



Assemblée générale

Soixante-dixième session

Documents officiels

Distr. générale
9 novembre 2015
Français
Original : anglais

Cinquième Commission

Compte rendu analytique de la 10^e séance

Tenue au Siège, à New York, le mardi 27 octobre 2015, à 10 heures

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

Sommaire

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

Normes comptables internationales pour le secteur public

Cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Point 133 de l'ordre du jour : Budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 (*suite*)

Plan-cadre d'équipement

Le présent compte rendu est sujet à rectifications.

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

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

15-18670 (F)



Merci de recycler 



La séance est ouverte à 10 h 10.

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

Normes comptables internationales pour le secteur public (A/70/329 et A/70/7/Add.2)

1. **M^{me} Bartsiotas** (Contrôleuse) présente le huitième rapport d'étape sur la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) (A/70/329), qui indique que les normes IPSAS sont maintenant en vigueur à l'ONU, présente les perspectives d'institutionnalisation des normes IPSAS et expose les progrès de leur mise en application dans le système des Nations Unies durant la période comprise entre le 1^{er} septembre 2014 et le 31 août 2015. Pour l'année financière terminée le 31 décembre 2014, tous les organismes des Nations Unies, dont les 13 qui présentent des rapports financiers, ont établi pour la première fois des états financiers conformes aux normes IPSAS, sur lesquels les commissaires aux comptes ont émis des opinions sans réserve, ce qui est une première. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), qui ont établi pour la première fois leurs états financiers conformes aux normes IPSAS, méritent une mention particulière.

2. L'adoption des normes IPSAS a entraîné plusieurs changements notables dans les méthodes d'établissement des états financiers de l'Organisation, ce qui a nécessité un renforcement important des processus sous-jacents. Pour la première fois, les immobilisations corporelles, les stocks et les immobilisations incorporelles figurent dans les états financiers, et des comptes de dépréciation ont été créés pour mieux refléter les flux de trésorerie prévus au titre des créances impayées. Pour la première fois, l'Organisation a également comptabilisé les passifs liés aux avantages du personnel relevant de son programme d'indemnisation pour maladie, accident ou décès imputable au service, ainsi que des provisions pour risques et charges. Désormais, les charges sont constatées lors de la livraison d'un bien ou de la prestation d'un service plutôt qu'au moment de l'engagement, et les charges relatives à l'amortissement et à la dépréciation des actifs sont inscrites dans les états financiers. Par ailleurs, les notes relatives aux états financiers sont beaucoup plus nombreuses et fournissent, entre autres, des informations sur les risques relatifs aux instruments financiers, des informations sectorielles et des

informations relatives aux parties liées. Ces progrès ont été rendus possibles par le pilotage solide axé sur l'évaluation des risques qu'exerce fermement le Comité directeur pour les normes IPSAS, par le respect des grandes orientations stratégiques fixées par le Comité de gestion, qui a manifesté sa volonté de réforme en approuvant le plan de concrétisation des avantages liés à l'adoption des normes IPSAS et le plan d'institutionnalisation de celles-ci, ainsi que par les activités de contrôle et d'examen du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA). Par ailleurs, l'équipe chargée de la mise en application des normes IPSAS a veillé à ce que les prestations prévues au contrat soient fournies dans les délais convenus et, avec l'équipe du projet Umoja, a organisé des ateliers de préparation des états financiers pour garantir que tous les bureaux soient en mesure de fournir des informations financières conformes aux normes IPSAS.

3. Les activités postérieures à l'introduction des normes IPSAS ont consisté à établir un plan d'institutionnalisation prévoyant la création de structures et processus intégrés qui contribuent à institutionnaliser le respect des normes IPSAS dans toute l'Organisation, y compris dans son fonctionnement quotidien, et qui aident aussi à la concrétisation des avantages attendus; a également été établi un plan de concrétisation des avantages de l'application des normes IPSAS, conçu dans le but d'exploiter l'information financière obtenue pour améliorer la gestion de l'Organisation. Ce plan répertorie 15 avantages attendus classés en cinq grandes catégories, pour chacune desquelles sont définis des indicateurs de résultats. Le rapport expose brièvement certains des avantages déjà obtenus, tout en avertissant qu'il faudra évaluer les tendances sur plusieurs exercices pour en tirer des enseignements et mesurer les progrès de la concrétisation des avantages à long terme, en particulier de ceux de nature à améliorer la qualité des décisions financières et la gestion des risques financiers. Dans le but de promouvoir l'institutionnalisation de l'application des normes IPSAS en renforçant le dispositif de contrôle interne, la déclaration relative au contrôle interne recommandée par le Comité des commissaires aux comptes sera imposée expérimentalement à quelques bureaux et missions avant d'être rendue obligatoire dans toute l'Organisation en 2018. Le renforcement du contrôle interne sera entièrement intégré au cadre de gestion du risque institutionnel.

4. Enfin, le rapport indique qu'au 30 juin 2015, le coût du projet de mise en application des normes IPSAS était dans la limite du budget indicatif de 27 millions de dollars. Les activités d'institutionnalisation seront financées par le compte d'appui pour l'exercice en cours et par le budget ordinaire pour l'exercice 2016-2017.

5. **M. Ruiz Massieu**, Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, présentant le rapport du Comité consultatif (A/70/7/Add.2), dit que celui-ci salue l'application généralisée des normes IPSAS et la certification sans réserve des états financiers de toutes les entités auditées, même s'il reste beaucoup à faire pour que les avantages attendus du projet se concrétisent sous la forme d'une gestion plus efficace des ressources et du respect plus rigoureux de l'obligation de rendre compte. Maintenant que les normes IPSAS sont en vigueur, des efforts coordonnés doivent être faits pour que leur application systématique entre dans la pratique institutionnelle et que les avantages attendus se concrétisent pleinement. Les informations issues de l'application des normes IPSAS permettent d'améliorer la qualité des décisions, les équipes de direction ont un rôle primordial à jouer dans ce processus de concrétisation des avantages.

6. Le Comité consultatif demeure préoccupé par le retard du déploiement d'Umoja, en particulier par le fait que l'information financière provient toujours des multiples systèmes antérieurs, et par les risques que cela présente pour la concrétisation des avantages de l'application des normes IPSAS; il espère que la coopération étroite entre les équipes des projets IPSAS et Umoja permettra de limiter ces risques.

7. **M. Davidson** (Afrique du Sud), s'exprimant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, insiste sur l'importance des observations et des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes pour guider la mise en application des normes IPSAS à l'échelle du système des Nations Unies. Le Groupe voit dans la publication par tous les organismes des Nations Unies d'états financiers conformes aux normes IPSAS, qui ont été certifiés sans réserve, une étape majeure de la modernisation de l'Organisation, et se félicite en particulier que la FAO et l'OMT aient pour la première fois publié des comptes aux normes IPSAS. Cependant, comme le Comité consultatif, le Groupe considère qu'il reste beaucoup à faire pour tirer parti des avantages de l'application des normes IPSAS.

Il apparaît clairement que celle-ci a déjà permis d'améliorer les processus de gestion financière de l'ensemble de l'Organisation et le Groupe compte que d'autres améliorations suivront.

8. Les nouveaux éléments d'information issus de l'application des normes IPSAS doivent être exploités pour renforcer le respect de l'obligation de rendre compte, la transparence, l'efficacité, le contrôle et la viabilité financière de l'Organisation. À cet égard, le Groupe demande que le Secrétaire général, en tant que Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, continue de coordonner tous les aspects de la transition des normes comptables antérieures aux normes IPSAS, y compris la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations sur les difficultés rencontrées, les enseignements tirés de l'expérience, les pratiques exemplaires et les avantages que l'Organisation retire de l'application des normes, dans le but de perfectionner les programmes et les stratégies d'application des normes IPSAS jusqu'à ce que le déploiement d'Umoja soit achevé. Le Groupe compte que les organismes poursuivront leur collaboration aux activités postérieures à l'introduction des normes de façon à en garantir le respect. Il attend avec intérêt des informations supplémentaires sur les avantages de l'application des normes IPSAS pour les opérations de maintien de la paix et, comme le Comité consultatif, il considère que l'inefficacité des règles et pratiques de gestion des stocks expose l'Organisation à des risques accrus de détérioration ou d'obsolescence des stocks.

9. Le Groupe demeure préoccupé par le risque que le retard du déploiement d'Umoja ne compromette la concrétisation des avantages attendus de l'application des normes IPSAS et souhaiterait des clarifications quant aux progrès de l'action entreprise par les équipes des projets Umoja et IPSAS pour réduire ces risques. Tout en insistant sur l'importance du rôle que jouent les cadres dirigeants dans la concrétisation de ces avantages dans l'ensemble du système des Nations Unies, le Groupe relève avec satisfaction les mesures prises pour professionnaliser la fonction finances en créant un corps de responsables financiers hautement qualifiés et compte que des informations détaillées sur les résultats obtenus figureront dans les prochains rapports du Secrétaire général.

Cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323 et A/70/436)

10. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion) présente le rapport du Secrétaire général 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/70/323), où est souligné l'intérêt d'une démarche institutionnelle commune qui permette d'offrir des services administratifs de qualité, rapides et uniformes, régis par un ensemble de règles de gestion financière et un statut et un règlement du personnel communs à tout le Secrétariat, dans le but de renforcer sa capacité de s'acquitter de mandats très divers. Dans ce dispositif, les fonctions d'appui administratif seraient organisées de manière à donner la priorité aux besoins des clients, aux impératifs opérationnels et aux résultats, tout en assurant, grâce au renforcement de la standardisation et du contrôle, une cohérence, une transparence et une responsabilité accrues. Des solutions modulaires seraient adoptées pour tenir compte de la diversité des besoins et de la complexité des différents contextes opérationnels, et les demandes de services seraient groupées pour obtenir des gains d'efficacité et des économies d'échelle qui permettraient de réaffecter les ressources à de nouvelles fonctions et à de nouvelles activités relevant des programmes.

11. Le dispositif de prestation de services centralisée serait conçu en fonction de l'expérience et des enseignements tirés des arrangements de services partagés existants dans des entités du Secrétariat telles que les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les missions, ainsi que de la stratégie globale d'appui aux missions. Le développement de ce dispositif dépendrait principalement des progrès de la mise en œuvre des mesures de réforme prises à l'échelle de l'Organisation ces dernières années, en particulier l'installation d'Umoja. Sur la base des progrès de la standardisation et de l'harmonisation des processus métier rendus possibles par Umoja, le dispositif éliminerait puis regrouperait les structures fragmentées de prestation de services administratifs au niveau des lieux d'affectation et, lorsqu'il y a lieu, le cloisonnement entre lieux d'affectation. Cela permettrait de simplifier l'organigramme, les fonctions et les flux de travaux des services administratifs, qui sont devenus de plus en plus pesants et sont fournis

selon des modalités qui varient selon le lieu d'affectation, ce qui conduit à un cloisonnement. Les flux de travaux seraient davantage axés sur les résultats et répondraient mieux aux objectifs visés, afin que les services administratifs s'adaptent aux besoins. Le dispositif viserait également à accroître la spécialisation des fonctions administratives en opérant une distinction plus rigoureuse entre activités stratégiques et activités opérationnelles, ce qui permettrait de répartir plus clairement les tâches, de concentrer davantage les compétences spécialisées et d'uniformiser davantage les prestations. Les responsabilités seraient définies selon trois catégories : les fonctions du Siège engloberaient la direction stratégique, la définition des orientations, le contrôle et la mobilisation des parties prenantes dans les autres lieux d'affectation; les fonctions des pôles comprendraient l'exécution intégrée des processus qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation, à l'échelle mondiale ou régionale ou au niveau des lieux d'affectation; les fonctions des bureaux locaux consisteraient à exécuter les processus propres au lieu d'affectation et intransférables. Enfin, des formules de services communs seraient envisagées dans le but de regrouper les fonctions des pôles qui ne sont pas propres à un lieu d'affectation; c'est là une composante essentielle du dispositif de prestation de services centralisée. Les services transactionnels seraient fournis par des centres de services capables de gérer des clients à l'échelle mondiale, régionale ou locale, et les services spécialisés relèveraient de centres d'excellence offrant des conseils et un savoir-faire très spécialisés. Une analyse préliminaire a montré que la formule des services communs pourrait être envisagée pour 142 processus administratifs sur 347. Une évaluation plus détaillée sera réalisée après la stabilisation d'Umoja.

12. La conception du dispositif de prestation de services centralisée repose sur le principe d'une prestation holistique et entièrement intégrée, rendue possible par la gestion conjointe des activités administratives apparentées des différentes entités du Secrétariat, le but étant d'obtenir de meilleurs résultats et de créer des synergies. Une collaboration étroite avec les clients serait indispensable, que ce soit au stade de la conception du dispositif ou après sa mise en service. Des paramètres de prestation seraient définis précisément dans le cadre d'accords de prestation de services, et des indicateurs de résultats et des tableaux de bord seraient élaborés pour mesurer la performance

en temps réel et garantir le respect des normes fixées. Pour répondre aux besoins variés des clients, les modalités de prestation seraient diversifiées, et il est envisagé à cette fin de créer des groupes fonctionnels, de proposer des gammes de services et de constituer des portefeuilles de clients individualisés. Le financement du dispositif de prestation de services centralisée devrait relever d'un mécanisme solide et prévisible qui prenne en compte la nécessité de disposer d'effectifs permanents et stables suffisants pour assurer la bonne exécution des accords de prestation de services. Ce mécanisme devrait être modulable en fonction du calendrier des activités et des fluctuations correspondantes de la charge de travail.

13. Il est prévu d'instituer progressivement le dispositif de prestation de services centralisée afin qu'une conception partagée des paramètres essentiels guide la formulation d'un projet détaillé. Le cadre présenté dans le rapport prend en compte les structures uniques de l'Organisation, sa vocation universelle, les environnements complexes dans lesquels elle agit, ainsi que l'histoire et la mémoire institutionnelles. La réforme n'est pas une fin en soi, et les changements envisagés ont pour but de permettre à l'Organisation de mieux s'acquitter de ses mandats. Si les États Membres approuvent ce cadre, une étude de viabilité détaillée, comprenant un choix de lieux envisageables et fondée sur le cadre et les données essentielles qui seront disponibles après la stabilisation d'Umoja, sera soumise à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session. Le rapport contient également une demande de crédit non renouvelable qui a pour objet de couvrir le coût d'une petite équipe chargée du projet et de services de consultants. Enfin, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, une proposition affinée concernant le dispositif figurera dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019.

14. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport connexe du Comité consultatif (A/70/436), dit que le Comité recommande que le Secrétaire général soumette à l'Assemblée générale, à sa soixante et onzième session, un projet détaillé assorti d'une étude de faisabilité qui prenne en compte les commentaires et les recommandations figurant dans le rapport.

15. Le dispositif de prestation de services centralisée doit être complet et couvrir les besoins de toutes les

entités du Secrétariat, y compris ceux des missions de maintien de la paix et des autres missions. Pour cela, il doit procéder d'une démarche cohérente qui prenne en considération toutes les réformes en cours. Le Comité consultatif recommande également à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de concentrer ses efforts, dans la préparation de sa proposition détaillée, sur l'amélioration de la prestation des services d'appui administratif et sur la réduction des coûts y afférents. Le dispositif devrait viser à rationaliser la répartition des fonctions entre les différents lieux d'affectation et à optimiser le fonctionnement des structures existantes du Secrétariat. La proposition détaillée du Secrétaire général devrait également contenir des explications complètes quant à la méthodologie, aux critères et aux processus d'évaluation qui la sous-tendent, de sorte que l'Assemblée générale puisse prendre une décision éclairée. Enfin, le Comité consultatif estime qu'il est essentiel que le projet soit doté d'une équipe dirigeante solide et obéisse à des principes rigoureux de gouvernance. Le projet devrait donc mobiliser une coopération et une coordination sans faille à l'échelle du Secrétariat, et susciter chez les fonctionnaires, en particulier les cadres dirigeants, la volonté de s'y investir et d'assumer la responsabilité de son succès.

16. Le passage à un système de prestation de services partagée pourrait avoir des effets importants sur les structures organisationnelles et les chaînes de responsabilité hiérarchique, ainsi que sur les méthodes, les modalités et les procédures de travail, et offrirait l'occasion de revoir, simplifier et harmoniser ces structures. Aussi l'Assemblée générale devrait-elle prier le Secrétaire général de fournir dans son rapport des renseignements détaillés sur les effets prévus de la mise sur pied du dispositif sur les structures organisationnelles. Ce rapport devrait aussi comprendre une analyse comparative des différentes formules de financement des services communs et de recouvrement des coûts. Étant donné que le dispositif couvrirait les besoins de l'ensemble du Secrétariat, sa mise en œuvre, si elle est approuvée par l'Assemblée générale, devrait être financée selon une méthode répartissant les coûts entre le budget ordinaire, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires. Enfin, le Comité recommande une réduction du montant des ressources demandées pour couvrir le coût des services des consultants qui participeraient à l'élaboration de la proposition détaillée.

17. **M. Davidson** (Afrique du Sud), s'exprimant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe attache une grande importance à l'examen du cadre proposé pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée dont l'objectif serait d'accroître l'efficacité de l'exécution des mandats. Ce dispositif répondrait à la nécessité de simplifier une structure administrative qui n'a cessé de devenir plus complexe et comprend quelque 98 entités autonomes présentes dans plus d'une centaine de lieux d'affectation et fournissant des services à différents niveaux de l'Organisation. La mise sur pied progressive du dispositif que propose le Secrétaire général comprendrait l'élaboration d'une proposition détaillée, la définition d'un état de référence de l'agencement administratif dans le cadre d'Umoja et le regroupement physique des fonctions de prestation de services aux niveaux mondial, régional et local. Le Groupe, comme le Comité consultatif, considère que le rapport du Secrétaire général (A/70/323) aurait pu être présenté plus tôt, vu son caractère général et compte tenu de l'expérience du Secrétariat en matière de prestation de services communs.

18. Le Groupe insiste sur la nécessité de fixer des objectifs clairs dès le début du projet, de procéder à une analyse coût-avantage détaillée et de préparer une étude de faisabilité. Il estime qu'il faut prendre en compte l'expérience et les enseignements tirés des initiatives passées et présentes de transformation des modes de fonctionnement. Le Groupe souhaiterait disposer d'informations lui permettant de mieux comprendre comment le déploiement du dispositif selon le calendrier proposé pourrait faciliter l'intégration de ces initiatives et la concrétisation rapide des avantages qui en sont attendus. Le dispositif devrait prendre en considération la nécessité d'éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités et être conçu, autant que possible, à partir de l'infrastructure existante et en exploitant l'expertise acquise. À cet égard, le Groupe souhaiterait que soit précisée la façon dont le Secrétaire général envisage d'intégrer les fonctions et l'infrastructure du Centre de services régional d'Entebbe, de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et, en particulier, du Bureau régional d'achat d'Entebbe.

19. Vu l'importance qu'une direction de projet forte revêt pour le succès du dispositif de prestation de services centralisée, il sera nécessaire de prendre des dispositions pour inciter les cadres dirigeants à

s'investir dans le projet et à se sentir responsables de son succès. Le Groupe attend avec intérêt la présentation d'un projet détaillé ainsi qu'un débat sur les informations relatives aux transformations en cours des modes de fonctionnement et sur la portée initialement assignée au projet, les modalités de prestation des services, l'évaluation des lieux d'implantation, la gestion de la relation client et le financement des services communs; il souhaiterait disposer de plus d'informations sur la mesure dans laquelle le cadre proposé tient compte des commentaires et observations du Comité des commissaires aux comptes et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

20. **M. De Preter** (Observateur de l'Union européenne), s'exprimant aussi au nom des pays candidats à l'admission (Albanie, ex-République yougoslave de Macédoine, Monténégro, Serbie et Turquie), de la Bosnie-Herzégovine, pays relevant du processus de stabilisation et d'association, ainsi qu'au nom d'autres pays (Arménie, Géorgie, République de Moldova et Ukraine), dit que les membres de l'Union européenne attachent une grande importance à la mise sur pied œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée parallèlement aux processus de transformation en cours, en particulier l'installation d'Umoja et la stratégie informatique et télématique, dans le but de mieux cibler et d'accélérer la prestation des services administratifs, comme le veut l'exécution efficace des mandats. Ce dispositif serait un moyen essentiel d'assurer la cohérence de ces processus, de maximiser les synergies et de garantir la prestation efficiente des services administratifs, source d'avantages quantitatifs et qualitatifs tangibles. Les objectifs de ce dispositif et ceux d'Umoja se renforcent mutuellement.

21. Pour atteindre le principal objectif du dispositif, à savoir garantir que les ressources soient concentrées sur les principales activités de fond de façon à obtenir des gains d'efficacité qui permettent de mieux appuyer l'exécution des mandats, il est nécessaire de clairement définir dès le départ les résultats attendus. À cet égard, l'Union européenne estime, comme le Comité des commissaires aux comptes, que le dispositif aurait dû être conçu avant la réalisation du projet Umoja et que le décalage qui en résulte accroît le risque d'entraîner la nécessité d'apporter après coup des modifications coûteuses au système Umoja. Le rapport du Secrétaire général (A/70/323) constitue un premier pas vers

l'élaboration d'une proposition détaillée qui, si elle est retenue, permettra à l'Organisation de simplifier et d'améliorer les fonctions administratives pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs du Secrétariat. L'approche globale proposée devrait s'inspirer des meilleures pratiques du système des Nations Unies. Vu l'ampleur du projet, il est nécessaire de prévoir des paramètres clairement définis, d'établir l'état de référence et un calendrier, et de prévoir une structure de direction solide, ainsi que de prendre des dispositions pour maximiser les avantages et éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités tout en prenant en compte la nature complexe et unique du système des Nations Unies.

22. **M. Dettling** (Suisse), s'exprimant aussi au nom du Liechtenstein, approuve l'objectif défini par le Secrétaire général, qui est de regrouper les fonctions administratives de façon à améliorer l'appui à l'exécution de programmes de l'Organisation. La Suisse et le Liechtenstein partagent l'avis exprimé par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport [A/70/5 (Vol. I)], selon lequel un dispositif de prestation de services centralisée qui prendrait en compte les activités des Nations Unies dans une perspective plus large, englobant les activités de programmes, permettrait d'établir un plan plus cohérent visant l'exécution efficace des mandats, en plus de fournir l'occasion de revoir des organigrammes pouvant comporter des éléments obsolètes ou redondants. Le Secrétaire général devrait donc, dans les phases suivantes du projet, mettre en adéquation le dispositif avec les exigences de l'exécution des programmes.

23. Il faudrait mieux exploiter les synergies entre les dispositifs d'appui administratifs du Secrétariat et ceux des fonds, des programmes des Nations Unies et des institutions spécialisées. À cet égard, les quatre modèles possibles de regroupement de services envisagés par le Comité de haut niveau sur la gestion méritent plus ample examen. Le dispositif de prestation de services centralisée devrait être conçu compte tenu des enseignements tirés de l'expérience des centres de services partagés, qui ont prouvé qu'ils pouvaient fournir des services de haute qualité, et il faudrait maximiser les synergies avec les dispositifs de prestation de services déjà en place pour les opérations de maintien de la paix. Enfin, il est indispensable que le projet soit coordonné et synchronisé avec les mesures de transformation en cours. À cet effet, une

coordination centralisée pourrait aider à définir une conception cohérente de l'affectation stratégique des ressources de l'Organisation.

24. **M^{me} Norman Chalet** (États-Unis d'Amérique) salue l'action entreprise par le Secrétaire général pour moderniser les modes de fonctionnement et rendre ainsi plus efficace l'exécution des mandats. Elle considère qu'il est nécessaire d'adopter une formule viable de prestation de services administratifs, qui soit adaptée aux activités et aux besoins opérationnels mondiaux de l'Organisation. Le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée présenté par le Secrétaire général fournit des lignes directrices importantes pour tirer le meilleur parti des projets de transformation en cours.

25. La Cinquième Commission devrait examiner le cadre proposé pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée en concentrant son attention sur la nécessité de définir un ensemble de principes propre à régir le soutien efficace de l'exécution des programmes mondiaux de l'Organisation, lequel est un moyen d'accroître sa productivité et de garantir que l'affectation des ressources réponde aux objectifs stratégiques. Les réformes ne devraient pas être retardées pour tenter de régler des détails qui ne sauraient l'être que lorsque les paramètres généraux auront été définis. La délégation des États-Unis estime, comme le Comité des commissaires aux comptes, qu'il faut définir un cadre d'intégration des modes de fonctionnement qui ne concerne pas seulement les processus administratifs. Le dispositif proposé offre l'occasion d'accroître la capacité de l'Organisation d'atteindre ses objectifs en coordonnant la réalisation des projets de transformation en cours. Manquer cette occasion pourrait entraîner la perpétuation de structures et de modes de fonctionnement dépassés ou redondants. La délégation des États-Unis est toute disposée à travailler avec les autres États Membres à l'établissement du cadre de mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée de nature à renforcer le rôle de l'Organisation en tant que fournisseur de services essentiels.

26. **M. Kishimori** (Japon) dit que sa délégation a toujours soutenu les projets de transformation de l'Organisation, qui sont essentielles pour lui permettre de conserver sa légitimité face aux défis de notre époque. Ainsi, le Japon accueille-t-il favorablement ce que propose le Secrétaire général pour la mise en

œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée, qui permettrait d'accélérer la réalisation de ces projets. Les modalités de mise sur pied du dispositif devraient refléter la volonté de l'Organisation de faire plus avec moins de ressources, et les enseignements tirés des réformes antérieures devraient être mis à profit. Le dispositif ne pourra être un succès que si les cadres dirigeants s'investissent fortement dans le projet et s'engagent à créer un dispositif d'envergure réellement mondiale, qui englobe tous les départements et bureaux, et s'étende à leurs activités sur le terrain.

27. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion) déclare que le projet de mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée a été limité aux services d'appui administratif conformément aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale. Même si, lors de ses dernières sessions, l'Assemblée a pris des décisions sur Umoja qui ont eu des répercussions sur l'élaboration du projet de dispositif, les décisions qu'elle a prises pour définir le mandat du Secrétariat concernant le dispositif ont toujours été guidées par les recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires quant au rapport coût-efficacité d'un tel dispositif. Le dispositif proposé a été conçu pour être complet et répondre aux besoins tant des bureaux centraux que des missions sur le terrain. Cependant, il doit être assez flexible pour pouvoir s'adapter à la diversité des activités de l'Organisation tout en privilégiant les besoins des clients. Sachant que l'objectif de ce dispositif est d'intégrer et de regrouper les fonctions administratives au lieu de simplement les standardiser, sa mise en œuvre représente un véritable défi, et c'est pourquoi il est prévu une solide structure de direction, comprenant le Secrétaire général adjoint à la gestion, en tant que maître d'œuvre, un comité directeur chargé du contrôle du projet, composé de représentants de haut niveau des départements clients, une petite équipe chargée du projet, constituée à titre temporaire, et un groupe de travail technique dont la composition sera déterminée avec le concours d'experts.

Point 133 de l'ordre du jour : budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 (suite)

Plan-cadre d'équipement (A/70/5 (Vol. V), A/70/343 et A/70/441)

28. **M. Takasu** (Secrétaire général adjoint à la gestion), présentant le treizième rapport annuel sur

l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/70/343), dit que l'exécution du plan-cadre au Siège constitue le plus important projet de transformation jamais entrepris par les Nations Unies; il avait pour objectifs d'améliorer et de moderniser l'infrastructure, de restaurer les espaces historiques, de mettre le complexe du Siège aux normes du bâtiment, normes de sécurité et normes incendie de la ville hôte, et d'améliorer le rendement énergétique et réduire l'empreinte-carbone.

29. De nombreux progrès ont été faits au cours de l'année écoulée : l'équipe chargée du projet a mené à bien les tâches prévues, dont les travaux de sécurisation des abords le long de la 1^{re} Avenue, l'ouverture du Centre des visiteurs du bâtiment de l'Assemblée générale et la réouverture après rénovation de la salle de l'Assemblée générale. Elle a aussi clos les contrats et collaboré avec les auditeurs. De nombreuses missions permanentes ont organisé des manifestations pour fêter la réinstallation des œuvres d'art et des objets offerts à l'Organisation. Les locaux rénovés ont accueilli de nombreuses réunions et le débat général a déjà eu lieu par deux fois dans le bâtiment de l'Assemblée générale.

30. Le projet a produit les résultats attendus, même s'il a dû être prolongé d'un an en raison des travaux de reconception et de construction nécessités par l'adoption de normes de sécurité beaucoup plus strictes, ainsi que des travaux de réparation des dégâts causés en 2012 par l'ouragan Sandy. Au total, les travaux, qui devaient durer sept ans, ont été menés à bien avec seulement un an de retard.

31. La phase de rénovation du plan-cadre d'équipement a pris fin après la réinstallation dans les locaux rénovés du bâtiment du Secrétariat, du bâtiment des conférences et du bâtiment de l'Assemblée générale, le remplacement d'éléments d'infrastructure majeurs dans les sous-sols, l'installation de dispositifs de sécurité renforcés et la construction des postes de contrôle de sécurité nord et sud. Les autres activités de clôture du projet, dont la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord, l'aménagement paysager du complexe et les travaux de sécurisation des entrées des 42^e et 48^e Rues, devraient être terminées avant la fin de 2016.

32. Le bâtiment temporaire de la pelouse nord sera démoli pendant la partie principale de la session de l'Assemblée. Conformément à la résolution 69/274 A

de celle-ci, le Secrétariat va faire démolir rapidement le bâtiment, et les travaux commenceront peu après la clôture du débat général. Le marché de démolition et d'aménagement paysager a été adjugé. L'entrepreneur a entamé les travaux préparatoires et recyclera les éléments récupérables avant de commencer la démolition à la fin du mois de décembre 2015. À la fin de 2016, une fois l'aménagement paysager achevé, le site sera revenu à son état d'origine.

33. Après l'achèvement des travaux de sécurisation entrepris à la hauteur des 42^e et 48^e Rues, le trafic automobile sera limité, par mesure de sécurité, à l'accès par l'entrée de la 42^e Rue à la bretelle de desserte et la circulation sous le bâtiment des conférences sera interdite. Le quai de déchargement sera déplacé à la hauteur de la 48^e Rue. La passation des marchés est en cours et les travaux devraient commencer au début de 2016 et s'achever avant la fin de l'année. Toutes les activités de clôture du projet seront financées sans dépassement du budget approuvé pour le plan-cadre d'équipement.

34. Il n'a pas été possible de rénover à un coût raisonnable les bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud en raison des problèmes de sécurité qui se posent à hauteur de la 42^e Rue. Comme l'Assemblée générale l'y a invité par sa résolution 69/274 A, qui s'appuyait sur le douzième rapport annuel du Secrétaire général (A/69/360), le Secrétariat a déterminé la façon la plus économique de déplacer les activités exercées dans ces bâtiments, sans préjudice de la solution à long terme qui sera retenue. Le rez-de-chaussée de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld a été réaménagé pour regrouper le personnel du côté nord, le côté sud étant vidé de ses occupants en raison des risques de sécurité liés à la proximité de la bretelle de sortie de la 42^e Rue.

35. Le Secrétariat a ouvert trois nouveaux services de restauration : une cafétéria au quatrième étage du bâtiment des conférences, un café au premier sous-sol du bâtiment du Secrétariat et un café dans le hall du Secrétariat.

36. La situation financière du projet est conforme à la projection figurant dans le rapport. Au 30 juin 2015, le montant cumulé des dépenses consacrées à la réalisation du plan-cadre d'équipement s'élevait à 2,150 milliards de dollars, somme égale au total des ressources approuvées, comprenant le budget initial et les dons (1,991 milliards de dollars), ainsi que les

intérêts créditeurs et un prélèvement sur le fonds de réserve opérationnelle (159,4 millions de dollars). Le Secrétariat a encaissé 99,98 % des contributions mises en recouvrement, ce qui témoigne d'un effort remarquable de la part des États Membres, dont le Secrétaire général tient à les remercier.

37. Conformément à la résolution 69/274 A, un mécanisme a été mis en place pour financer les dépenses connexes et un centre informatique auxiliaire pour un montant de 154,8 millions de dollars, ce qui a rendu possible l'achèvement de l'exécution du plan-cadre d'équipement sans dépassement du budget approuvé. Le Secrétariat a transféré 36,6 millions de dollars du Compte spécial et 73,2 millions de dollars du solde inutilisé de l'exercice biennal 2012-2013, et a mis 45 millions de dollars en recouvrement auprès des États Membres en application de la résolution 67/238.

38. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a cessé d'exister le 31 juillet 2015 et la responsabilité des activités restantes a été transférée au Bureau des services centraux d'appui. M. Takasu salue les efforts du personnel et de la direction du Bureau et fait part aux États Membres de la reconnaissance du Secrétaire général pour leur soutien sans faille du projet.

39. **M. Mkumba** (Président du Comité des opérations d'audit du Comité des commissaires aux comptes), présentant le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année se terminant le 31 décembre 2014 [A/70/5 (Vol. V)], dit que la rénovation du complexe du Siège était un projet complexe et de valeur élevée qui avait pour objet de moderniser et de sécuriser les bâtiments tout en préservant l'architecture des années 50 et sans compromettre les activités courantes. Ce rapport, le douzième produit par le Comité sur le projet, a été finalisé en juin 2015.

40. Les travaux prévus par le plan-cadre étaient pratiquement achevés en septembre 2014, ce qui est remarquable vu la complexité du projet et les difficultés rencontrées au début. Le Secrétariat s'était engagé à ce que le débat général de la soixante-neuvième session puisse se tenir dans le bâtiment de l'Assemblée générale rénové, et a tenu sa promesse. La décision prise par l'Assemblée générale d'exclure du projet les bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud a permis de réduire de 65 millions de dollars le coût total final prévu et de

le ramener à 2,309 milliards de dollars, et le coût prévu des travaux de construction à 2,150 milliards. Cependant, ces montants représentent le coût de l'exécution, qui s'achève avec trois ans de retard, d'un projet dont l'ambition a été notablement réduite, ce qui n'a pas empêché le dépassement des prévisions initiales.

41. Les fonds pour imprévus ont été épuisés et les éventuels dépassements devront désormais être imputés aux économies réalisées sur les contrats. En juin 2015, l'Administration estimait à 39,5 millions de dollars le montant global des économies sur les sommes dues du maître d'œuvre qui pourraient être consacrées aux dépenses à venir. Il est probable que le coût final restera incertain tant que tous les contrats n'auront pas été clôturés et les travaux restants réceptionnés en décembre 2016, mais l'Administration estime disposer de fonds suffisants pour achever le projet. Le coût estimatif de la démolition du bâtiment de la pelouse nord a sensiblement augmenté, et le Comité réitère ses doutes quant à la validité de la méthode d'estimation des coûts retenue par l'Administration.

42. Bien que le projet arrive à son terme, l'Administration doit surveiller de près la clôture des contrats à prix maximum garanti et les travaux qui restent à achever d'ici à décembre 2016, dont le coût s'élève à 49 millions de dollars. Dans son précédent rapport sur le plan-cadre d'équipement [A/69/5 (Vol. V)], le Comité recommandait que l'Administration donne des précisions concernant la planification de l'achèvement du projet, d'autant plus nécessaires que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement devait cesser d'exister en juin 2015, avant donc la fin des travaux. La réponse du Département de la gestion a consisté à transférer 11 fonctionnaires (pour un coût estimatif d'un million de dollars) et 20 consultants (pour un coût de 1,76 million de dollars) du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement au Bureau des services centraux d'appui, à qui revient la responsabilité d'achever le projet. Cette équipe sera chargée de procéder à la clôture administrative des contrats à prix maximum garanti et de gérer des activités d'un coût de 49 millions de dollars, dont 35 millions de dollars pour les travaux restants et 14 millions de dollars pour la réinstallation provisoire des activités exercées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud.

43. Le Comité des commissaires aux comptes a relevé précédemment que l'Administration avait principalement concentré ses efforts sur les aspects techniques de l'exécution du projet au détriment d'une méthode solide de définition des avantages attendus et d'un plan précis de concrétisation de ceux-ci [A/69/5 (Vol. V)]. Le Comité consultatif a également formulé une recommandation à ce sujet, mais l'Administration n'a toujours pas produit une analyse confirmant à l'Assemblée générale que les résultats prévus ont été obtenus. Le Comité a été informé que cette analyse figurerait dans le treizième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement du projet (A/70/343).

44. La rénovation du complexe du Siège offrirait l'occasion d'appliquer des formules de gestion souple de l'espace de travail et de rentabiliser encore davantage les importants investissements consentis par les États Membres. Bien que cette occasion ait été manquée, il sera plus facile de mettre en œuvre ces stratégies maintenant que les bâtiments rénovés offrent des espaces de travail standard, modernes et ouverts. Le projet pilote mis en œuvre dans le bâtiment du Secrétariat a été globalement bien accueilli, mais les résultats montrent que l'Administration pourrait fixer des objectifs plus ambitieux.

45. L'examen stratégique des biens immobiliers, un plan sur 20 ans à horizon mobile pour l'entretien des biens immobiliers, constitue une avancée notable vers l'adoption d'une stratégie de gestion à long terme dynamique des actifs immobiliers, qui permettrait de mieux prévoir les coûts de l'entretien nécessaire pour maintenir les avantages des investissements importants consacrés au plan-cadre d'équipement et limiterait le risque de devoir entreprendre de nouvelles rénovations coûteuses et susceptibles de perturber le fonctionnement du Secrétariat.

46. Sur les neuf recommandations du Comité qui étaient encore pendantes au début de la période considérée, deux ont été appliquées, cinq sont en cours d'application, une n'a pas été appliquée et une a été classée par le Comité. Dans son rapport, le Comité a émis cinq recommandations visant à garantir la bonne clôture du projet, la concrétisation des avantages attendus et l'application des enseignements tirés de la réalisation du plan-cadre d'équipement à d'autres projets similaires tels que le plan stratégique patrimonial.

47. **M. Ruiz Massieu**, Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, présentant le rapport du Comité consultatif (A/70/441), dit que celui-ci a apprécié le rapport que le Comité des commissaires aux comptes a publié en décembre 2014 sur les enseignements à tirer de l'exécution du plan-cadre d'équipement, dans lequel il relevait qu'à la différence de la plupart des organisations, l'ONU n'a pas de modèle préétabli de gestion des grands projets d'équipement, ce qui complique l'exploitation des enseignements tirés de l'expérience. Le Comité consultatif se félicite que le Secrétaire général ait prévu d'établir avant la fin décembre 2015 des directives relatives à la gestion des projets de construction. Les enseignements des futurs projets d'équipement devraient être recensés, documentés et mis à profit.

48. La réalisation du plan-cadre d'équipement a permis certaines améliorations immédiates évidentes tels la modernisation du cadre de travail, le renforcement de la sécurité et la préservation d'un important patrimoine architectural. Cependant, le Comité consultatif s'inquiète de la manière dont certains avantages quantifiables mentionnés par le Secrétaire général ont été mesurés, notamment la réduction d'au moins 50 % de la consommation d'énergie, de 45 % des émissions de gaz à effet de serre liées à cette consommation et de 40 % de la consommation d'eau, ces chiffres n'étant en fait que des projections reposant uniquement sur des modèles théoriques.

49. Pour ce qui est du calendrier, le fait que la rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale a été pour l'essentiel achevée en septembre 2014, dans des délais resserrés, est un succès de taille, si l'on considère les retards pris dans les premières étapes du projet et les effets de l'ouragan Sandy. Le Comité consultatif note cependant avec préoccupation les reports répétés de la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord et du début des travaux de sécurisation des accès à la bretelle de service situés à la hauteur des 42^e et 48^e Rues. Le Secrétaire général devrait sans plus tarder appliquer les dispositions de la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale concernant la démolition rapide du bâtiment. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée de demander au Secrétaire général de faire en sorte que les travaux de sécurisation prévus à la hauteur des 42^e et 48^e Rues s'achèvent avant la fin de 2016.

50. Puisqu'un certain nombre d'activités prévues au cahier des charges n'ont pas encore été menées à bien, le Comité consultatif estime, comme le Comité des commissaires aux comptes, que l'exécution du plan-cadre d'équipement n'est pas encore achevée. Il s'interroge également sur le montant des ressources requises au titre de l'exécution des activités restantes, les coûts totaux prévus et les économies éventuelles. Le rapport du Secrétaire général (A/70/343) manquant à ce sujet d'informations et d'explications détaillées, le Comité consultatif demande que des prévisions soient données à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera ce rapport.

51. La section V du rapport du Comité consultatif (A/70/441) contient des informations relatives aux mesures provisoires prises par le Secrétaire général pour déplacer les activités exercées dans les bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud. Le financement de ces mesures a été examiné en même temps que les ressources nécessaires pour les activités restantes relevant de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

52. **M. Davidson** (Afrique du Sud), s'exprimant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que le Groupe apporte son entier soutien à la modernisation des installations des Nations Unies dans le monde entier, et en particulier à la réalisation du plan-cadre d'équipement, qui améliore les conditions sanitaires et de sécurité et l'environnement de travail.

53. Le montant estimatif du dépassement des prévisions de coût semble certes avoir été ramené à 65 millions de dollars, mais il faut considérer que la portée du projet a été considérablement réduite, puisque trois bâtiments ont été rénovés au lieu de cinq, pour un coût supérieur aux prévisions initiales. Un certain nombre de paramètres financiers, dont ceux liés à la relocalisation des activités exercées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, ont été omis ou incorrectement présentés dans le rapport du Secrétaire général (A/70/343). Le Groupe note avec préoccupation que des fonds provenant d'autres lignes budgétaires ont servi à couvrir le déficit du budget du plan-cadre d'équipement, en particulier les coûts liés à la couverture-assurance insuffisante des dommages causés par l'ouragan Sandy. Le projet pourrait donner lieu à des coûts supplémentaires durant la phase de clôture des contrats, notamment dans l'éventualité de demandes de modification ou de réclamations des fournisseurs. Le Groupe demandera des

éclaircissements à ce sujet lors des consultations informelles.

54. Le Groupe note avec préoccupation que les réductions de 50 % de la consommation d'énergie, de 45 % des émissions de gaz à effet de serre et de 40 % de la consommation d'eau que le Secrétaire général a annoncé avoir obtenues grâce au plan-cadre d'équipement ne sont en fait que des projections fondées sur des modèles théoriques. Malgré toutes les améliorations, l'Organisation n'a pas été capable d'obtenir et de publier les données nécessaires pour confirmer l'obtention des avantages annoncés. Tous les avantages quantifiables censés résulter des projets d'équipement devraient être attestés, et le Groupe espère que des informations concernant les avantages escomptés et effectifs figureront dans le prochain rapport annuel et le rapport final sur l'exécution du plan-cadre.

55. L'Organisation devrait tenir compte des enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement. Le document publié en décembre 2014 par le Comité des commissaires aux comptes s'appuyait sur les travaux du Comité relatifs au plan-cadre d'équipement et sur une connaissance générale des pratiques exemplaires, considérés en particulier dans l'optique de l'application de ces enseignements aux projets d'équipement en cours et à venir. Le Groupe est favorable à l'élaboration de directives sur la gestion de tels projets.

56. Bien que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement ait cessé d'exister, le projet lui-même est toujours en cours, un certain nombre d'éléments clefs, dont les mesures correctives et la démolition du bâtiment de la pelouse nord, n'ayant pas encore été réalisés. Le Groupe partage donc l'avis du Comité des commissaires aux comptes selon lequel l'exécution du plan-cadre d'équipement se poursuit encore. Le projet ne pourra pas être considéré comme achevé tant que les oublis et les problèmes relevés par les États Membres, dont ceux concernant l'accessibilité physique et technique, les insuffisances des installations de vidéoconférence et les prises de courant, n'auront pas fait l'objet de mesures correctives. Le Groupe note avec préoccupation qu'il semble que les bâtiments rénovés dans le cadre du plan nécessitent encore des activités de reconception et de reconfiguration qui entraînent des coûts supplémentaires pour les États Membres.

57. Lors des consultations informelles, le Groupe demandera des informations concernant le nombre prévu et le nombre effectif de fonctionnaires transférés du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement au Bureau des services centraux d'appui. Il demandera également des précisions sur la démolition du bâtiment de la pelouse nord et les travaux d'aménagement paysager, qui n'ont cessé d'être reportés et doivent être achevés en priorité.

58. Des propositions pour la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud doivent être présentées sans tarder. La sécurité du personnel qui y travaille, y compris celui du groupe de l'impression, doit être assurée. Le Groupe demande que le Secrétariat informe les délégations des consultations entre le Secrétaire général et de hauts fonctionnaires du pays hôte concernant la rénovation des accès à la bretelle de service situés à hauteur des 42^e et 48^e Rues.

La séance est levée à 11 h 35.