

**Assemblée générale**

Soixante et onzième session

Documents officiels

Distr. générale
25 janvier 2017
Français
Original : anglais

Cinquième Commission**Compte rendu analytique de la 20^e séance**

Tenue au Siège, à New York, le mardi 13 décembre 2016, à 10 heures

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

Sommaire

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

*Incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/C.5/71/L.25 :
Enquête sur les conditions et les circonstances de la mort tragique de Dag
Hammarhjöld et des personnes qui l'accompagnaient*

*Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation
des Nations Unies*

Point 146 de l'ordre du jour : Financement du Tribunal international chargé de juger
les personnes accusées d'actes de génocide ou d'autres violations graves du droit
international humanitaire commis sur le territoire du Rwanda et les citoyens
rwandais accusés de tels actes ou violations commis sur le territoire d'États voisins
entre le 1er janvier et le 31 décembre 1994

Point 147 de l'ordre du jour : Financement du Tribunal pénal international chargé de
juger les personnes accusées de violations graves du droit international humanitaire
commises sur le territoire de l'ex-Yougoslavie depuis 1991 (suite)

Point 148 de l'ordre du jour : Financement du Mécanisme international appelé à
exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux

Point 132 de l'ordre du jour : Rapports financiers et états financiers vérifiés et
rapports du Comité des commissaires aux comptes

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/>).



La séance est ouverte à 10 h 10.

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

Incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/C.5/71/L.25 : Enquête sur les conditions et les circonstances de la mort tragique de Dag Hammarskjöld et des personnes qui l'accompagnaient (A/71/668 et A/C.5/71/14)

1. **M^{me} Bartsiotas** (Contrôleuse), présentant l'état soumis par le Secrétaire général conformément à l'article 153 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale, des incidences sur le budget-programme du projet de résolution A/C.5/71/L.25, publié sous la cote A/C.5/71/14, dit que des ressources supplémentaires proposées d'un montant de 329 300 dollars indiqué au titre du chapitre 1 (Politiques, direction et coordination d'ensemble) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, portera sur des mesures, y compris la désignation d'une éminente personnalité chargée d'examiner d'éventuels éléments d'information nouveaux, d'en évaluer la valeur probante, de déterminer la portée à donner à toute nouvelle enquête et, si possible, de tirer des conclusions des enquêtes déjà effectuées.

2. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/71/668), dit que le Comité consultatif, ayant examiné les ressources nécessaires qu'entraînerait l'adoption du projet de résolution, a recommandé une réduction de 10% des ressources demandées au titre des voyages pour les consultants. En conséquence, le Comité consultatif recommande que la Cinquième Commission informe l'Assemblée générale que si celle-ci adopte le projet de résolution A/C.5/71/L.25, un crédit supplémentaire d'un montant de 326 300 dollars devra être inscrit au titre du chapitre 1 (Politiques, direction et coordination d'ensemble) du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017, et imputé sur le fonds de réserve.

Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/71/417 et A/71/666)

3. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion), présentant le rapport du Secrétaire général sur le dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/71/417), soumis à l'Assemblée générale en application de la demande formulée dans sa résolution 70/248 A, dit que le dispositif permet de simplifier et

consolider les services administratifs fragmentés du Secrétariat de l'ONU. Il vise à donner aux directeurs de programme les moyens de mieux gérer leurs ressources de programme et les ressources connexes et à mettre l'accent sur la gestion des programmes et l'exécution des mandats, en regroupant le traitement administratif et transactionnel nécessaire à la mise en œuvre de leurs décisions dans les centres de services partagés. S'appuyant sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée décrit dans le document A/70/323, le développement du dispositif a été façonné par les vues de l'Assemblée générale, du Comité consultatif et des organes de contrôle, par les enseignements tirés de l'utilisation de services partagés – notamment par le Centre de services régional d'Entebbe – et des initiatives similaires dans le secteur public. Il a travaillé en étroite collaboration avec le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions afin d'élaborer un dispositif unique qui fournisse en temps voulu des services normalisés et de qualité à l'ensemble du Secrétariat, notamment aux entités qui s'occupent du maintien de la paix et à d'autres entités menant des activités sur le terrain.

4. On a examiné la question de savoir si les services concernés pourraient être fournis depuis un lieu unique pour l'ensemble du Secrétariat, mais il a été conclu que, compte tenu de l'ampleur de l'activité de l'Organisation et de la nécessité d'assurer la continuité des opérations, un minimum de deux sites capables d'assurer les fonctions essentielles serait nécessaire. En outre, une approche comprenant deux phases a été recommandée pour déterminer l'emplacement définitif pour les services partagés à l'échelle mondiale, avec un regroupement initial des services partagés pour l'administration des ressources humaines, les états de paie et les paiements à Bangkok, Entebbe, Genève, Nairobi, New York et Vienne en 2018-2019, l'objectif final devant être atteint en 2020-2021. Le principe directeur du dispositif de prestation de services centralisée est de mieux répondre aux besoins de ses clients.

5. La diversité des dispositifs de prestation de services actuellement utilisés pour les missions a donné lieu à un manque de cohérence; la normalisation, en s'appuyant sur les dispositifs de services partagés, serait donc recherchée en vue d'améliorer la qualité et de réaliser des économies d'échelle. Mettre l'accent sur le Centre de services régional d'Entebbe, avec son environnement sûr et stable, aidera à fournir un appui ininterrompu et à réduire le nombre de fonctionnaires travaillant dans des situations à haut risque. Durant la phase initiale de

regroupement en 2018-2019, les services d'appui administratif fournis dans les missions seraient progressivement transférés à Entebbe, mais les missions dans les Amériques utiliseraient des services partagés dispensés depuis New York. S'agissant de New York, où les services administratifs sont actuellement dispensés par le Département de la gestion, 11 bureaux exécutifs et un certain nombre d'autres entités, la phase initiale de regroupement en 2018-2019 consistera à mettre en place un centre de services partagés traitant les demandes émanant du personnel par le biais d'un point d'accès unique. La poursuite du regroupement dans deux centres de services partagés en 2020-2021 fournira des services de haute qualité et cohérents et produira des gains d'efficacité, permettant le recentrage sur les activités de fond ayant un rang de priorité élevé.

6. Comme dans le cas des autres grandes initiatives de réforme, la réussite du dispositif de prestation de services centralisée dépendra d'un engagement ferme de la part des hauts responsables, d'une gestion efficace des projets et de la gestion du changement et d'une communication ouverte. De nombreux gestionnaires préfèrent le statu quo, même si cela a pour effet de rendre moins satisfaisants les services dispensés aux fonctionnaires, de prolonger l'inefficacité et de générer des dépenses supplémentaires pour les États Membres, mais ces gestionnaires doivent être encouragés à accorder la priorité aux intérêts de l'Organisation et à diriger leur département de façon à utiliser de nouvelles méthodes de travail. La Cinquième Commission devra apporter son appui pour fournir des ressources nécessaires à une équipe de gestion de projet spécifique. De plus, il est conseillé à la Cinquième Commission de demander au Secrétaire général des propositions connexes détaillées en vue de leur inclusion dans le budget, pour garantir le respect du cycle budgétaire et éviter que des occasions soient manquées. Le Département de la gestion estime qu'il est impossible de justifier le maintien de structures administratives superflues telles que l'administration de la paie dans 10 lieux alors qu'il existe un système mondial, et la continuation de la fragmentation des services d'appui administratif à New York ou l'envoi de personnel d'appui administratif dans des lieux dangereux alors qu'il existe un centre de services partagés. Des services partagés sont déjà fournis par l'Office des Nations Unies à Genève et le Centre de services régional d'Entebbe; afin de tirer profit de la prestation de services centralisée, cette approche doit être élargie.

7. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et

budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/71/666) dit que le Comité consultatif estime que le rapport du Secrétaire général ne répond que partiellement à la demande de l'Assemblée générale concernant une étude de faisabilité, une analyse coûts-avantages détaillée et des données de base complètes pour chaque procédure et qu'il ne fournit pas des informations complètes pour la prise de décisions par l'Assemblée générale. Il est nécessaire que les propositions qui y figurent dans un certain nombre de domaines soient affinées. S'agissant de l'évaluation de la prestation de services centralisée, le Comité consultatif a réaffirmé la nécessité d'un inventaire complet et détaillé des 201 procédures qui ne sont pas propres à tel ou tel lieu d'affectation et peuvent être regroupées dans le cadre d'un dispositif de services partagés. Il a également souligné la nécessité d'une approche cohérente et uniforme pour la fourniture de services administratifs dans toutes les entités du Secrétariat de l'ONU, dont celles chargées du maintien de la paix, sur la base d'un inventaire harmonisé des services administratifs. S'agissant de l'étude de faisabilité, le Comité consultatif considère que l'analyse des équivalents plein temps (EPT) sur laquelle les données de référence sur les avantages quantitatifs ont été estimées est très préliminaire. Il faut améliorer la qualité des données et disposer d'informations détaillées sur les méthodes et les hypothèses qui sous-tendent l'élaboration de l'analyse. Il est important de faire en sorte que les besoins en EPT en ce qui concerne l'exécution de tâches administratives puissent être évalués, comparés et vérifiés de façon cohérente dans le temps.

8. Compte tenu de l'ampleur et de la portée de ces propositions, ainsi que de leur nature préliminaire et de la nécessité de continuer à les affiner, le Comité consultatif estime qu'il est nécessaire de prendre en considération la capacité de l'ONU de mettre en œuvre en parallèle une nouvelle initiative majeure de transformation de son mode de fonctionnement. Dans le même temps, le Comité reconnaît que, comme l'indique le Secrétaire général, le dispositif est étroitement lié à Umoja et qu'il est nécessaire de le mettre en œuvre afin de tirer pleinement parti des avantages que peut offrir ce dernier. Par conséquent, le Comité consultatif estime qu'il est dans l'intérêt de l'ONU d'adopter une approche plus progressive dans la mise en œuvre de la première phase du dispositif, en déployant celui-ci dans un nombre limité de lieux d'affectation et non pas dans les six lieux d'affectation simultanément. Il est d'avis que cette démarche pragmatique permettrait au Secrétariat d'élaborer pleinement ses propositions et donnerait également l'occasion de tester la mise en œuvre du dispositif dans

le cadre d'un projet pilote. De plus, l'ONU pourrait ainsi absorber de manière plus progressive les changements administratifs importants que le regroupement des services administratifs dans l'ensemble du Secrétariat ne manqueraient pas d'entraîner.

9. Le Comité consultatif recommande donc qu'avant de lancer un regroupement majeur des services administratifs à New York, le dispositif soit testé dans des lieux d'affectation tels que Genève et Nairobi. Ces derniers fournissent une large gamme de services à de nombreux clients et ont un volume d'activité différent mais où un nombre moindre de bureaux participent à la prestation de services d'appui administratif. À la lumière de sa recommandation tendant à ce que la mise en œuvre ne concerne que deux lieux d'affectation au lieu de six comme proposé pour la période initiale (2018-2019), le Comité consultatif recommande en outre d'approuver la création de quatre des huit postes temporaires proposés pour l'équipe de gestion du projet. Il recommande également d'approuver que la formule de participation aux coûts appliquée pour le projet Umoja le soit concernant les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet de dispositif de prestation de services centralisée. Enfin, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de lui soumettre un rapport contenant une proposition globale et détaillée pour examen à sa soixante-douzième session.

10. **M^{me} Wairatpanij** (Thaïlande), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe estime qu'il convient d'appuyer les initiatives de transformation des modes de fonctionnement si elles améliorent l'exécution du mandat et la prestation de services aux États Membres. Le Groupe a noté la justification avancée pour le nouveau dispositif de prestation de services : la nécessité de répondre à la complexité croissante des structures administratives, des politiques, des procédures et des délégations de pouvoirs au sein de l'Organisation. Tout en saluant le rapport du Secrétaire général, le Groupe fait sienne la préoccupation exprimée par le Comité consultatif que ce rapport ne contient pas d'informations complètes sur lesquelles l'Assemblée générale pourrait se fonder pour prendre une décision conformément à la demande formulée dans sa résolution 70/248 A. Il s'attendait à une étude de faisabilité concrète énonçant un objectif ultime et des buts et objectifs clairs, ainsi qu'une analyse coûts-avantages détaillée contenant des informations sur les avantages qualitatifs et quantitatifs.

11. Le Groupe tient à souligner que l'élaboration du dispositif doit tenir pleinement compte de l'expérience acquise et des enseignements tirés de projets de transformation des modes de fonctionnement en cours et achevés, notamment l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), Umoja, la réforme de la gestion des ressources humaines, la mobilité du personnel, la stratégie informatique et communications et la stratégie globale d'appui aux missions. Toute nouvelle proposition révisée doit éviter les doubles emplois ou les chevauchements de fonctions et faire fond, dans la mesure du possible, sur les infrastructures et les compétences existantes, notamment celles qui sont disponibles dans les bureaux hors Siège et dans les missions.

12. Le Groupe souscrit à l'avis du Comité consultatif selon lequel il est important de faire fond sur les synergies qui se sont dégagées pendant la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, en particulier l'organisation des processus de bout en bout en tant que gammes de services au Centre de services régional d'Entebbe. Le regroupement de la prestation de services dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales doit avoir lieu avant que l'initiative ne soit étendue à l'ensemble du Secrétariat. Le Groupe rappelle que l'Assemblée générale a souligné, au paragraphe 8 de la section XIX de sa résolution 70/248 A, que les futures propositions relatives au dispositif de prestation de services centralisée, notamment les propositions budgétaires liées aux avantages qualitatifs et quantitatifs à tirer de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif, seraient subordonnées à la présentation par le Secrétaire général de plans de valorisation des avantages clairs précisant les avantages susceptibles d'être réalisés, et, par ailleurs, que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée doit se limiter à la fourniture de services d'appui administratifs.

13. Il faut tenir pleinement compte des observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant le dispositif de prestation de services centralisée, en n'oubliant pas que le Comité a relevé le défaut de stratégie concertée et documentée en matière de gestion des biens immobiliers de l'Organisation de par le monde et l'inexistence de critères de résultats et le manque de données sur les taux d'occupation, ainsi que l'existence d'éléments établissant que le Secrétariat n'a pas tous les moyens d'apporter le niveau d'amélioration nécessaire. Une des préoccupations du Groupe est le recours par le Secrétariat à des entreprises de services professionnels

pour mettre en œuvre la majorité des initiatives d'amélioration centralisées, en particulier dans le cadre des projets de gestion du changement organisationnel tels qu'Umoja. Il est possible de prévoir que, si des mesures correctives urgentes et globales ne sont pas prises, de nouvelles initiatives de gestion du changement, telles que le dispositif de prestation de services centralisée, hériteraient de la même situation.

14. Conscient que le dispositif de prestation de services centralisée propose de transférer des fonctions à ce qui serait des centres de services partagés, le Groupe a des préoccupations et des doutes quant à la manière dont le Secrétariat fera en sorte, lorsque des fonctions seront centralisées depuis des bureaux hors Siège, que le pouvoir décisionnel de ces bureaux soit respecté et maintenu, afin d'éviter d'affaiblir leur autorité par une centralisation excessive. Le Groupe tient à rappeler qu'une direction forte et une gouvernance efficace des projets sont indispensables pour la réussite de ce qui est une initiative complexe de transformation des modes de fonctionnement à l'échelle de l'Organisation. Il prie donc instamment le Secrétaire général de veiller à ce que l'élaboration du dispositif prévoit des mécanismes d'appropriation et de responsabilisation des hauts responsables, afin de garantir la bonne réalisation des objectifs visés. Enfin, le Groupe reste préoccupé par la tendance au dépassement des crédits dans le cadre des initiatives de gestion du changement. Tout en reconnaissant pleinement les prérogatives du Secrétaire général en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation, il estime que les activités et les ressources de l'Organisation doivent être correctement canalisées vers les priorités définies par les États Membres, telles qu'elles ont été réaffirmées par l'Assemblée générale au paragraphe 4 de sa résolution 71/6

15. **M. Abdallah** (Tchad), prenant la parole au nom du Groupe des États d'Afrique, dit que le regroupement initial des services dans six lieux, proposée dans le rapport dont la Commission est saisie, va à l'encontre du but et du principe mêmes du dispositif de prestation de services centralisé et ne conduira pas à une réduction des ressources nécessaires à la prestation de services, car ces six lieux comprennent les plus coûteux. Considérant que le plan visant à établir des pôles de services dans les lieux d'affectation les plus coûteux doit être réexaminé, le Groupe ne doute pas que le Comité évaluera les options présentées par le Secrétaire général et posera des questions sur le fait de savoir si les lieux proposés aideront effectivement l'Organisation à faire des économies et à réduire les dépenses de fonctionnement. Il est également clair que l'évaluation des résultats

escomptés figurant dans le rapport n'est pas complète, ce qui empêche de tirer des conclusions claires. Le Groupe estime qu'une telle approche ne conduira pas à des avantages quantitatifs significatifs et que la proposition doit être révisée pour fournir plus de détails.

16. Le Groupe rappelle que l'Assemblée générale, dans sa résolution 70/248 A, a réitéré que l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée doit se limiter à la fourniture de services d'appui administratif et prendre en compte l'utilisation de toutes les infrastructures existantes de l'Organisation des Nations Unies, y compris celles hors Siège. Il espère que, puisque plus de 70 % des missions de maintien de la paix en cours sont en Afrique, la plupart des services d'appui seront également dispensés en Afrique. De même, il souligne qu'il importe de faire fond sur les synergies et le regroupement de la stratégie globale d'appui aux missions avec les services d'appui dans les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions avant de tenter d'étendre le dispositif à l'ensemble du Secrétariat de l'ONU. Étant donné que l'introduction d'un dispositif de prestation de services centralisée aura naturellement une incidence sur toutes les initiatives de réforme au Secrétariat, il ne faut pas négliger ce point. Il est important de déterminer si le rapport du Secrétaire général a examiné avec soin les répercussions possibles d'un dispositif de prestation de services centralisée sur le personnel et sur la culture d'ensemble de l'Organisation, et d'examiner quelles mesures d'atténuation ont été mises en place.

17. Le Groupe estime que le rapport du Secrétaire général n'a pas répondu aux exigences de l'Assemblée générale, car il ne prévoit pas un profond réalignement de tous les règlements, règles et procédures effectué en suivant une approche participative. Les actions en cours visant à maximiser les synergies avec les initiatives de transformation des modes de fonctionnement du Secrétariat de l'ONU, notamment Umoja et la stratégie globale d'appui aux missions, sont essentielles.

18. **M^{me} Baumann** (Suisse), parlant également au nom du Liechtenstein, dit que la vision du Secrétaire général d'un Secrétariat véritablement mondial qui s'acquitte de ses mandats de la meilleure façon possible, avec l'appui des services administratifs qui répondent à ses besoins à l'endroit et au moment où cela est nécessaire, est la bienvenue. L'objectif primordial du dispositif de prestation de services centralisée doit être de fournir de façon efficace et rationnelle des programmes appuyés par des services administratifs de qualité et normalisés fournis en temps

voulu dans l'ensemble du Secrétariat. Les deux délégations souhaitent mettre l'accent sur trois questions pour examen.

19. Premièrement, l'objectif du Secrétaire qu'est la création d'un Secrétariat véritablement mondial devrait être plus ambitieux et adopter une vision plus large des opérations des Nations Unies. Si l'objectif est de mettre en place un plan plus cohérent pour appuyer l'exécution efficace et rationnelle des mandats, le dispositif de prestation de services ne peut être séparé des activités de programme. Le Secrétaire général doit être encouragé à faire en sorte qu'ils soient alignés. La mise en place d'un dispositif de prestation de services centralisée fournit également l'occasion d'examiner les structures organisationnelles susceptibles d'être obsolètes ou superflues. Deuxièmement, il faudrait veiller à mieux tirer parti, lorsque cela est réaliste et possible, des synergies existant entre les structures d'appui administratif du Secrétariat de l'ONU et celles des fonds, programmes et institutions spécialisées. À ce propos, le Secrétaire général doit être encouragé à s'appuyer sur les pôles et centres de services partagés existants qui tirent parti des économies d'échelle et qui sont connus pour fournir des services de qualité. Troisièmement, il est important d'assurer une coordination et une synchronisation étroites avec toutes les initiatives de réforme de la gestion, dont Umoja, la stratégie informatique et communications et les réformes de la gestion des ressources humaines, telles que les dispositifs de mobilité. Il est particulièrement important pour la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée de faire en sorte que les processus d'Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 soient pleinement stabilisés et opérationnels.

20. Les deux délégations ont pris note de la recommandation du Comité consultatif selon laquelle le dispositif de prestation de services centralisée devrait d'abord être testé au niveau des Offices des Nations Unies à Genève et à Nairobi, et elles participeront activement et de manière constructive au débat pendant les consultations sur la meilleure voie à suivre pour ce projet important.

21. **M. de Preter** (Observateur de l'Union européenne), s'exprimant aussi au nom de l'Albanie, du Monténégro, de l'ex-République yougoslave de Macédoine et de la Serbie, pays candidats; de la Bosnie-Herzégovine (pays du processus de stabilisation et d'association); et, en outre, de l'Arménie, de la Géorgie et de la République de Moldova, dit que les États membres de l'Union européenne soulignent l'importance de l'élaboration d'un dispositif de prestation de services centralisée

parallèlement aux processus de changement en cours à l'Organisation des Nations Unies, en particulier Umoja et la stratégie informatique et communications, et souscrivent à l'objectif consistant à créer un Secrétariat véritablement mondial qui soit mieux à même de s'acquitter de ses mandats et appuyé par les services administratifs fournissant ce qui est nécessaire, en cas de besoin et selon que de besoin. L'Union européenne souscrit à la vision proposée pour le dispositif de prestation de services centralisée et accueille avec satisfaction le rapport du Secrétaire général, les détails et les options qui y figurent et les progrès accomplis dans la poursuite de l'élaboration de propositions, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 70/248 A

22. Au cours des derniers exercices biennaux, les États Membres ont fourni des ressources pour les principaux processus de réforme, notamment Umoja et la stratégie globale d'appui aux missions. Le dispositif de prestation de services centralisée sera un élément essentiel, regroupant ces processus, créant des synergies et assurant une prestation de services améliorée, plus rapide et plus efficace en procurant des avantages qualitatifs et quantitatifs démontrables. Il est clair que le dispositif de prestation de services centralisée et Umoja se renforceront mutuellement : Umoja normalise et automatise les processus métier, tandis que le dispositif de prestation de services centralisée permettra de regrouper des structures administratives éparpillées dans les divers lieux d'affectation et entre eux. Le dispositif de prestation de services centralisée est essentiel pour libérer les bénéfices réels d'Umoja.

23. L'objectif global de la mise en place du dispositif de prestation de services centralisée et du rapport du Secrétaire général, qui expose les grandes lignes, la méthodologie, la justification et les concepts généraux pour ce dispositif, est de concentrer les ressources sur les activités de fond de première ligne, allégeant ce faisant l'Organisation et rendant celle-ci plus efficace, ce qui non seulement améliore la qualité de l'exécution des mandats et contribue à répondre aux besoins actuels et nouveaux du Secrétariat, mais aussi libère des fonds qui peuvent représenter des gains d'efficacité considérables. Le dispositif de prestation de services centralisée doit maximiser les avantages et éviter les doubles emplois et les chevauchements éventuels, tout en tenant compte de la nature complexe et unique du système des Nations Unies. Par conséquent, l'Union européenne souligne la nécessité d'une dimension réellement mondiale à l'échelle de l'ensemble du système. Un rapport sur les progrès accomplis devrait être présenté à l'Assemblée générale lors de la partie

principale de la soixante-deuxième session de l'Assemblée générale, sur la base des travaux d'une équipe spécialisée sous la direction du nouveau Secrétaire général.

24. **M^{me} Norman Chalet** (États-Unis d'Amérique) dit qu'au cours des 10 années précédentes, le Secrétaire général a montré son attachement aux initiatives de gestion du changement, notamment Umoja, les normes IPSAS et la stratégie informatique et communications, qui dotent toutes l'Organisation des moyens d'opérer au XXI^e siècle. Les États Membres ont consacré des ressources importantes à ces réformes et le Secrétariat a déployé des efforts considérables pour les mettre en œuvre. Même si les avantages ont commencé à se concrétiser, des travaux supplémentaires sont nécessaires. Le réel intérêt de ces initiatives est de permettre à l'Organisation d'adopter de nouvelles méthodes de fonctionnement plus efficaces qui laissent envisager des gains d'efficacité importants. S'il est appliqué correctement, le dispositif de prestation de services centralisée pourrait lier ces diverses initiatives de réforme, ce qui mettrait l'Organisation des Nations Unies en conformité avec les pratiques commerciales modernes en rationalisant et regroupant les services administratifs à l'échelle du Secrétariat et dans les lieux d'affectation les plus avantageux sur le plan économique.

25. L'utilisation de données globales en temps réel rendra l'exécution des mandats plus efficace et plus efficiente, du fait de différents facteurs, notamment l'amélioration de la gestion des achats et des biens. Le Secrétaire général a noté les avantages qu'il y a d'accorder la priorité aux besoins des clients, aux impératifs opérationnels et aux résultats tout en assurant un contrôle, un contrôle et un rapport coût-efficacité appropriée, indiquant que l'architecture administrative du Secrétariat est actuellement éparpillée entre 98 entités autonomes, ce qui est une source de confusion, de doubles emplois et de retards dans le traitement des données. Au moyen du dispositif de prestation de services centralisée, l'Organisation sera en mesure de rationaliser la prestation de services dans les centres de services partagés et, de ce fait, de devenir plus « adaptée aux objectifs visés » tout en garantissant une responsabilité et une discipline budgétaire suffisantes. Cela contribuerait à l'objectif collectif souhaitable : détourner des ressources des priorités administratives et de la fourniture des services. Il existe de nombreux éléments dans les rapports du Secrétaire général et du Comité consultatif qui méritent un examen et une analyse attentifs même après la fin de la présente session de l'Assemblée générale, y compris la meilleure façon de répondre aux

besoins spéciaux des opérations sur le terrain, mais il est essentiel que le Comité établisse le mandat et fournisse les ressources nécessaires à la poursuite de l'analyse et de l'élaboration du dispositif de prestation de services centralisée pour faire en sorte que les efforts de réforme potentiels puisse être mis en œuvre sur long terme.

26. **M^{me} Hailu** (Éthiopie) dit que sa délégation croit fermement que le système des Nations Unies doit disposer des ressources et des solutions institutionnelles nécessaires pour faire en sorte que ses diverses entités fonctionnent efficacement et s'acquittent de leurs mandats. En conséquence, elle espère que le dispositif de prestation de services centralisée réalisera son potentiel et produira les résultats escomptés en fournissant un appui à l'échelle du système aux niveaux mondial, régional et local. Elle rappelle les demandes formulées par l'Assemblée générale dans la section XIX de sa résolution [70/248](#) A relatives à une proposition détaillée du Secrétaire général et à des plans de valorisation des avantages, et prend note des recommandations formulées par le Comité consultatif dans son rapport sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/70/436](#)) en rapport avec la gestion rationnelle mettant l'accent sur l'efficacité et l'efficience, et un modèle de fonctionnement idéal envisagé pour l'Organisation. Le Comité doit se demander quels sont les avantages du modèle et si le rapport du Secrétaire général apporte une réponse. Le rapport ne comporte ni une étude de faisabilité claire, ni une analyse coûts-avantages précise.

27. Comme toute recommandation relative à un lieu d'implantation pour la prestation de services centralisée revêt une importance critique, le choix de ce lieu doit être complet, détaillé et fondé sur de solides données empiriques. Le Comité doit être informé précisément des raisons pour lesquelles tel ou tel lieu est préférable à un autre, le choix devant être lié sur le plan logique et scientifique à l'évaluation effectuée. Il convient de noter, toutefois, qu'aucune évaluation de ce type n'existe actuellement. Si le but de l'exercice est véritablement de réduire les coûts, les lieux d'affectation coûteux ne devraient pas être considérés comme le choix préférable sauf si ce choix est étayé par une raison extrêmement convaincante. Il faut avoir une discussion approfondie de la situation comparée des lieux d'affectation à faible coût, une discussion des faits liés aux coûts et trouver un juste équilibre entre les coûts et les risques. Sa délégation souhaite contester énergiquement le choix de la stabilité comme facteur à prendre en considération. Sa

délégation estime que les résultats de l'évaluation du lieu d'implantation figurant dans le rapport du Secrétaire général ne sont pas exhaustifs et souhaite voir des analyses coûts-avantages plus détaillées des lieux d'affectation et les détails concernant les dépenses qu'entraînent les différentes options.

28. Sa délégation ne pense pas que la démarche proposée dans le rapport, à savoir le regroupement initial des services dans six lieux d'affectation (2018-2019) qui comprennent les lieux les plus coûteux, est susceptible de produire de véritables avantages quantitatifs importants; il convient par conséquent de la reconsidérer. De même, il est nécessaire d'avoir une explication détaillée de l'arrangement relatif aux lieux prévus pour la phase 2 du regroupement. Elle souhaite savoir si le nombre initial des lieux d'implantation sera étendu au-delà des six actuellement prévus et, si oui, quelle méthode sera utilisée pour leur sélection.

29. Le rapport du Secrétaire général n'a pas fourni des détails sur la manière dont les besoins des clients des entités du Secrétariat – particulièrement les commissions régionales – qui doivent adopter le dispositif de prestation de services centralisée lors de la phase initiale seront satisfaits. Cela soulève des questions fondamentales, notamment celle de savoir comment évaluer les critères de sélection, quels critères choisir pour l'évaluation d'un lieu d'implantation, et si les considérations primordiales que sont la capacité d'élargir les bureaux pour accueillir du personnel supplémentaire, et l'existence de moyens de transport et de services médicaux, seront pris en compte. Sa délégation posera d'autres questions au cours de consultations concernant le dispositif de prestation de services centralisée et espère voir une réflexion sérieuse sur le bien-fondé du lancement de nouvelles initiatives de changement avant que la mise en application des initiatives antérieures ne soit achevée. Sa délégation tient à réaffirmer qu'elle est résolue à assurer le succès de changements qui permettraient d'améliorer l'efficacité et l'efficience de toutes les composantes du système des Nations Unies, mais elle estime qu'il est judicieux d'insister sur le fait que les changements envisagés doivent donner des résultats effectifs et que des plans doivent être appliqués d'une manière qui permette de vérifier les résultats de manière empirique

30. **M. Mule** (Kenya), rappelant les demandes antérieures faites par l'Assemblée générale au Secrétaire général concernant l'élaboration de la proposition concernant un dispositif de prestation de services centralisée, dit que le rapport dont est saisi le Comité présente des lacunes, fournit des informations qui sont insuffisantes à de nombreux égards et qu'il

indique lui-même qu'une réflexion plus approfondie est nécessaire. Sa délégation considère que l'approche par étapes pour le rapprochement des services administratifs est un travail qui se poursuit et attend d'autres propositions du Secrétaire général à cet égard; elle est très désireuse d'apprendre comment le choix des deux centres de services proposés pour la deuxième phase sera effectué.

31. Notant que depuis quelques années l'Organisation met en œuvre des réformes visant à améliorer la performance et l'efficacité, sa délégation exprime son appui à des conditions de mise en œuvre qui évitent les doubles emplois et encouragent à s'appuyer sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Sa délégation souscrit à l'avis du Comité consultatif selon lequel il est préférable d'adopter une approche progressive s'agissant d'une initiative de la taille du dispositif de prestation de services centralisée. Elle tient également à souligner qu'elle appuiera les initiatives de réforme qui permettraient de renforcer les bureaux des Nations Unies dans le monde du Sud.

Point 146 de l'ordre du jour : Financement du Tribunal pénal international chargé de juger les personnes accusées d'actes de génocide ou d'autres violations graves du droit international humanitaire commis sur le territoire du Rwanda et les citoyens rwandais accusés de tels actes ou violations commis sur le territoire d'États voisins entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 1994 (A/71/577 et A/71/671)

Point 147 de l'ordre du jour : Financement du Tribunal international chargé de juger les personnes accusées de violations graves du droit international humanitaire commises sur le territoire de l'ex-Yougoslavie depuis 1991 (A/71/578 et A/71/671)

Point 148 de l'ordre du jour : Financement du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (A/71/579 et A/71/671)

32. **M^{me} Bartsiotas** (Contrôleuse), présentant le rapport final sur l'exécution du budget du Tribunal pénal international pour le Rwanda (A/71/577), dit que le montant définitif des dépenses pour la période de liquidation de ce Tribunal est de 5,8 millions de dollars (montant brut), soit une augmentation nette de 3,7 millions de dollars par rapport au crédit initialement ouvert pour l'exercice biennal 2016-2017, en raison principalement de l'accroissement des dépenses de personnel. Le Secrétaire général propose de transférer cette augmentation en tant que charge

imputée sur le budget 2016-2017 du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

33. Présentant les premiers rapports sur l'exécution du budget pour l'exercice biennal 2016-2017 concernant respectivement le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (A/71/578) et le Financement du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux (A/71/579), elle dit que l'objectif primordial des rapports est de déterminer les ajustements nécessaires à la fin de la première année de l'exercice en cours, en raison des variations des taux d'inflation et de change ainsi que des coûts standard et des taux de vacance de postes retenus pour le calcul du crédit initialement ouvert. Les prévisions révisées pour le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie s'élèvent à un montant brut de 98,1 millions de dollars, soit une augmentation de 2,3 millions de dollars par rapport au crédit initialement ouvert, en raison de la dépréciation du dollar des États-Unis face à l'euro et de l'ajustement des coûts salariaux standard et des dépenses communes de personnel, en partie compensés par une diminution s'expliquant par des projections favorables des taux d'inflation et de vacance de postes. Les prévisions révisées pour le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux s'élèvent à un montant brut de 135,7 millions de dollars, soit une diminution de 1,7 millions de dollars par rapport au crédit initialement ouvert, résultant d'ajustements des coûts salariaux standard et des dépenses communes de personnel et de taux d'inflation favorables, en partie compensés par une augmentation correspondant à l'évolution des taux de change et des postes vacants.

34. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/71/671), dit qu'en ce qui concerne les activités de liquidation du Tribunal pénal international pour le Rwanda, le Comité consultatif a noté avec préoccupation que le montant définitif des dépenses du Tribunal, qui s'élève à 5,8 millions de dollars, aura presque triplé par rapport au montant du crédit ouvert pour la période concernée. Le Comité consultatif déplore le niveau des comptabilisations en pertes et des trop-perçus, considérant qu'ils auraient pu être évités en partie, et qu'il aurait fallu prendre des mesures pour garantir le prompt recouvrement de ces montants avant la liquidation du Tribunal et le départ des fonctionnaires. Il déplore également que les explications fournies au sujet de l'extension de la durée de la phase de liquidation du Tribunal, et du

dépassement de crédit correspondant, n'aient pas été communiquées à l'Assemblée générale avant le dernier rapport en date du Secrétaire général (A/71/577), publié en novembre 2016, alors que la décision de prolonger la période de liquidation avait été prise bien plus tôt dans l'année. Conformément à la pratique établie, toute difficulté importante que rencontre le Secrétaire général dans le contexte de la liquidation d'entités des Nations Unies devrait être portée à la connaissance de l'Assemblée générale dès que la difficulté apparaît afin de faciliter les mesures correctives et de protéger les ressources de l'Organisation.

35. Le Comité consultatif a pris note de la proposition du Secrétaire général tendant à ce que les dépenses venant en sus des crédits initialement ouverts du Tribunal pénal international pour le Rwanda soient transférées et imputées sur le budget du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux. Il a également pris note des prévisions budgétaires indiquées dans le premier rapport sur l'exécution du budget du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et le premier rapport sur l'exécution du budget du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

36. **M^{me} Wairatpanij** (Thaïlande), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe a pris note de l'opinion sans réserve émise par le Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'année terminée le 31 décembre 2015 pour les deux tribunaux et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, ainsi que les commentaires, observations et recommandations du Comité. Il est important d'appliquer ces recommandations en temps voulu.

37. Ayant noté avec préoccupation les raisons de l'augmentation du montant définitif des dépenses prévues pour la liquidation du Tribunal pénal international pour le Rwanda, le Groupe tient à souligner que les enseignements tirés de la planification et de la mise en œuvre du processus de liquidation devraient être pris en compte à l'avenir, en particulier en ce qui concerne le respect des vues des responsables sur le terrain. Toutes les demandes, y compris celles relatives aux fournisseurs de services locaux, doivent être réglées, et tous les contrats de location des installations doivent être honorés. En ce qui concerne le transfert proposé du solde restant à l'issue de la liquidation au budget du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, le Groupe cherchera à obtenir des éclaircissements lors des consultations. Enfin, le

Groupe tient à remercier le Greffier du Tribunal pénal international pour le Rwanda d'avoir mené à bien le mandat de ce dernier, et le Greffier sortant du Mécanisme, en particulier pour sa contribution à l'achèvement et à l'occupation des nouveaux locaux à Arusha.

38. **M^{me} Iwatani** (Japon) dit que sa délégation déplore l'ampleur de l'écart entre le montant initial et le montant définitif des prévisions de dépenses du Tribunal pénal international pour le Rwanda et se déclare profondément préoccupée par les observations formulées dans son rapport par le Comité consultatif concernant les prévisions erronées, les lacunes en matière de gestion et l'absence de mécanismes de contrôle interne et de responsabilisation. Elle déplore également que des sommes importantes indûment versées soient en suspens depuis longtemps. Compte tenu de son attachement à l'état de droit et de l'appui aux activités des tribunaux, le Japon est également convaincu qu'il faut assurer une bonne gestion administrative et financière pendant la phase de liquidation, en prenant les mesures correctives nécessaires

39. **M. Podlesnykh** (Fédération de Russie) dit que sa délégation est préoccupée par l'augmentation considérable des dépenses pour la liquidation du Tribunal pénal International pour le Rwanda et qu'elle attribue cette situation en grande partie à l'inefficacité des mesures prises par le Secrétariat pendant le processus de liquidation. Elle pense comme le Comité consultatif que les prévisions de dépenses erronées dénotent des lacunes en matière de gestion et l'absence de mécanismes de contrôle interne et de responsabilisation. Malgré un mandat clair pour que la liquidation soit achevée à la fin de mai 2016, le fonctionnement du Tribunal a été prolongé pour une nouvelle période de deux mois. Les raisons de cette prolongation doivent être soigneusement analysées afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir. Le dépassement considérable du montant définitif approuvé des dépenses ne doit pas se reproduire. Sa délégation est convaincue qu'il sera pleinement tenu compte de l'expérience négative de la liquidation du Tribunal pénal international pour le Rwanda lors de la liquidation du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie. Il est essentiel que les règles et procédures établies régissant les ressources financières et humaines de l'Organisation soient scrupuleusement respectées durant ce processus. Il serait inacceptable que tout chevauchement de fonctions ou gaspillage de ressources budgétaires se produise pendant le transfert de pouvoir du Tribunal au Mécanisme international

appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux.

Point 132 de l'ordre du jour : Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes (A/71/5 (Vol. I), A/71/5 (Vol. III), A/71/5 (Vol. IV), A/71/5 (Vol. V), A/71/5/Add.1, A/71/5/Add.2, A/71/5/Add.3, A/71/5/Add.4, A/71/5/Add.5, A/71/5/Add.6, A/71/5/Add.7, A/71/5/Add.8, A/71/5/Add.9, A/71/5/Add.10, A/71/5/Add.11, A/71/5/Add.12, A/71/5/Add.13, A/71/5/Add.14, A/71/5/Add.15, A/71/5/Add.16, A/71/331, A/71/331/Add.1 (Part I), A/71/331/Add.1 (Part II), A/71/331/Add.2, A/71/397, A/71/558 and A/71/669)

40. **M. Mkumba** (Président du Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes), présentant les rapports du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session, dit que les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été présentés pour vérification le 31 mai 2016, deux mois plus tard que la date prescrite dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, en raison de difficultés liées à la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré Umoja. En conséquence, le Comité a émis ses opinions sur ces états financiers en septembre et octobre 2016. Des opinions sans réserve ont été publiées pour les 18 entités couvertes durant la période considérée. Neuf entités, dont quatre avaient signalé un déficit pour 2014, ont signalé un excédent pour 2015. Neuf entités ont fait état d'un déficit pour 2015; six d'entre elles l'ont fait alors qu'elles avaient affiché un excédent pour 2014, en raison de la diminution des contributions, de l'augmentation des engagements au titre des prestations dues à la cessation de service et de la comptabilisation de la majeure partie de leurs recettes au cours de la première année de l'exercice biennal. Toutes les entités ont démontré leur solvabilité, c'est-à-dire leur capacité d'honorer leurs engagements à long terme.

41. Le montant des passifs liés aux avantages du personnel a diminué de 7 %, passant de 11,34 milliards de dollars au 31 décembre 2014 à 10,58 milliards de dollars au 31 décembre 2015, en raison de l'évolution des taux d'inflation et des taux d'actualisation utilisés dans les évaluations actuarielles. Le passif correspondant aux jours de congé accumulés a également diminué de 7%, passant de 770,61 millions de dollars en 2014 à 714,29 millions de dollars en 2015. Malgré la diminution globale, les passifs liés aux avantages du personnel de l'Office de secours et de

travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Programme des Nations Unies pour les établissements humains et du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux ont augmenté en raison de l'évolution des taux d'actualisation appliquée afin de tenir compte de la baisse des taux d'intérêt servis sur les obligations d'État à long terme du Gouvernement des États-Unis et les obligations de sociétés américaines à long terme. Les diminutions n'entament pas la nécessité d'établir des plans de financement pour ces passifs, les hypothèses actuarielles étant mises à jour d'après les données du marché; lorsque les marchés sont défavorables, les passifs risquent de devenir intenables. Au fil du temps, des ressources accrues seraient nécessaires pour financer ces passifs et si une entité venait à réduire considérablement ses programmes ou à cesser ses activités, il lui serait donc difficile d'honorer ces engagements.

42. En dépit de la tendance actuelle à l'amélioration de la clôture et de la présentation des états financiers relevée depuis l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (Normes IPSAS), la mise en service d'Umoja a retardé l'établissement d'états financiers exacts. Ainsi, pour les opérations de l'Organisation des Nations Unies, comme il est indiqué dans le volume I, du Tribunal pénal international pour le Rwanda et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le Crime (ONUDC), d'importants ajustements ont été nécessaires avant l'arrêt définitif des états financiers.

43. La mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel par les entités des Nations Unies n'est pas uniforme. L'UNOPS a élaboré un modèle de gestion des risques et un plan de mise en œuvre connexe mais ne les a pas appliqués intégralement; le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) n'a pas documenté son processus de gestion des risques ni mis en place des plans d'évaluation des risques stratégiques et du risque de fraude; l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) met en place sa méthode et a élaboré des registres des risques, mais elle n'a pas achevé ses modules de communication des données relatives aux risques. Le HCR, l'UNRWA et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels. La mise en œuvre n'a pas été efficace au niveau de

l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). Pour ce qui est des opérations détaillées dans le volume I, les progrès ont ralenti et il n'existe aucun plan visant à intégrer la gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation, comme l'Assemblée générale l'a prescrit.

44. La plupart des entités, dont l'UNITAR, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le HCR, l'ONUDC et le FNUAP, ont élaboré des procédures de gestion des partenaires d'exécution lors des évaluations des capacités et de la sélection, et dans le cadre du suivi et de l'évaluation des résultats. Néanmoins, des améliorations doivent être apportées à la sélection, au suivi et à la clôture des projets exécutés par les partenaires d'exécution. Des retards récurrents ont été enregistrés dans la clôture des comptes de projets du PNUD, du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), du FNUAP et d'ONU-Femmes dont les opérations avaient pris fin. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires doit apporter de nouvelles améliorations aux contrôles concernant les partenaires d'exécution.

45. Le Comité a utilisé les données communiquées par l'administration des entités pour examiner les méthodes de lutte contre la fraude et a collaboré avec les organismes du système pour faire en sorte que la présentation des rapports soit cohérente et que la définition de la présomption de fraude soit prise en compte. Bien que le nombre de cas de fraude et de présomption de fraude signalés par le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNOPS, l'UNRWA et ONU-femmes ait augmenté entre 2014 et 2015, le montant sur lequel ils ont porté en 2015 (4,64 millions de dollars) ne représente que 0,01 % du montant total des dépenses indiqué par les entités en 2015 (34 945 millions de dollars). Le fait que le FNUAP, l'UNRWA et ONU-Femmes n'aient pas pu dire s'ils avaient été à même de recouvrer une partie des pertes liées aux cas de fraude signifie que ces entités doivent renforcer leurs mécanismes de signalement et de suivi des cas de fraude. L'UNOPS, l'ONUDC, ONU-femmes, les opérations indiquées au volume I, la Division de la gestion des investissements de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux n'ont pas de stratégie adéquate de lutte contre la fraude, bien qu'ils disposent de politiques de lutte contre la fraude, conduisent des séances de sensibilisation au risque de fraude et aient mis en œuvre des mécanismes de signalement et de suivi. En renforçant les mesures de lutte contre la fraude,

l'Organisation montrera qu'elle est résolue à lutter contre la fraude et appuie les politiques et les activités de lutte contre la fraude. Le nombre de fraudes signalées est bas compte tenu de l'ampleur et de la complexité des opérations menées par les organismes des Nations Unies et des conditions risquées dans lesquelles elles se déroulent. Les organismes des Nations Unies ne recouvrent que des montants relativement faibles auprès des auteurs de fraude et ils n'intentent que rarement des actions en justice qui permettraient l'ouverture de poursuites par les autorités locales chargées de l'application des lois.

46. De nouvelles améliorations doivent être apportées dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Certaines entités n'ont pas procédé aux évaluations de la performance ou l'ont fait en retard. Le FNUAP et ONU-femmes ont recours à des vacataires pour exécuter des fonctions rattachées au personnel essentiel ou destinées à être assurées par des personnes ayant la qualité de fonctionnaires. Certaines entités ont fait des efforts pour renforcer leurs fonctions afférentes aux ressources humaines. Le HCR a entrepris de réduire le nombre de postes permanents et les effectifs qui y sont associés de 5 %, tandis que l'ONUSD évalue sa structure hiérarchique afin de prévenir les risques de glissement dans le classement des postes et de maintenir un équilibre entre les cadres et le personnel auxiliaire, tout en pourvoyant aux besoins actuels et futurs en matière d'effectifs. S'agissant des opérations couvertes dans le volume I, l'Administration de l'ONU n'a donné suite que de façon limitée à la recommandation du Comité selon laquelle elle devait élaborer une stratégie et des plans stratégiques de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à moyen et long terme, fondés sur un examen de la stratégie de l'Organisation visant à recenser les besoins en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences [A/69/5 (Vol.1), par. 164].

47. La gestion des biens doit être améliorée dans certaines entités. Au FNUAP, le manuel des politiques et procédures relatives aux stocks n'a pas été mis à jour pour tenir compte de l'établissement du nouveau système de suivi des stocks. Au 31 décembre 2015, des stocks d'une valeur totale de 58,46 millions de dollars s'étaient accumulés dans les entrepôts de l'UNICEF et cela prenait plus de 1 à 11 mois au Contrôleur du Fonds pour approuver la comptabilisation en perte de certains articles, entraînant des frais d'entreposage évitables.

48. ONU-Habitat, l'UNRWA, ONU-Femmes et le FNUAP n'ont pas mis en place des indicateurs permettant de suivre l'évolution des dépenses en

matière d'informatique et de communications. Pour les opérations couvertes dans le volume I, le Bureau de l'informatique et des communications s'efforce actuellement de mieux faire comprendre ces dépenses et communiquera aux États Membres des prévisions révisée sur cinq ans pour l'ensemble du Secrétariat, dont le Département de l'appui aux missions, qui n'était pas pris en compte dans celles de 2015. Il faut davantage d'informations concernant les dépenses réelles et l'état du matériel informatique et de communications à l'échelle de tout le Secrétariat, y compris dans les opérations de maintien de la paix, afin que l'Administration puisse élaborer des hypothèses budgétaires solides et présenter en connaissance de cause aux États Membres informés des options relatives aux investissements dans ces technologies. Bien que la valeur comptable nette du matériel informatique et de communications des entités ait diminué, passant de 276,87 millions de dollars en 2014 à 265,43 millions de dollars en 2015, essentiellement en raison de la variation des amortissements et des cessions annuels, la valeur comptable nette des logiciels (actifs incorporels) a augmenté, passant de 73,17 millions de dollars en 2014 à 89,18 millions de dollars en 2015.

49. L'application de la politique d'achat des titres de transport à l'avance est essentielle. À l'UNRWA aucune politique de ce type n'est en place, si bien que la plupart des billets sont achetés peu avant la date du voyage. À l'UNICEF, le taux d'application de la politique n'est que de 35 %.

50. Seuls l'UNRWA, le PNUD, le FNUAP, ONU-Femmes et l'Université des Nations Unies ont mis en place une stratégie de gestion des biens comprenant un programme relatif aux investissements en matière d'entretien. Le Secrétariat en est à un stade précoce de la collecte des données nécessaires pour élaborer une stratégie de gestion des biens immobiliers. Si l'UNRWA et le FNUAP disposent de fonds d'amortissement, d'autres entités des Nations Unies n'ont pas une stratégie spécifique leur permettant de couvrir les coûts d'entretien et de mise à niveau. Le Secrétariat a amélioré la gestion de l'ensemble de son parc immobilier par le biais de l'examen stratégique des biens immobiliers, du module Umoja de gestion des biens immobiliers, de l'introduction de la gestion souple de l'espace de travail à New York et de l'élaboration de directives relatives à la gestion des projets d'immobilisation.

51. Le Comité des commissaires aux comptes établit des rapports distincts sur ces projets de transformation des modes de fonctionnement comme le plan-cadre d'équipement et Umoja. Il existe une forte volonté de

réforme et des progrès ont été enregistrés dans la mise en œuvre d'initiatives centralisées (normes IPSAS, Umoja, stratégie globale d'appui aux missions, révision des stratégies et procédures relatives à la gestion des technologies de l'information et des communications, aux achats, aux ressources humaines et aux biens immobiliers). Ces initiatives ont souvent été marquées par des dépassements de budget et de calendrier et ont obligé les hauts responsables à intervenir pour rectifier le tir. Afin d'en tirer le meilleur parti, le Secrétariat doit définir le niveau de référence de la performance opérationnelle actuelle et adopter une démarche d'amélioration continue.

52. Sur les 515 recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour l'année 2014 (jusqu'à juin 2015 pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies), 210, soit 41 %, ont été intégralement mises en œuvre, un taux inférieur à celui pour 2013 (49,6 %). Les raisons de cette tendance tiennent notamment aux exigences liées à Umoja et au temps nécessaire pour modifier les politiques ou mettre en place des contrôles.

53. **M^{me} Bartsiotas** (Contrôleuse), présentant les rapports du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les fonds et programmes des Nations Unies pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 [[A/71/331/Add.1](#) (Part I) et [A/71/331/Add.1](#) (Part II)], dit que les rapports contiennent des informations supplémentaires qui complètent les observations déjà présentées au Comité. Pour chaque recommandation, ils contiennent également des renseignements sur l'état de l'application, le bureau responsable, la date butoir estimative et le rang de priorité attribué à la recommandation, ainsi que des renseignements actualisés sur la suite donnée aux recommandations se rapportant à des exercices antérieurs qui n'ont pas été intégralement appliquées. Les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies ont accepté la plupart des recommandations du Comité et n'ont épargné aucun effort pour répondre à la demande de l'Assemblée générale concernant l'application de ces recommandations.

54. Présentant le rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2015 ([A/71/331/Add.2](#)), l'intervenante dit que l'Administration a accepté toutes les recommandations du Comité. Sur les 166 recommandations faites au Secrétariat au cours des quatre exercices financiers

précédents, 54 % ont été pleinement appliquées, 33 % sont en cours d'application et 14 %, au 30 juin 2016, avaient été classées par le Comité ou étaient caduques. Dans le résumé concis des principales constatations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année financière 2015 ([A/71/558](#)), le Comité a noté que, sur les 515 recommandations formulées jusqu'à décembre 2014 (jusqu'à juin 2015 pour les opérations de maintien de la paix), 41 % avaient été intégralement appliquées, 42 % étaient en cours d'application, 8 % n'avaient pas été appliquées, 4 % étaient devenues caduques, 3 % avaient été réitérées et 2 % avaient été classées. Les raisons du renforcement de cette tendance à la diminution du taux d'application sont la nécessité de modifier les politiques et de mettre en place des contrôles et les retards résultant de multiples projets de transformation des modes de fonctionnement. Toutes les recommandations du Comité qui ont été acceptées seront appliquées en temps utile, mais les principales recommandations se verront accorder la priorité. L'Administration est résolue à appliquer pleinement les recommandations du Comité, ce qui permettra d'améliorer la gestion des ressources et l'efficacité des fonds et programmes des Nations Unies.

55. **M. Sene** (Vice-Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif ([A/71/669](#)), dit que le Comité consultatif regrette que les états financiers de 11 entités aient été reçues pour l'audit deux mois après la date de présentation habituelle, en raison de difficultés liées à la mise en service d'Umoja. En conséquence, le Comité n'a pas été en mesure de fournir ses rapports d'audit en temps voulu et dans toutes les langues officielles de l'Organisation. Le Comité consultatif compte qu'à l'avenir tous les rapports seront établis dans les délais fixés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation, de manière à laisser à l'Assemblée générale suffisamment de temps pour les examiner.

56. Le Comité consultatif a noté que toutes les entités avaient reçu du Comité des commissaires aux comptes des opinions sans réserve. Toutefois, il a également noté avec préoccupation que le taux d'application des recommandations du Comité avait continué de diminuer, en particulier à New York. Les recommandations non encore appliquées doivent l'être sans tarder; un mécanisme de suivi spécifique aiderait à suivre l'application des recommandations. Le Comité consultatif demeure préoccupé par le fait qu'une nouvelle fois le Comité des commissaires aux comptes n'a pas été en mesure d'affirmer avec certitude que les

chiffres relatifs aux cas de fraude et de présomption de fraude sont fiables, mais il se félicite de la publication récente de la circulaire intitulée Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et attend avec intérêt les vues du Comité des commissaires aux comptes sur ce dispositif dans le cadre du volume I de son prochain rapport d'audit.

57. Enfin, rappelant l'observation faite par le Comité des commissaires aux comptes en 2011 que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies devrait publier des directives pour la sélection et l'évaluation des gérants de portefeuille, ayant décidé de traiter ce choix comme une décision qui relève des services chargés des placements plutôt que de ceux chargés des achats, et la constatation du Comité des commissaires aux comptes que ces directives n'étaient toujours pas prêtes en 2015, le Comité consultatif compte que le Comité des commissaires aux comptes continuera de suivre la question.

58. **M^{me} Wairatpanij** (Thaïlande), prenant la parole au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe apprécie le rôle de contrôle externe du Comité des commissaires aux comptes, la qualité constante de ses rapports et l'élaboration, pour la première fois, d'un rapport distinct du Comité sur la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Toutefois, le Groupe est déçu par le retard pris dans l'établissement des états financiers, qui a entraîné un retard dans l'examen des rapports par l'Assemblée générale. Notant que la mise en service d'Umoja a contribué à ce retard, le Groupe insiste sur la nécessité pour les prochains états financiers d'être soumis conformément au calendrier fixé et au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

59. Notant que toutes les entités auditées ont reçu une opinion sans réserve, le Groupe souligne la nécessité pour toutes les entités concernées de préserver les progrès accomplis, tout en corrigeant les éventuelles déficiences identifiées. Il salue la conclusion selon laquelle toutes les entités ont montré un bon niveau de solvabilité, mais est gravement préoccupé par la situation financière de l'UNRWA, qui ne dispose pas de liquidités suffisantes pour couvrir ses engagements de base.

60. Bien que le Groupe se soit déclaré préoccupé par la diminution du taux d'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, en particulier dans le cas des opérations de maintien de la paix, lors de la dernière période d'audit, par rapport à la période précédente, il a reconnu que la période actuelle étant la première où les normes IPSAS

sont appliquées, il est possible que les taux d'application ne soient pas directement comparables. Toutefois, il souligne que toutes les entités doivent prendre des mesures appropriées pour garantir l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes sans retard et à titre prioritaire et établir des dispositifs de responsabilisation pour les retards intervenant dans l'application.

61. Le Groupe a noté que certaines initiatives de transformation des modes de fonctionnement n'ont pas été dûment prévues ou appliquées par rapport à leurs objectifs. Certaines n'ont aucun plan de valorisation des avantages clairement défini, ou ont nécessité une intervention majeure de hauts responsables pour les remettre sur les rails. S'agissant du Secrétariat, le Groupe aimerait avoir des précisions sur la méthode commune pour la réalisation des avantages au moyen d'Umoja et pour l'évaluation des avantages cumulés en termes de qualité et de quantité avant le déploiement d'Umoja-Extension 2. L'administration de chacune des entités doit mettre en place une stratégie officielle de gestion des projets de transformation des modes de fonctionnement qui sont en cours, notamment en établissant des plans de valorisation des avantages et des calendriers de mise en œuvre qui soient clairs, justifiables et quantifiables. Ayant pris note des informations concernant la gestion des voyages à l'UNICEF, à l'UNRWA et ailleurs, le Groupe souhaite en apprendre davantage au cours des consultations sur les dépenses afférentes aux voyages, les politiques existantes et l'application de ces politiques dans toutes les entités.

62. Le Groupe salue les efforts déployés par des entités, dont le Secrétariat de l'ONU, pour élaborer des dispositifs couvrant la fraude, la présomption de fraude et la corruption. Il croit fermement que le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination est le mieux placé pour élaborer des directives visant à assurer l'application systématique de ces politiques dans toutes les entités, et souhaite étudier la question plus avant lors de consultations.

63. Le Groupe souscrit à l'avis du Comité consultatif selon lequel il est nécessaire de disposer d'un mécanisme de partage de l'information fonctionnant bien sur les partenaires d'exécution pour appliquer de manière plus efficace les meilleures pratiques et les enseignements tirés. Il cherchera à obtenir des éclaircissements lors des consultations sur les mesures prises pour remédier aux lacunes décelées par le Comité des commissaires aux comptes dans un certain nombre d'entités, notamment le mécanisme appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux, le

HCR, l'UNICEF et l'UNRWA. Par ailleurs, pendant les consultations il continuera de suivre certaines questions présentant un intérêt spécifique, notamment la gestion du budget, la gestion des biens et les achats dans un certain nombre d'entités, dont le Secrétariat de l'ONU, l'UNICEF, le HCR, l'Université des Nations Unies et s'agissant d'Umoja et de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, afin de mieux comprendre quelles mesures ont été prises pour prévenir que les lacunes perdurent.

64. **M^{me} Pilleri** (Observateur de l'Union européenne) dit que la publication tardive du rapport du Comité consultatif est regrettable. La présentation de toute la documentation requise dans les délais prescrits et simultanément dans toutes les langues officielles est essentielle pour maintenir l'inclusion et la transparence du processus permettant de parvenir à un accord.

65. Le Comité des commissaires aux comptes, à travers ses rapports de qualité et ses recommandations utiles, a contribué à l'établissement d'un système des Nations Unies plus solide, plus efficace par rapport aux coûts et plus transparent, à une meilleure gouvernance et à une gestion financière et opérationnelle plus efficace et plus efficiente de l'Organisation. Les opinions d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes fournissent également aux États Membres une évaluation indépendante de l'utilisation qui est faite de leurs ressources. L'Union européenne souscrit à l'avis du Comité des commissaires aux comptes selon lequel la diminution du taux d'application de ses recommandations est une source de préoccupation, et prie instamment le Secrétaire général de faire en sorte qu'elles soient appliquées intégralement et en temps voulu.

66. Les projets de transformation des modes de fonctionnement et de modernisation en cours – notamment les normes IPSAS, Umoja et le dispositif de prestation de services centralisée – s'ils sont mis en œuvre intégralement et efficacement, amélioreront la transparence, l'efficacité et le rapport coût-efficacité. Tout en félicitant le Secrétariat pour la réalisation de la mise en service d'Umoja en 2015, l'Union européenne est préoccupée par l'observation du Comité des commissaires aux comptes selon laquelle l'Administration ne les exploite pas autant qu'elle le pourrait pour améliorer la prise de décisions en matière de gestion et rendre plus efficace la communication de l'information financière et la prestation de services. Elle considère également comme le Comité des commissaires aux comptes qu'il est nécessaire d'avoir une approche plus harmonisée de transformation des modes de fonctionnement à l'échelle de l'Organisation, un plan global de gestion des risques institutionnels,

dont les progrès ont été insuffisants, et que l'Organisation doit améliorer l'efficacité et l'orientation stratégique de sa gestion des ressources humaines, car sa main-d'œuvre est essentielle.

67. **M^{me} Norman Chalet** (États-Unis d'Amérique) dit que le travail du Comité des commissaires aux comptes a permis aux États Membres de bénéficier du contrôle d'experts à l'échelle du système, mettant en évidence les difficultés rencontrées et les progrès réalisés par les entités des Nations Unies dans des domaines tels que les résultats financiers, la gestion des ressources, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le risque institutionnel et les initiatives de lutte contre la fraude. Ce contrôle est crucial pour faire en sorte que l'Organisation fonctionne de manière efficace et efficiente, en continuant de fournir des services essentiels et nécessaires dans le monde entier. Les opinions sans réserve émises sont une indication que les États Membres peuvent avoir confiance dans l'intégrité des états financiers et la solidité de la situation financière de l'Organisation.

68. Sa délégation se félicite des conclusions générales du Comité, notamment la nécessité de mettre l'accent sur la mise en œuvre de nouvelles plateformes et initiatives et de les exploiter pour appuyer l'amélioration de la prise de décisions en matière de gestion et rendre plus efficace la communication de l'information financière et la prestation de services. Toutefois, pour que l'Organisation puisse mesurer ses propres progrès, elle doit définir le niveau de référence des résultats actuels et utiliser les nouveaux outils pour mieux gérer les ressources et les résultats.

69. Sa délégation se félicite également de la publication de la circulaire intitulée Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, mais elle note la conclusion du Comité des commissaires aux comptes selon laquelle le niveau global de fraude et de présomption de fraude avait augmenté par rapport à 2014 en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix et six des principaux fonds et programmes. Bien que cette augmentation puisse être due à l'amélioration des mécanismes de communication de l'information, sa délégation partage l'avis du Comité des commissaires aux comptes, du Comité consultatif et du Corps commun d'inspection selon lequel il est probable que de très nombreuses fraudes ne sont pas signalées ou détectées dans le système des Nations Unies car le nombre de fraudes signalées est anormalement bas. Toutes les entités des Nations Unies doivent élaborer des systèmes pour prévenir et détecter les fraudes, et adopter une approche préventive en la matière.

70. Il est vital que l'ONU incorpore les recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans ses opérations au quotidien. En agissant ainsi sans tarder, l'Organisation peut améliorer sensiblement le contrôle des activités et la fourniture de services à des personnes faisant partie des plus vulnérables du monde.

La séance est levée à 12 h 5.