon à obtenir les avantages attendus.

19. Bien que le Secrétaire général ait pris acte des problèmes rencontrés lors des déploiements antérieurs et se soit engagé à ce que le rythme de mise en service soit fonction de la capacité d'adaptation de l'Organisation aux nouveaux systèmes et procédés, l'exécution du calendrier prévu actuellement pour le projet est optimiste, associée à des risques élevés et loin d'être fondée sur des hypothèses de planification réalistes.

20. L'Administration connaissait bien l'ampleur des difficultés posées par la mise en service d'Umoja en 2015 mais estimait que les risques liés à un report du déploiement dépassaient de loin ceux que les lacunes recensées faisaient peser sur la poursuite de la mise en service. À son avis, reporter le déploiement 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 a également estimé que l'Organisation était bien préparée à la mise en service du système et que le projet risquerait de s'essouffler et le personnel de se démoraliser si de nouveaux retards intervenaient.

21. Le Comité des commissaires aux comptes 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. L'Administration est partie du principe qu'elle serait capable de déployer des ressources nécessaires pour faire face à des problèmes, comme elle l'avait fait pour les groupes 1 et 2. Toutefois, le déploiement dans les groupes 3 et 4 est d'une toute autre ampleur du fait de la complexité des fonctionnalités mises en service et du nombre d'utilisateurs répartis en divers points du monde. Le Comité a recensé un certain nombre de lacunes dans les préparatifs de l'Administration aux fins de la mise en œuvre d'Umoja dans les domaines de la formation, des essais d'usage, de la conversion des données et de l'appui à fournir aux utilisateurs une fois le déploiement achevé.

22. Il est prévu que le Bureau de l'informatique et des communications assume l'appui à plus long terme et prenne le système en main. Bien que le Bureau fournisse des services d'assistance technique et d'autres services d'appui, il n'a pas été établi de plan détaillant le passage de relais entre l'équipe d'Umoja et le Bureau et la faisabilité et les coûts de l'opération sont incertains. De plus, l'Organisation n'a pas encore arrêté un dispositif clairement défini dans le cadre duquel Umoja sera exploité. Le fait d'en avoir un aiderait à atténuer les risques que pose la transformation des modes de fonctionnement des unités administratives ; des propositions concernant le dispositif de prestation de services centralisée doivent être présentées à la session en cours. 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.

23. L'Administration estime que le coût d'Umoja atteindra quelque 439,4 millions de dollars 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 d'Umoja-Extension 2, le Comité ne peut pas donner l'assurance que le budget actuellement prévu pour le système sera suffisant. Les avantages financiers qu'Umoja devraient procurer sont fondés sur les hypothèses formulées plusieurs années auparavant et la haute direction semble quelque peu pessimiste quant à la possibilité de les voir se concrétiser.

24. L'Administration s'est engagée à des économies à l'échéance 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 concerneraient des activités financées au moyen du budget ordinaire et 51,4 millions des activités touchant les opérations de maintien de la paix. Or, le Comité n'a eu communication d'aucun élément d'information crédible qui montrerait que les avantages escomptés à partir de 2017 se concrétiseront.

25. Pour que le programme ait toutes les chances d'aboutir, le Comité a recommandé que les chefs de toutes les unités administratives s'investissent activement à la tête du projet Umoja, que les risques liés à l'actuel calendrier de mise en service soient atténués, que le Bureau de l'informatique et des communications se prépare davantage à assumer les responsabilités de gestion et d'appui du projet Umoja qui lui seront transférées et que l'on s'emploie plus certainement à ce qu'Umoja apporte des avantages.

26. Sur les 21 recommandations précédemment formulées par le Comité, qui ont toutes été acceptées par l'Administration, 3 ont été pleinement appliquées, 6 sont en cours d'application, 3 n'ont pas été appliquées et 9 ont été classées par le Comité. Le Comité estime dans l'ensemble que l'Administration est déterminée à appliquer ses recommandations.

27. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport du Comité

consultatif sur la question à l'examen (A/70/7/Add.19), dit que le Comité consultatif se félicite de la mise en service d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 3 en juin 2015 et note que son déploiement dans les entités du groupe 4 est en cours, comme prévu dans le calendrier présenté. Il redoute toutefois que les problèmes non négligeables rencontrés à cette occasion dans les entités des groupes 3 et 4 n'aient des effets sur la mise en service du projet et les coûts estimés.

28. Le Comité consultatif réaffirme qu'il convient de mettre en œuvre le projet dans son intégralité, conformément à l'approbation donnée par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/246, et en particulier Umoja-Extension 2, qui porte sur des fonctions telles que l'établissement du budget, la gestion de la chaîne logistique, la gestion des indemnités, la gestion des programmes, ainsi que la gestion des conférences et des manifestations. Il appartient à l'Assemblée de décider de la marche à suivre pour la mise en œuvre d'Umoja-Extension 2 et le Secrétaire général devrait lui soumettre des propositions aux fins de la mise en œuvre intégrale du projet Umoja.

29. Le Comité consultatif souligne qu'il faut planifier la transition, en attendant que les compétences soient confiées au Bureau de l'informatique et des communications, ce qu'il est prévu de faire en janvier 2017. Il est essentiel que la maintenance et la mise à jour de la solution Umoja-Intégration se fasse de manière centralisée à l'échelle du Secrétariat tout entier et d'éviter que des groupes et des équipes ad hoc ne soient créés dans les départements pour l'appui, la maintenance, la mise à jour ou l'amélioration de la solution Umoja-Intégration. Le Comité consultatif recommande que toute proposition concernant la maintenance, la mise à jour et les améliorations d'Umoja soient soumise à l'Assemblée générale pour examen dans le cadre des rapports d'étape, après examen centralisé.

30. Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller à éviter tout retard supplémentaire dans l'établissement de plans de concrétisation des avantages et de rendre compte des progrès accomplis à cet égard dans son prochain rapport d'étape.

31. S'agissant des effectifs du projet, le Comité consultatif est préoccupé par la perte de personnel qualifié. Étant donné qu'un déficit dans ce domaine constitue l'un des risques les plus élevés pour le bon

déroulement du projet, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'élaborer un plan d'action détaillé pour que les connaissances acquises restent au sein de l'Organisation. Dans l'intervalle, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'autoriser le Secrétaire général, à titre exceptionnel et temporaire, à reporter la réduction des effectifs du projet Umoja prévue pour 2016.

32. Le Comité consultatif réaffirme la nécessité de communiquer à l'Assemblée générale des renseignements sur les coûts indirects des activités préparatoires à la mise en service d'Umoja qui incombent aux bureaux et services utilisateurs et recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, lors des prochaines phases de mise en œuvre du projet Umoja, de tenir un compte détaillé des coûts indirects des activités préparatoires et de lui communiquer des données d'une transparence totale sur ces dépenses dans les rapports d'étape relatifs à Umoja.

33. **M^{me} Lingenfelder** (Afrique du Sud), parlant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe réaffirme son appui aux initiatives de réforme de la gestion, dont Umoja, qui vise à accroître l'efficacité et l'efficacité avec lesquelles l'Organisation exécute ses mandats. Elle se félicite de la mise en place du module Umoja de gestion des biens immobiliers dans toutes les entités du Secrétariat et de la mise en service d'Umoja-Intégration dans les groupes 3 et 4 en juin et en novembre. Le Groupe constate l'amélioration apportée à la gestion du projet et à l'exécution du plan directeur, conformément aux dates et modalités fixées.

34. Il n'en reste pas moins que le Groupe demeure préoccupé par les risques notables auxquels se heurte le projet, qui concernent notamment l'état de préparation, la constitution des capacités nécessaires sur place pour appuyer les activités essentielles d'Umoja, la hausse des coûts pendant les phases restantes du projet, les retards apportés au calendrier, l'absence de transparence quant au coût intégral et le manque d'un plan cohérent concernant l'exécution et les avantages. Le Groupe est également préoccupé par les questions postérieures au déploiement, dont la responsabilisation, les ressources nécessaires, la coordination et le manque d'experts dûment formés dans de nombreux départements.

35. Le Groupe a pris note de la création, par le Comité directeur, du programme de formation à l'informatique décisionnelle et du tableau de bord à l'usage des responsables, en vue d'appuyer la prise de décisions visant à résoudre les nouveaux problèmes. Les enseignements tirés de ces initiatives revêtent un caractère fondamental pour la mise en œuvre des éléments restants du projet. Le Groupe souhaite avoir des précisions au sujet des examens postérieurs à la mise en place dans les entités des groupes 3 et 4 et de l'état de préparation de la mise en œuvre de la phase restante, Umoja-Extension 2 et le groupe 5.

36. Une direction et une coordination solides sont essentielles à la bonne mise en œuvre d'une transformation aussi complexe des modes de fonctionnement de l'Organisation. Le Groupe cherche à avoir l'assurance que le projet continuera à bénéficier de dispositions efficaces en matière de gouvernance, de contrôle, de responsabilisation et de gestion pour atteindre les objectifs escomptés.

37. Le Groupe des 77 et la Chine soulignent l'importance du transfert des connaissances au Bureau de l'informatique et des communications et du développement de connaissances solides sur Umoja au sein de celui-ci, ainsi que la nécessité de disposer de davantage de précisions concernant les dispositions en matière de gouvernance, de gestion et d'ordre opérationnel relatives à la maintenance, à l'actualisation et à l'amélioration continue d'Umoja, dans l'intérêt d'un processus de transition coordonné. Le Groupe cherche à avoir l'assurance que le transfert de responsabilités au Bureau renforcera le module Umoja-Intégration.

38. S'agissant de la concrétisation des avantages, le Secrétariat n'a pas encore arrêté de valeur de référence définitive à partir de laquelle définir les avantages concrètement obtenus. La constitution d'une équipe chargée de déterminer de quelle manière il serait possible d'atteindre les objectifs de valorisation des avantages offre une occasion d'actualiser les avantages escomptés en tenant compte des taux actuels, car les estimations ont été calculées il y a plus de six ans. Un plan de concrétisation des avantages devrait préciser la manière dont les données tirées d'Umoja seront utilisées pour obtenir des avantages et indiquer les incidences potentielles de méthodes administratives plus efficaces et efficaces.

39. Pour terminer, Mme Lingenfelder souligne qu'il est important de fournir aux États Membres des renseignements complets, d'excellente qualité, précis et en temps voulu pour faciliter l'examen de propositions d'ordre administratif et budgétaire et statuer à leur sujet.

40. **M. Dettling** (Suisse), parlant également au nom du Liechtenstein, dit que le déploiement d'Umoja-Intégration dans les entités des groupes 3 et 4 conformément au calendrier établi représente une étape cruciale, mais qu'un déficit de formation et le manque de préparation des diverses unités opérationnelles risquent d'avoir une incidence sur l'échéancier des travaux : il se peut que la stabilisation du système au sein de ces groupes nécessite un délai supplémentaire. Le Secrétaire général devrait s'attacher à maintenir le bon équilibre entre les deux impératifs que sont le respect du calendrier de mise en œuvre et la bonne préparation de l'organisation, puisqu'une défaillance sur l'un ou l'autre point entraînerait des risques. Il ne faut pas perdre de vue que le déploiement technique du système n'est pas plus important que le remaniement efficace des processus métiers et le changement de culture durable qui en résultera à l'échelle de toute l'Organisation.

41. Umoja-Extension 2 représente un investissement nécessaire et bénéfique. Toutefois, le niveau de l'assistance après la mise en œuvre a pris des proportions bien plus importantes que prévu; des problématiques inattendues ont surgi, qu'il faudra prendre en compte dans les propositions visant à mettre en œuvre Umoja dans toute son étendue, qui devront être soumises à la Cinquième Commission, pour examen, lors de la première partie de la reprise de la session.

42. Il faut faire preuve de davantage de réalisme concernant la valorisation des avantages d'Umoja. La plupart d'entre eux seront de nature qualitative, comme par exemple des données plus fiables et plus actuelles, des processus plus rapides, un meilleur contrôle interne et donc une gestion des risques plus efficace et des prises de décisions mieux informées et plus responsables. D'autres seront de nature quantitatives et se traduiront par des économies nettes. Toutefois, à la lumière de l'expérience acquise en matière de progiciel de gestion intégré dans le secteur privé, il faut s'attendre à ce que l'impact d'Umoja sur le personnel des fonctions d'appui soit modéré. Avant tout, il permettra de travailler de façon plus intelligente, avec

des outils mieux adaptés, gage d'une performance accrue au sein de toute l'Organisation.

43. **M. de Preter** (Observateur de l'Union européenne), prenant également la parole au nom des pays candidats, l'Albanie, le Monténégro, la Serbie, l'ex-République yougoslave de Macédoine et la Turquie, du pays du processus de stabilisation et d'association, la Bosnie-Herzégovine ainsi que de l'Arménie, la Géorgie et l'Ukraine, dit que l'Union européenne continue à appuyer vigoureusement Umoja, qui vise à moderniser des modes de fonctionnement et des systèmes essentiels à la gestion efficiente et efficace de l'Organisation. Umoja permettra à l'Organisation d'harmoniser les modes de fonctionnement, de réduire les doubles emplois et d'améliorer l'exécution des mandats.

44. M. de Preter salue la mise en place d'Umoja-Intégration dans les entités du groupe 4, dont les départements et bureaux du Siège, qui constitue une étape critique. Il n'en reste pas moins que malgré les progrès notables enregistrés, notamment dans l'amélioration de la gestion du projet, des défis et des risques persistent qu'il importe de résoudre, pour que le système fonctionne pleinement et que tous les avantages se concrétisent. Au nombre des risques, on peut citer de nouveaux retards dans les délais, auxquels s'associe une augmentation des coûts.

45. L'intervenant souscrit à l'observation du Comité des commissaires aux comptes selon laquelle il importe d'évaluer la nécessité d'un projet d'optimisation d'Umoja et à l'observation contenue dans le rapport d'étape selon laquelle des améliorations devront être apportées en permanence afin d'exploiter pleinement toutes les possibilités qu'offre la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré et d'adopter les meilleures pratiques en usage en entreprise.

46. L'Union européenne accorde une grande importance à la mise en place d'Umoja-Extension 2, dont les fonctionnalités se rapportant à la gestion de la chaîne logistique, à l'établissement de budgets, à la gestion des programmes, des conférences et des manifestations et à la planification des effectifs. Le module budgétaire fournira des données plus détaillées ce qui permettra aux responsables de se faire une meilleure idée du coût total des activités et améliorera le processus d'établissement du budget, aidant ainsi les États Membres dans leur prise de décisions. Il est nécessaire de mettre en œuvre le projet dans son

intégralité pour protéger les investissements réalisés et concrétiser pleinement tous les avantages. Dans cet objectif, il est essentiel de maintenir et d'actualiser à l'échelon central de manière coordonnée la solution Umoja-Intégration.

47. L'intervenant attend avec intérêt les débats relatifs au plan d'intégration d'Umoja, compte tenu des observations du Comité des commissaires aux comptes sur la planification de la transition, le transfert des connaissances et l'attribution des ressources et la conservation des compétences acquises au fil de l'exécution du projet Umoja.

48. La délégation de l'Union européenne souligne l'importance de la détermination des hauts responsables et des référents processus pour le succès de la mise en place, et notamment la responsabilité qui leur incombe d'assurer l'état de préparation voulu et l'adoption de processus opérationnels normalisés. Umoja est maintenant une solution qu'utilise quotidiennement le personnel des bureaux des Nations Unies dans le monde entier, y compris celui des missions de maintien de la paix et il est crucial pour le succès du projet de veiller à ce que ces nouveaux modes de travail soient pleinement assimilés.

49. **M. Upadhyay** (États-Unis d'Amérique) dit qu'Umoja est fondamental pour le programme de réforme ambitieux et transformateur lancé par l'Organisation. De concert avec d'autres initiatives en matière de mobilité et de réforme, il revitalisera l'Organisation grâce à un modèle de fourniture mondiale des services. Après des délais initiaux et des dépassements budgétaires, la mise en place avec succès dans des lieux d'affectation hors Siège puis à New York témoigne du désir des États Membres que l'Organisation soit plus moderne et efficace et de la volonté collective de son personnel et de sa direction. L'intervenant est certain que les problèmes actuels seront résolus à mesure de la progression du projet et que l'on tirera parti des enseignements.

50. La délégation des États-Unis est encouragée par le fait que le Secrétaire général prévoit de développer une capacité renforcée de réaménagement des processus de manière à exploiter pleinement des possibilités qu'offre Umoja. Toutefois, après la mise en place, il convient d'axer l'attention sur la rationalisation et la restructuration des modes de fonctionnement. Le Secrétaire général doit fournir des avantages qualitatifs et quantitatifs qui justifieront

amplement le temps, les efforts et les investissements réalisés.

51. **M. Kishimori** (Japon) dit que son pays a appuyé de tous temps les initiatives visant à transformer et à moderniser le mode de fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies, dont le progiciel de gestion intégré, les Normes comptables internationales pour le secteur public, les techniques de l'information et des communications et la réforme des ressources humaines. Ces initiatives sont essentielles pour que l'Organisation soit à même de relever de nouveaux défis. En conséquence, l'intervenant se félicite de la mise en place d'Umoja dans les entités des groupes 3 et 4 et notamment du succès du déploiement à New York.

52. Toutefois, ceci ne constitue qu'une étape initiale. Umoja ne sera pas complet tant qu'Extension 2 ne sera pas entièrement déployé. L'intervenant est préoccupé par les retards enregistrés s'agissant d'Extension 2; le Secrétaire général devrait présenter un rapport détaillé sur la mise en place d'Umoja, comportant une réévaluation d'Extension 2, à la première partie de la reprise de la session.

53. Umoja est un projet de longue durée qui apportera des modifications qualitatives au système des Nations Unies. Les États Membres ont effectué des investissements considérables dans le projet et méritent que cet investissement soit rentable. Moyennant de la patience et un appui continu, Umoja permettra d'améliorer et de moderniser le fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies. Pour qu'un projet de transformation du mode de fonctionnement d'une telle ampleur soit couronné de succès, il est impératif d'assurer l'état de préparation voulu dans le Secrétariat tout entier.

54. **M. Alsurayye** (Koweït) réaffirme que son gouvernement est convaincu du rôle essentiel de l'Organisation des Nations Unies et de la mission qu'elle remplit en matière de maintien de la paix et de la sécurité internationales, compte particulièrement tenu des défis croissants qui lui imposent de redoubler d'efforts.

55. La délégation koweïtienne se félicite des progrès réalisés dans la mise en place d'Umoja mais est préoccupée par les problèmes et les risques recensés par le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. L'intervenant constate l'importance des

délais pour la mise en place d'Umoja, dans les limites budgétaires, dans toute l'Organisation. Les investissements effectués dans les techniques de l'informatique et des communications renforcent les capacités de l'Organisation et l'efficacité avec laquelle elle relève les défis internationaux.

56. La mise en œuvre de ces programmes dépend toutefois du paiement, par les États Membres, de leurs contributions mises en recouvrement intégralement, en temps voulu et sans condition, pour que l'Organisation puisse exécuter son mandat.

57. À ce propos, l'intervenant souligne l'importance du contrôle et de la gestion des risques, qui sont critiques pour le succès d'Umoja et pour la fourniture rationalisée, transparente et robuste des avantages du projet, qui prendra notamment la forme de meilleurs résultats, d'une transparence accrue et de données plus précises.

58. **M. Sánchez Azcuy** (Cuba) appuie toutes les mesures visant à accroître l'efficacité et l'efficience de ressources rares ainsi que leur emploi judicieux. En conséquence, il faut pleinement prendre en compte les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif. Comme pour tout projet en cours, des ajustements sont nécessaires et il faudra faire preuve de patience en attendant qu'Umoja soit mis en œuvre avant d'analyser comme il convient les avantages et les lacunes; la délégation cubaine réserve son jugement pour l'instant.

59. Le développement intégral et la bonne mise en place d'Umoja nécessitent la ferme détermination des hauts responsables et la promotion d'un sentiment d'appropriation du Secrétariat tout entier, qui doivent être garanties. La délégation cubaine estime, à l'instar du Comité consultatif, qu'il est nécessaire d'établir d'urgence des plans de concrétisation des avantages. En l'absence de tels plans, il est difficile de comprendre les mesures administratives ou propositions budgétaires relatives à la réduction des effectifs ou des dépenses.

60. Du point de vue du moyen ou long terme, il est très important que la phase de transition soit couronnée de succès pour que le projet soit viable. La délégation cubaine examinera attentivement le transfert des responsabilités au Bureau de l'informatique et des communications, auquel incombera la responsabilité générale du fonctionnement général d'Umoja.

61. La formation des ressources humaines constitue la difficulté majeure du projet et est la clé de sa stabilité. En conséquence, il est extrêmement important de renforcer les capacités internes pour appuyer les activités et les besoins de l'Organisation et de transférer les connaissances afin d'institutionnaliser l'appui en faveur d'Umoja, ainsi que de conserver le personnel formé. L'intervenant attend avec intérêt les propositions du Secrétaire général à ce propos.

62. **M. Sánchez Azcuy** constate l'augmentation des ressources financières allouées au projet et est certain qu'elles sont utilisées efficacement en vue de sa mise en œuvre intégrale. Il constate également que ce projet administratif prélève des ressources du budget ordinaire qui devraient être affectées aux trois piliers des activités fondamentales de l'ONU, qui devraient demeurer son axe essentiel.

63. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion) dit qu'Umoja n'est pas simplement un programme d'informatique destiné à remplacer le Système intégré de gestion, mais plutôt une initiative majeure de transformation. L'état de préparation de l'Organisation, à savoir la volonté des hauts responsables, les compétences techniques et la bonne connaissance du système par le personnel, constitue un problème fondamental, et ceci est bien compris dans tout le Secrétariat. Des problèmes persistent mais le Secrétariat est déterminé à atteindre la destination finale.

Étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (A/70/68 et A/70/68/Add.1)

64. **M. Achamkulangare** (Corps commun d'inspection), présentant le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) relatif à l'étude de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) (A/70/68 et A/70/68/Add.1), dit que le rapport contient six recommandations officielles portant sur la gouvernance et le contrôle par les États Membres, la gestion des risques, la planification stratégique, la répartition géographique du personnel, la gestion des ressources humaines et la transversalisation des droits de l'homme à l'échelle du système des Nations Unies.

65. La recommandation 1, relative à la gouvernance, est adressée à l'Assemblée générale; la recommandation 6, sur la transversalisation des droits

de l'homme dans le système des Nations Unies est destinée au Secrétaire général; les recommandations restantes sont adressées au Haut-Commissaire aux droits de l'homme, en sa qualité de Chef de secrétariat du HCDH. Les six recommandations officielles sont complétées par un certain nombre de recommandations informelles visant à renforcer la gestion et les pratiques connexes au Haut-Commissariat, compte tenu des normes et bonnes pratiques appliquées dans le système des Nations Unies.

66. Le Corps commun d'inspection appuie le Haut-Commissariat dans sa réforme et a recensé des secteurs d'amélioration, tout en tenant compte des spécificités du Haut-Commissariat, en étant conscient de son rôle et en veillant à ce que rien dans l'étude n'ait une quelconque incidence sur l'indépendance du Haut-Commissaire. Le rapport, fondé sur une approche consultative et des relations avec les diverses parties prenantes a été établi conformément aux normes du CCI.

67. L'objectif primordial est d'améliorer le fonctionnement du Haut-Commissariat, de renforcer son efficacité et son efficience, d'accroître la transparence et le respect du principe de responsabilité et de renforcer sa position stratégique en tant que chef de file en matière de droits de l'homme. Le CCI a analysé la croissance du HCDH qui, organisme essentiellement normatif implanté au Siège à l'origine, est devenu un organisme opérationnel de terrain, de sorte qu'il lui faut impérativement adapter sa structure administrative, ses règles et règlements de même que ses procédures ; il a constaté les problèmes posés par la dépendance à l'égard des ressources extrabudgétaires, ce qui montre bien qu'il importe d'accroître nettement les ressources allouées au Haut-Commissariat au titre du budget ordinaire. Tout en étant pleinement conscient des progrès réalisés par le Haut-Commissariat, le CCI a signalé les possibilités de nouvelles améliorations et d'un respect renforcé du principe de responsabilité.

68. C'est aux États Membres qu'incombe essentiellement la gouvernance et les questions relatives au contrôle. Une vision partagée de la mission du Haut-Commissariat aiderait les États Membres à fournir des orientations stratégiques, à exercer leur supervision et à suivre les travaux, ce qui permettrait de renforcer l'efficacité et l'efficience. L'étude a illustré la complexité de la structure et des pratiques de gouvernance du Haut-Commissariat, décrit certains

aspects des dispositions actuelles en matière de gouvernance et de la dynamique qui en résulte et suggéré la nécessité d'un dialogue entre États Membres.

69. S'agissant de la recommandation 1, le CCI a pris note des initiatives du Haut-Commissariat en matière de planification stratégique, de gestion axée sur les résultats et de ressources humaines et évalué positivement le processus de réforme interne, y compris le programme d'efficacité organisationnelle et l'examen fonctionnel. Le CCI a fait des suggestions en vue d'améliorer la culture organisationnelle et notamment les procédures opérationnelles et les pratiques utilisées, portant entre autres sur la planification stratégique, la gestion axée sur les résultats et l'octroi d'une attention accrue à la gestion des risques et a recensé les secteurs de risque du Haut-Commissariat.

70. En ce qui concerne la recommandation 2, le CCI a recensé les problèmes résultant de l'absence d'une complète harmonisation entre, d'une part, le cadre stratégique du Secrétaire général, qui porte sur les activités réalisées sur une base biennale et est présenté au Comité du programme et de la coordination et à l'Assemblée générale, et de l'autre, le plan de gestion du Haut-Commissariat, qui définit les priorités du Haut-Commissariat pendant quatre ans et porte non seulement sur les activités résultant de décisions d'organes délibérants mais aussi sur celles entreprises sur l'initiative du Haut-Commissaire.

71. Le fait de disposer de deux processus de planification différents est source d'incohérence. On ne sait pas bien quels sont les règlements, règles et pratiques suivis lors de l'élaboration du plan de gestion du Haut-Commissariat et la mesure dans laquelle ils sont pleinement conformes aux politiques et pratiques pertinentes de l'Organisation des Nations Unies. Le cadre stratégique est examiné et avalisé par l'Assemblée générale, tandis que le plan de gestion n'est approuvé par aucun d'un organe délibérant. Des consultations informelles ont lieu avec les États Membres et on s'est interrogé sur l'adéquation de ces consultations, le manque de temps pour examiner le plan et présenter des observations et le fait que le Haut-Commissariat ne soit pas tenu d'appliquer ces recommandations. Ces préoccupations poussent à s'interroger sur la transparence, en particulier en ce qui concerne l'établissement des priorités ainsi que l'emploi et le contrôle des ressources extrabudgétaires.

72. S'agissant de la recommandation 3, l'étude a reconnu les efforts considérables réalisés en matière de gestion des ressources humaines, domaine critique pour le Haut-Commissariat, et a analysé la gestion des ressources humaines en prêtant une attention particulière à la demande formulée par le Conseil des droits de l'homme dans sa résolution 22/2 relative à la composition des effectifs du Haut-Commissariat, à la répartition géographique et à l'équilibre entre les sexes. Le CCI a constaté que le Haut-Commissariat, qui fait partie du Secrétariat de l'ONU, fait face à un problème : basée au Siège, elle est en passe de devenir une organisation de terrain, 40 % de ses effectifs se trouvant maintenant sur le terrain, ce qui nécessite d'adapter les règlements et les règles.

73. En ce qui concerne les recommandations 4 et 5, l'étude a recommandé de renforcer les efforts en vue d'assurer la transversalisation des droits de l'homme dans le système des Nations Unies et d'améliorer la coordination entre le Haut-Commissariat et d'autres entités qui ont des mandats en matière de droits de l'homme, dans le contexte de l'initiative « Les droits de l'homme avant tout » du Secrétaire général.

74. S'agissant de la recommandation 6, le CCI a fait 35 recommandations officieuses supplémentaires en vue de nouvelles améliorations concernant les politiques, structures et pratiques de gestion et portant notamment sur l'optimisation de la structure organisationnelle, présence sur le terrain y comprise, le renforcement de la gestion axée sur les résultats, l'application du cadre de responsabilisation du Secrétariat, l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources, de sensibilisation et de partenariats, le renforcement des capacités d'intervention et de déploiement rapide dans des situations d'urgence et de crise, la résolution des problèmes posés par l'existence d'une double chaîne hiérarchique, le renforcement de la transparence et de la responsabilisation dans la gestion des fonds d'affectation spéciale, l'amélioration du partage de l'information et de la gestion des connaissances et l'accroissement de la transparence dans le financement des titulaires de mandat au titre des procédures spéciales.

75. **M. Baez** (Chef du Service de la coordination des politiques et du contrôle), présentant la note connexe du Secrétaire général (A/70/68/Add.1) dit que, dans sa résolution 22/2, le Conseil des droits de l'homme a chargé le Corps commun d'inspection de procéder à un

examen de suivi détaillé de la gestion et de l'administration du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, en particulier en ce qui concerne leur incidence sur les politiques de recrutement et la composition du personnel.

76. Certaines des recommandations du rapport du CCI ont été acceptées et seront mises en œuvre par le Haut-Commissariat, tandis que d'autres nécessitent un examen plus approfondi, compte tenu du fait que le Haut-Commissariat est lié par les règles, règlements, politiques et procédures régissant le Secrétariat et qu'il doit rendre compte aux mêmes organes intergouvernementaux. L'Administration salue les observations du CCI concernant les problèmes que le Haut-Commissariat devra surmonter à long terme, qui ont notamment trait à sa viabilité financière compte tenu de la multiplication des mandats, de l'augmentation des demandes d'intervention dans le cadre de l'initiative « Les droits de l'homme avant tout », de l'intégration de la problématique des droits de l'homme dans l'ensemble du système des Nations Unies et de l'importance accordée aux droits de l'homme dans le programme de développement pour l'après-2015, car ces observations contribueront à améliorer la gestion des ressources et à accroître l'efficacité du Haut-Commissariat.

Point 142 de l'ordre du jour : Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne (suite)
(A/C.5/70/L.5)

Projet de résolution A/C.5/70/L.5: Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

77. *Le projet de résolution A/C.5/70/L.5 est adopté.*

La séance est levée à 11 h 40.