

**Assemblée générale**

Soixante et onzième session

Documents officiels

Distr. générale
3 janvier 2017
Français
Original : anglais

Cinquième Commission**Compte rendu analytique de la 17^e séance**

Tenue au Siège, à New York, le lundi 5 décembre 2016, à 10 heures

Président : M^{me} King (Saint-Vincent-et-les Grenadines)
*Président du Comité consultatif pour les questions
administratives et budgétaires* : M. Ruiz Massieu

SommairePoint 134 de l'ordre du jour: budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017 (*suite*)*Progiciel de gestion intégré (Umoja)*

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 de la gestion des documents (dms@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/>).

16-21469X (F)



Merci de recycler



La séance est ouverte à 10 h 5.

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

Proiciel de gestion intégré (Umoja) (A/71/180, A/71/390 et A/71/628)

1. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion), présentant le huitième rapport d'étape sur le proiciel de gestion intégré (Umoja) (A/71/390), dit que des progrès considérables ont été réalisés dans le déploiement d'Umoja en 2016. En juillet 2016, la fonctionnalité de prestation de services a été étendue à toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales. En août, le module d'automatisation de l'établissement des états financiers des opérations de maintien de la paix a été mis en service. En octobre, un système électronique permettant de faciliter l'échange d'informations avec les fournisseurs aux fins du traitement automatisé des commandes et de la facturation, ainsi qu'un système de maintenance préventive des équipements, dans le cadre de la mise en service d'Umoja-Extension 2 ont été mis en place. En novembre, le système a été déployé dans le groupe 5. Il concerne 11 600 personnes recrutées sur le plan national et 6 800 agents en tenue et couvre les modifications du régime des prestations considéré par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). La base des utilisateurs d'Umoja s'est donc élargie, passant d'environ 23 500 à 42 200 dans 400 lieux d'affectation représentant 98 entités du Secrétariat.

2. Umoja est une solution entièrement intégrée qui permet d'assurer l'harmonisation des politiques et des pratiques conduites à l'échelle de l'Organisation. Après avoir fonctionné dans un vase-clos administratif pendant des dizaines d'années, les entités du système travaillent maintenant en étroite collaboration et ont largement adopté la fonctionnalité et le concept de libre-service-personnel. Le ferme engagement du Secrétaire général et des hauts responsables de l'Organisation, la solide gouvernance et la bonne gestion du projet et du changement ont contribué au succès des déploiements effectués à ce jour et joueront un rôle crucial dans la gestion des déploiements futurs. Les organes de contrôle ont formulé de précieuses recommandations. Le Comité des commissaires aux comptes a notamment attesté que le déploiement d'Umoja dans le monde est une réalisation de grande portée. Tout en reconnaissant la complexité des défis posés par ce nouveau système, le Comité a souligné que les unités administratives concernées avaient la responsabilité de faire adopter ce système par les utilisateurs. Sur les 16 recommandations formulées

dans les précédents rapports du Comité, deux ont été intégralement mises en œuvre, 13 sont en voie de l'être et une recommandation a été classée par le Comité.

3. La structure administrative fragmentée du Secrétariat a rendu problématique le déploiement de pratiques administratives normalisées, notamment dans les diverses entités des groupes 3 et 4. L'Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja a élaboré 67 recommandations pour régler ces problèmes, dont 53 auront été mises en œuvre à la fin de 2016 et 14 permettront d'améliorer progressivement les choses. La situation étant en cours de stabilisation, les efforts portent maintenant sur la mise en place des fonctionnalités d'Umoja-Extension 2 d'ici à la fin de 2018, conformément à la résolution 70/248 A de l'Assemblée générale. Le rapport donne un aperçu du plan de déploiement d'Extension 2 dans sa totalité, y compris en ce qui concerne l'établissement du budget, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des conférences et manifestations et des effectifs et le renforcement des relations avec les donateurs et les partenaires d'exécution. Les processus afférents à Umoja-Extension 2 ont été regroupés logiquement pour être mis en œuvre conformément à une approche mesurée de gestion des risques. Le plan a également couvert la mise en œuvre des changements restants relatifs aux modifications du régime des prestations considéré par la CFPI et à la mise à jour du logiciel SAP attendue en 2017-2018.

4. Le Secrétaire général est conscient de l'importance de l'investissement financier et politique consenti par les États Membres pour mettre en place Umoja. Le projet a pour la première fois conféré une visibilité en temps réel aux données mondiales sur les finances, le personnel, les partenaires de travail, les biens immobiliers, les inventaires et les achats. L'Organisation peut ainsi harmoniser les pratiques administratives, redéfinir les rôles et responsabilités de chacun et réduire les doubles emplois. Les améliorations qualitatives touchent surtout la gestion administrative du personnel et du temps, la simplification des mouvements de personnels, la réduction des versements bancaires et envois de fonds, la suppression des bordereaux et règlements interservices et la consolidation des bases de données mondiales sur les contrats-cadres et les fournisseurs. La méthodologie appliquée à cet effet a été examinée avec les référents processus à la lumière des enseignements tirés de l'utilisation d'Umoja. Le rapport présente une évaluation objective, réalisée de la base au sommet, sur les gains qu'apporte le nouveau système dans les divers piliers fonctionnels, y compris les gains d'efficacité portant sur les ressources

humaines, les processus liés aux mécanismes financiers et aux voyages, la gestion des fournisseurs dans le monde, les rabais consentis en échange de paiements rapides et la sortie des systèmes habituellement utilisés. En outre, les gains quantitatifs envisagés au titre des budgets-programmes des exercices 2018-2019 et 2020-2021 et des budgets des opérations de maintien de la paix pour 2017-2018 et 2019-2020 ont été arrêtés. Les gains cumulés devraient atteindre 163,7 millions de dollars en 2019 et 205,5 millions en 2021 après la stabilisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Extension 2.

5. Sur la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à reporter la réduction des effectifs du projet Umoja au 31 décembre 2016. Le rapport contient des propositions relatives à une réduction et un reprofilage progressifs des postes, qui sont étroitement liés au montant des ressources nécessaires pour assurer le transfert de connaissances des consultants externes au personnel et restructurer le personnel du projet de manière à répondre aux besoins fonctionnels et techniques des projets liés à Extension 2. Des progrès ont certes été enregistrés à cet égard, mais il faut redoubler d'efforts pour consolider les connaissances et qualifications requises chez une petite partie du personnel en vue d'assurer un appui durable au projet.

6. Dans le sixième rapport d'étape (A/69/385), les ressources nécessaires ont été estimées à 129 386 000 dollars pour l'exercice biennal 2014-2015 et à 54 291 700 dollars pour l'exercice 2016-2017. Cependant, et comme cela est indiqué dans le cinquième rapport d'étape (A/70/369, A/70/369/Corr.1 et A/70/369/Corr.2), plusieurs activités imprévues ont dû être menées en 2015, notamment en ce qui concerne l'appui au groupe 4 après la mise en œuvre, le renforcement des activités de formation, la préparation du déploiement pour les entités du groupe 4 et les changements de logiciels qui n'avaient pas été prévus dans les estimations originales. En conséquence, plusieurs activités liées à Extension 2 ont été remises à plus tard, ce qui implique une baisse des dépenses de l'ordre de 17 867 500 dollars. Compte tenu des efforts accrus de stabilisation déployés en 2015 et au début de 2016, il sera nécessaire de mobiliser des ressources supplémentaires d'un montant de 26 811 400 dollars pour l'exercice 2016-2017, à répartir conformément aux accords de partage des coûts, soit environ 4 millions de dollars à prélever sur le budget ordinaire de 2016-2017, 16,6 millions de dollars sur le compte d'appui de l'exercice 2017-2018 et 6,2 millions de dollars sur les ressources extrabudgétaires en 2017. Conformément au programme de travail établi pour

2016-2018, les ressources actuelles ne suffiront plus à couvrir les obligations financières du projet en mars 2017. En outre, sans les ressources supplémentaires demandées, il sera difficile de couvrir les engagements financiers nécessaires à la mise en place des fonctionnalités d'Extension 2 au début de 2017 et de les rendre opérationnelles en 2018, de sorte que les personnels qualifiés risquent de se retirer du projet prématurément.

7. La mise en service d'Umoja ne sera pas complète sans le déploiement d'Extension 2. Nonobstant le caractère ambitieux du calendrier de son déploiement et des projets concomitants impliquant de nouveaux outils fonctionnels et techniques prévus pour 2016-2018, l'orateur demeure confiant qu'avec l'appui de l'Assemblée générale et des hauts responsables de l'Organisation et la détermination de l'équipe du projet, il sera possible de mettre en service le projet dans les délais prévus.

8. **M. Mkumba** (Président du Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes), présentant le cinquième rapport d'étape du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en service du progiciel de gestion intégré (A/71/180), dit qu'Umoja est un projet ambitieux de portée mondiale conçu pour moderniser les mécanismes et systèmes opérationnels couvrant la plupart des fonctions administratives et d'appui de l'Organisation. Il est donc essentiel au bon fonctionnement de celle-ci. Au 31 décembre 2015, les dépenses liées au projet se sont établies à 374,1 millions de dollars, soit 98 % du budget approuvé, d'un montant de 385,1 millions de dollars, augmenté en janvier de 54,3 millions de dollars, ce qui porte le montant total du budget à 439,4 millions de dollars jusqu'à la fin de 2017.

9. Umoja demeure un projet essentiel à la réussite de la réforme et de la modernisation des services administratifs de l'Organisation. Son déploiement à l'échelle mondiale a permis de progresser sur le plan technologique et de créer une plateforme d'appui à des initiatives de transformation administrative encore plus larges, notamment le dispositif de prestation de services centralisée. L'Administration doit cependant montrer qu'elle peut matérialiser les gains attendus sur le plan financier et dans les prestations de services. Au moment de l'audit, le Comité des commissaires aux comptes s'attendait à ce qu'un financement supplémentaire soit requis et à ce que l'Administration prenne des décisions difficiles et révise dans une large mesure les plans existant, en consultation avec les États Membres. À cet égard, le Comité recommande à l'Administration, aux fins de mieux maîtriser les coûts croissants liés à la mise en œuvre du projet, de

conduire un examen approfondi des plans et priorités actuels dans le but d'élaborer des options entièrement chiffrées portant sur la mise en place des fonctionnalités restantes.

10. L'intégration d'Umoja (Démarrage et Extension 1) a été effectuée dans quatre groupes représentant plus de 33 000 utilisateurs dans le monde, dont près de 17 500 utilisateurs en libre-service. Si les procédures d'évaluation de l'amélioration des capacités de préparation ont permis de cerner certains risques pouvant entraver la mise en place du système avant le déploiement des groupes 3 et 4, il a en définitive été considéré que ces risques étaient plus contraignants que ceux que pose le report du déploiement. À cet égard, lorsqu'on a demandé aux utilisateurs du groupe 3, à l'occasion d'une étude postérieure au déploiement, s'ils avaient été prêts à mettre en service le projet à la date du 1^{er} juin 2015, 47 % des utilisateurs interrogés du groupe 3 ont répondu qu'ils avaient été « tout à fait contre » cette décision ou « mécontents » de celle-ci tandis que 49 % des utilisateurs du groupe 4 avaient eu la même réponse lorsque la même question leur avait été posée lors d'une étude antérieure au déploiement.

11. Les besoins en matière de formation n'ont pas été évalués avec toute la rigueur nécessaire et les utilisateurs n'ont pas été formés comme il convient avant le déploiement. En moyenne, 53 % des activités de formation prévues ont été menées à bonne fin dans chaque lieu d'affectation avant la date de lancement du projet. Au moment de l'audit, l'Administration n'a pas été en mesure de confirmer si les utilisateurs avaient bénéficié de toute la formation requise pour mener à bien leurs missions, mais elle a par la suite informé le Comité qu'elle avait élaboré des rapports d'analyse décisionnelle contenant des statistiques détaillées sur la formation.

12. Bien que les problèmes liés à la mise en place d'Umoja aient été anticipés et que des mesures aient été prises pour en atténuer les effets, l'ampleur des problèmes signalés en 2015 était telle que l'Administration n'a pas été en mesure d'y répondre comme il convenait. Il importe de noter qu'en mars 2016, malgré la mobilisation de 64 personnes de l'équipe Umoja chargées de l'analyse fonctionnelle du logiciel qui étaient accaparées par l'appui après le déploiement et les 14 consultants supplémentaires engagés pour apporter une aide temporaire, les compétences disponibles en matière d'analyse fonctionnelle dans certains domaines essentiels comme la comptabilité générale, la gestion des fonds, les voyages et les états de paie étaient en nombre insuffisant, ce qui a limité la capacité de l'Administration d'appréhender et de régler les

problèmes rapidement. À cet égard, bien que le système fonctionnait de façon stable au moment de l'audit, des difficultés sérieuses ont été signalées. Plus de 400 problèmes ont ainsi été recensés dans les groupes 3 et 4, notamment un volume important de postes non soldés, des retards ou des blocages de paiements, des opérations mises en attente, le recours forcé à des chargements de données manuels particulièrement inefficaces et l'absence de rapports d'analyse décisionnelle, notamment de rapports concernant les donateurs. Des plaintes d'une gravité particulière ont été reçues de la part d'utilisateurs employés dans des entités se caractérisant par un volume important de missions de terrain, dont certains ont vu leur travail sérieusement perturbé. L'Administration a recensé 67 problèmes importants. Elle a considéré que parmi tous ces problèmes, 11 avaient été résolus. En outre, bien que l'on ait affirmé que la disponibilité d'informations sur les résultats financiers dans l'ensemble du Secrétariat, qui soient à la fois consolidées et à jour, constitue un des principaux acquis d'Umoja, on a relevé des insuffisances cruciales dans la fonctionnalité d'établissement de rapports d'analyse décisionnelle dans les entités des groupes 3 et 4. On a aussi peu progressé en ce qui concerne l'utilisation des informations améliorées disponibles dans le système. De ce point de vue et nonobstant la disponibilité de plus de 1 000 rapports dans Umoja, les utilisateurs ne savaient pas très bien quels rapports étaient disponibles ou pouvaient être utilisés, ce qui les a conduit à formuler plus de 400 demandes relatives à des informations et rapports divers.

13. L'Administration ne disposait pas d'un plan à jour et entièrement chiffré pour mettre en place les fonctionnalités restantes tout en tenant compte des autres priorités concurrentes, y compris la nécessité de stabiliser et de renforcer la fonctionnalité des groupes 3 et 4; la mise hors service du système de gestion des biens, Galileo; la mise en place des changements concernant les conditions d'emploi proposées par la CFPI; le déploiement du groupe 5; la mise en place et le déploiement d'Extension 2 et l'intégration de l'appui technique et fonctionnel d'Umoja. En outre, l'impact budgétaire du règlement de ces problèmes n'avait pas été entièrement évalué au moment de l'audit et l'Administration s'est par trop appuyée sur un nombre réduit de collaborateurs principaux pour mener à bien ces actions. Le déploiement du groupe 5 et la mise en place d'Extension 2 ont également été retardés.

14. Les activités relatives au déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 ont consommé l'essentiel du budget du projet. Bien qu'il ait été

procédé à des transferts de fonds entre objets de dépense et que certains coûts de mise en œuvre aient été répercutés sur des départements, la capacité de ceux-ci d'absorber les coûts indirects ne s'est pas clairement matérialisée, notamment lorsque le niveau de ces coûts ne faisait pas l'objet d'un contrôle central. L'Administration s'engage à réaliser des gains cumulés pour un montant s'élevant entre 140 et 220 millions de dollars d'ici à 2019, bien qu'elle ne dispose pas d'une méthodologie bien arrêtée à cette fin. Le Comité des commissaires aux comptes n'a pas été en mesure de valider les bénéfices tangibles signalés au Comité consultatif en septembre 2015. Un objectif de réduction budgétaire de l'ordre de 81,4 millions de dollars a été convenu de manière centralisée pour 2017 et les départements ont été appelés à y contribuer, notamment en gelant ou en supprimant des postes et en réduisant les objets de dépense autres que les postes. Cependant, l'absence de point de référence pour mesurer les résultats laisse supposer que les réductions aient pu être fixées principalement en fonction de ce que les départements ont bien voulu accepter plutôt que des réductions effectivement réalisables.

15. L'Administration a approuvé les nouvelles exigences relatives aux outils logiciels découlant des changements opérés dans les conditions d'emploi du personnel. Elle ne pourra cependant pas déployer les nouveaux logiciels dans les délais requis par l'Assemblée générale. De plus, certaines unités administratives ont montré un plus grand engagement dans la mise en place du projet, notamment le Département de l'appui aux missions, qui a assumé la responsabilité de conduire le déploiement dans le groupe 5. Enfin, bien que les plans détaillés de l'intégration d'Umoja et les estimations solides concernant les coûts futurs d'appui et de maintenance n'aient pas encore été établis, le coût total du projet sur une durée de 15 ans, y compris les dépenses d'investissement et de maintenance, devrait probablement dépasser 1 milliard de dollars.

16. Le Comité a formulé 38 recommandations depuis le début de l'audit du projet, en 2012. Sur les 16 recommandations remontant à des périodes antérieures, qui avaient toutes été acceptées par l'Administration, 2 ont été pleinement appliquées, 8 sont en cours d'application, 5 n'ont pas été appliquées et une recommandation a été classée par le Comité. Les recommandations non appliquées ou en cours d'application portent essentiellement sur la nécessité de définir plus clairement les avantages qu'apporte Umoja et les mesures de gestion du changement qu'ils impliquent. Enfin, le rapport

contient cinq recommandations visant à tirer le meilleur parti de la mise en place du projet.

17. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/71/628), dit que le déploiement à l'échelle du Secrétariat d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 constitue un grand acquis pour l'Organisation.

18. À la suite des graves problèmes qui se sont posés à l'occasion de chaque déploiement important d'Umoja, il a fallu consentir d'intenses actions de stabilisation qui ont rallongé les délais de mise en œuvre et gonflé les coûts. Pour éviter que les périodes de stabilisation ne s'éternisent, il serait essentiel de tenir compte à l'avenir des enseignements tirés des précédents déploiements, de gérer le projet de façon plus rigoureuse et d'intervenir pour éviter tout retard.

19. Ayant régulièrement exprimé son appui à la mise en place du projet dans son intégralité au mieux des intérêts de l'Organisation, comme cela a été prescrit dans la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, le Comité consultatif salue la proposition de mise en place des fonctions restantes et des processus relatifs à l'Extension 2 avant la fin de 2018, suivant le calendrier approuvé dans la résolution 67/246 de l'Assemblée générale, et recommande de le faire conformément au plan proposé par le Secrétaire général. Le Comité salue également les propositions du Secrétaire général concernant la restructuration et la réduction progressive des effectifs de l'équipe du projet, notamment la proposition de réduction du nombre des postes de haut fonctionnaire qui favorisera le transfert des connaissances entre les consultants et le personnel. À cet égard, des efforts doivent être consentis pour alléger la dépendance à l'égard des services contractuels qui représente une proportion élevée des coûts du projet. Le Comité consultatif souligne qu'il faut établir une étude de viabilité plus solide indiquant les avantages attendus du projet. À ce titre, il importe de demander au Secrétaire général d'actualiser l'étude de viabilité, celle dont on dispose ayant été effectuée sur la base d'une évaluation établie en 2009 et 2011.

20. Le Comité consultatif regrette que la demande de l'Assemblée générale de comptabiliser de façon détaillée les coûts indirects et d'analyser le coût total d'Umoja n'ait pas été suivie d'effet. Il note en outre que les propositions du Secrétaire général gonfleront le budget global du projet, depuis son lancement en 2008 jusqu'à la fin de 2018-2019, à 544 millions de dollars, soit une augmentation de 23,8 % par rapport au budget approuvé actuel. Eu égard à l'ampleur du projet, il

serait essentiel de faire preuve de la plus grande transparence pour que l'Assemblée se prononce en toute connaissance de cause sur les dépenses prévues et qu'elle s'assure que les coûts du projet soient bien maîtrisés au cours de la période de mise en œuvre restante. L'Assemblée doit donc demander au Secrétaire général de lui présenter pour examen, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante et onzième session, une analyse du coût total du projet, y compris les coûts indirects supportés par les entités chargées de l'exécution, ainsi qu'une étude de viabilité actualisée. En attendant que l'Assemblée générale examine l'analyse susmentionnée, et compte tenu des renseignements qui lui ont été communiqués sur le montant des ressources disponibles au 1^{er} novembre 2016, le Comité consultatif recommande, à ce stade, que l'Assemblée générale approuve la moitié du montant net des prévisions de dépenses révisées pour 2016-2017, étant entendu qu'elle se prononcera sur le financement du projet à la deuxième partie de la reprise de sa soixante et onzième session.

21. **M^{me} Wairatpanij** (Thaïlande), 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 le projet Umoja, qui visent à donner plus d'efficacité et d'efficience à l'Organisation. Le déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension I représente un progrès considérable qui permettra de substituer aux processus opérationnels et aux systèmes d'information fragmentés un système commun intégré. Il devrait constituer une plateforme pour améliorer encore plus le fonctionnement de l'Organisation, notamment par la fourniture de données plus solides d'aide à la prise de décision, rationaliser les processus opérationnels et accroître la transparence en ce qui concerne les coûts et l'utilisation des ressources.

22. Chacun des principaux déploiements ayant donné lieu à des efforts considérables pour épauler les activités de stabilisation et régler des problèmes organisationnels afin d'être prêt après chaque déploiement, il a fallu procéder à plusieurs révisions du calendrier du projet, ce qui a entraîné des dépenses supplémentaires et un dépassement du montant global des crédits approuvés, bien que le Comité des commissaires aux comptes ait préalablement demandé de s'assurer d'être prêt sur les plans organisationnel et fonctionnel avant le déploiement, de mettre en œuvre le changement de façon efficace et planifiée et d'élaborer des plans d'intervention pour atténuer les risques de dysfonctionnement. Parmi ces problèmes, l'oratrice cite la mise en place tardive du nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le

régime commun, qui aurait dû entrer en vigueur en juillet 2016, ce qui a retardé la mise en œuvre du nouveau barème unifié des traitements et les modifications concernant l'indemnité pour frais d'études, et occasionné un retard de trois mois dans la finalisation des états financiers, au-delà du mois de juillet, qui correspond à la période habituelle de traitement, ce qui s'est répercuté négativement sur les programmes de travail respectifs du Comité consultatif et de la Cinquième Commission.

23. Il importe qu'à l'avenir on tienne compte des enseignements tirés des précédentes étapes de la mise en œuvre. Considérant en particulier les effets négatifs de l'ambitieux calendrier de déploiement, notamment sur la formation, le Groupe examinera de près les délais de mise en œuvre et les justifications proposées pour les étapes suivantes du projet. Il demandera également de plus amples informations sur les plans relatifs au renforcement des capacités et de l'expertise internes en relation avec le projet, de manière à assurer une transition réussie vers le nouveau système, ainsi que sur les plans de restructuration de l'équipe chargée du projet afin que les consultants puissent assurer le transfert des connaissances vers le personnel, mais aussi à l'effet de réduire la dépendance à l'égard des services contractuels.

24. Le Groupe note la diversité des opinions exprimées dans les rapports présentés au Comité en ce qui concerne l'évaluation des avantages du projet et regrette que les États Membres n'aient pas été destinataires d'un plan de valorisation des avantages induits par le projet. Ces avantages doivent être évalués sur la base des gains d'efficacité et des objectifs atteints plutôt que sur des objectifs artificiels d'économies budgétaires. Il faut également établir une solide étude de viabilité du projet, qui constitue une des initiatives de transformation les plus importantes et les plus coûteuses dans l'histoire de l'Organisation.

25. Le Groupe regrette que la demande de l'Assemblée générale concernant la présentation de la comptabilité détaillée des coûts indirects supportés par les entités chargées de l'exécution et d'une analyse sur le coût complet d'Umoja, qui sont des éléments essentiels lui permettant d'agir en connaissance de cause, n'ait pas été suivie d'effet. Il faut aussi analyser plus finement les dépenses et les gains escomptés du projet et inclure tous les coûts de fonctionnement, de maintenance et d'appui d'Umoja dans le budget du projet et les refléter de façon transparente dans le coût total, indépendamment de l'origine de la dépense. Enfin, il faut veiller à assurer une solide gestion du projet et une comptabilité complète, transparente et

globale des ressources engagées par les États Membres.

26. Le Groupe attend avec impatience de discuter de la proposition de mise en œuvre d'Extension 2 à la lumière des enseignements tirés des étapes précédentes, en accordant notamment une attention particulière à l'état de préparation, à la gestion du projet et à la nécessité de prendre des mesures vigoureuses pour surmonter les problèmes et les risques inhérents au calendrier de mise en œuvre. En ce qui concerne les ressources nécessaires, le Groupe s'interroge sur les arguments avancés pour proposer une forte augmentation du budget, compte tenu notamment de l'opacité entourant le coût total du projet et de l'absence d'une étude de viabilité actualisée mettant en lumière les gains d'efficacité et les avantages réalisés à ce jour. Enfin, le Groupe appuie la mise en place du projet dans toutes ses dimensions, en tenant compte de l'intérêt bien compris de l'Organisation car il importe de protéger l'investissement considérable consenti par les États Membres et en tirer le meilleur parti.

27. **M^{me} Baumann** (Suisse), parlant également au nom du Liechtenstein, se félicite des progrès remarquables accomplis dans la mise en œuvre d'Umoja, eu égard en particulier à la complexité et l'envergure du projet, ainsi qu'aux difficultés rencontrées à son démarrage. Umoja est maintenant opérationnel à l'échelle du Secrétariat et concerne plus de 40 000 employés des Nations Unies dans le monde. Avec Umoja, le Secrétariat dispose d'une solution administrative moderne permettant une gestion unifiée et transparente des ressources de l'Organisation. C'est aussi un élément essentiel de la réforme et de la modernisation de l'administration des Nations Unies qui devra apporter des avantages aussi bien à l'Organisation qu'aux États Membres.

28. L'Extension 2 du projet doit être mise en place en priorité car elle permettra d'intégrer au système des processus administratifs stratégiques clefs tels que l'établissement du budget, la gestion des programmes et la planification des approvisionnements. Les principaux bénéfices financiers attendus devraient découler de cette phase du projet. En outre, le Secrétaire général doit trouver un juste équilibre entre la nécessité de respecter le calendrier de mise en œuvre et celle d'assurer la préparation organisationnelle, puisque le non-respect de l'échéancier ou l'impréparation sont porteurs de sérieux risques. En définitive, le déploiement technique du système n'est pas plus important que le remaniement des processus opérationnels et l'accomplissement d'un changement de culture durable au sein de l'Organisation. L'Administration devrait donc élaborer des solutions

priorisées et intégralement chiffrées permettant d'assurer la mise en œuvre des contenus restants d'Umoja. Pour que le projet soit couronné de succès, les responsables des unités opérationnelles doivent fournir aux utilisateurs une formation suffisante et l'Administration doit veiller à ce que ces unités bénéficient d'un soutien nécessaire à la mise en œuvre, de sorte que les méthodes de travail puissent être améliorées et porter leurs fruits. Enfin, l'oratrice souligne que les attentes concernant les avancées qualitatives que porte Umoja sont importantes, que ses bénéfices seront surtout de nature qualitative, car il s'agit d'obtenir une information de meilleure qualité et plus facilement accessible, de parvenir à une responsabilisation et une transparence accrues, ainsi qu'à un processus décisionnel vérifiable, fondé sur une meilleure information. L'Organisation devrait s'en trouver plus efficace, plus fonctionnelle et plus cohérente.

29. **M^{me} Grant** (Observatrice de l'Union européenne), parlant également au nom des pays candidats l'Albanie, le Monténégro, l'ex-République yougoslave de Macédoine et la Turquie, du pays membre du processus de stabilisation et d'association, la Bosnie-Herzégovine, ainsi qu'au nom de l'Arménie et de la Géorgie, dit que sa délégation appuie fermement la mise en place à l'ONU du projet de progiciel de gestion intégré, qui est une initiative de grande ampleur nécessitant, au-delà de ses aspects technologiques, une modification des habitudes de travail, des bases de compétences techniques et de la culture organisationnelle afin d'améliorer l'efficacité, la responsabilisation et la transparence et de mieux accomplir les mandats prescrits sur le terrain.

30. Le déploiement a certes considérablement progressé et des progrès importants ont été enregistrés, notamment dans le renforcement de la gestion du projet et la définition des gains réalisés, mais la délégation de l'Union européenne souhaite obtenir davantage de renseignements sur l'action que le Secrétariat compte mener pour assurer la préparation et la formation des personnels avant les prochains déploiements et promouvoir des périodes de stabilisation plus souples et plus courtes en se fondant sur les enseignements tirés des précédents déploiements. Notant avec inquiétude le glissement enregistré dans le calendrier et le gonflement des coûts, l'oratrice demande un complément d'informations sur les implications de cette hausse des coûts et sur les mesures prises pour mieux les maîtriser, à la faveur notamment d'une gestion des risques mieux maîtrisée.

31. L'Union européenne attache une grande importance à la mise en place d'Extension 2,

notamment des fonctionnalités liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à l'élaboration du budget, ainsi qu'à la gestion des programmes, des conférences et autres manifestations et des effectifs. L'amélioration de la qualité des données produites par ces fonctionnalités facilitera dans une large mesure la prise de décision au sein du Secrétariat et dans les États Membres. Umoja contribuera de façon décisive à la réforme de l'administration de l'Organisation. L'achèvement de l'ensemble du projet est nécessaire pour protéger les investissements consentis par les États Membres et en tirer le meilleur parti. Le personnel des Nations Unies étant à la fois agent et bénéficiaire du projet, les hauts responsables de l'Organisation doivent rendre les directeurs comptables de leur coopération avec les équipes d'Umoja.

32. **M. Upadhyay** (États-Unis d'Amérique) dit que les États Membres ont fort justement exprimé leurs préoccupations concernant le manque de vision sur le résultat final escompté du projet, les plans de valorisation des avantages escomptés, la force de l'adhésion des dirigeants, la bonne gouvernance du projet, la gestion et la transparence, ainsi que les dépassements budgétaires et le glissement dans les délais de mise en œuvre. Le projet est néanmoins sur la bonne voie et la plupart des problèmes qui se sont posés dans les groupes 3 et 4 ont été résolus. On a aussi mis en place un plan de déploiement du groupe 5 et de mise en œuvre d'Extension 2, et préparé l'intégration du projet. Le Secrétaire général a, pour sa part, donné des détails crédibles en ce qui concerne les avantages attendus du projet.

33. La délégation américaine regrette cependant qu'on ait demandé de mobiliser des moyens financiers supplémentaires sans avoir essayé de mieux gérer les ressources affectées. Le Secrétariat est encouragé à explorer ces possibilités avant de demander des ressources supplémentaires. La délégation américaine appuie la poursuite de l'exécution du projet tout en souhaitant que de plus grands efforts soient déployés dans la gestion des ressources financières compte tenu de l'importance des investissements déjà consentis. L'orateur encourage la poursuite des efforts de maîtrise des dépenses de fonctionnement et, à cet égard, examine de près les recommandations du Comité consultatif, car certaines d'entre elles pourraient, par mégarde, faire obstacle à la poursuite de la mise en œuvre du projet. Enfin, eu égard au rôle crucial que jouent Umoja et le dispositif de prestation de services centralisée dans le règlement de problèmes complexes de façon à la fois efficace et efficiente, l'orateur souligne que les avantages tirés de ces initiatives

justifieront le temps, les efforts et les ressources mobilisées à cette fin.

34. **M. Khalizov** (Fédération de Russie) notant l'importance des problèmes rencontrés dans la transition vers Umoja, dit que l'accroissement substantiel du coût final du projet que le Secrétaire général a signalé ne reflète pas les coûts indirects induits, qui n'ont pas été calculés. Il s'inquiète en particulier de ce que le système n'ait pas été prêt pour mettre en œuvre les décisions de l'Assemblée générale relatives aux recommandations de la CFPI sur le nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun. Il est inacceptable que cette situation ait été cachée par le Secrétariat et que les États Membres en aient été informés plusieurs mois après l'adoption de la résolution 70/244 de l'Assemblée générale. Le fonctionnement normal de l'Organisation a ainsi été mis en danger. Cet incident grave jette le doute sur la capacité du système de s'adapter aux nouvelles exigences que pourraient imposer les organes intergouvernementaux de l'Organisation.

35. Il faut accorder une attention particulière aux améliorations quantitatives. La délégation russe partage la préoccupation du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif sur la décision de réduction budgétaire qui a été prise centralement tandis que les départements étaient invités à décider comment ils pourraient contribuer à réaliser cet objectif à travers des choix de réductions budgétaires. Cette approche constitue une pseudo-méthodologie de réalisation de gains qui ne répond pas aux exigences ou aux attentes des États Membres. La délégation russe est d'avis, comme le Comité consultatif, qu'il faut prendre des mesures d'urgence pour conduire une analyse du coût total et des gains procurés par le projet et élaborer une étude de viabilité plus réaliste de celui-ci.

36. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion) dit que malgré les difficultés rencontrées, le projet est en voie d'être achevé avec succès. Il y a une année, on ne savait pas clairement si le Secrétariat avait la capacité de mettre en place Extension 2. Aujourd'hui, on est confiant quant à sa réalisation dans les délais prescrits.

37. Umoja est un projet d'une taille et d'une ampleur sans précédent qui nécessite une harmonisation des pratiques dans toutes les entités du système des Nations Unies, chacune ayant mis en place ses propres processus administratifs et travaillant en vase-clos. Le fournisseur du progiciel, SAP, a indiqué qu'il n'avait jamais eu de client avec des besoins aussi complexes que ceux de l'ONU. Par conséquent, les efforts

déployés pour former le personnel, bien que très importants, n'ont pas donné les résultats escomptés. De même, l'estimation initiale d'une stabilisation de six mois après le déploiement s'est révélée insuffisante. Pour une organisation de la taille de l'ONU, il fallait au moins 12 mois. Bien que le calendrier initial fût excessivement ambitieux, il était indispensable de maintenir le rythme en mettant en place les capacités nécessaires et des échéanciers précis pour éviter de surcharger le personnel de travail. Si un allongement des délais requis pourrait faciliter la mise en place du projet, les États Membres ne sont cependant pas prêts à en payer n'importe quel prix. L'orateur reste néanmoins confiant que le calendrier établi pour la période 2016-2018 peut être tenu avec l'aide des États Membres.

38. L'Assemblée générale a décidé que les coûts indirects d'activités telles que le nettoyage de données serait absorbé par les départements dans le cadre de leurs responsabilités opérationnelles normales. Bien que cette approche ne permette pas d'estimer avec exactitude les coûts indirects, l'orateur s'est dit prêt à fournir davantage d'informations à cet égard lors de consultations officieuses.

39. La méthodologie qui a permis de réaliser des améliorations quantitatives, présentée à la section V du rapport du Secrétaire général (A/71/390), est très différente de celle des années précédentes et ne repose pas seulement sur la mise en œuvre d'une réduction budgétaire politique à répartir entre diverses entités de l'Organisation. Il faut que les gains cumulés à long terme soient envisagés à l'aune des coûts d'opportunité liés à la mise en œuvre d'Umoja. À cet égard, une analyse coût-avantages plus globale du projet sera présentée lors de consultations officieuses.

40. L'orateur regrette que le Secrétariat n'ait pas informé les États Membres des préparatifs techniques liés à la mise en œuvre de la recommandation de la CFPI sur le nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun et souligne qu'il est nécessaire que le Secrétaire général veille à ce que les exigences opérationnelles et les implications financières de telles initiatives soient clairement exprimées avant de prendre les décisions qui y correspondent.

41. Nonobstant les réserves exprimées en ce qui concerne les dépassements budgétaires, si les demandes de ressources exprimées ne sont pas approuvées, il ne sera possible ni de couvrir les obligations financières relatives au projet en 2017, ni d'achever la mise en place d'Extension 2 en 2018, ce qui induira des coûts supplémentaires. Il faudra

également que l'Assemblée générale se prononce à temps sur les ressources supplémentaires proposées pour que les postes des membres de l'équipe de projet soient reprofilés au 1^{er} janvier 2017 au titre de la préparation du déploiement d'Extension 2.

La séance est levée à 11 h 10.