

# **Rapport financier et états financiers vérifiés**

**pour l'exercice de 12 mois  
allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014**

**et**

# **Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

**Volume II  
Opération de maintien de la paix  
des Nations Unies**



Nations Unies • New York, 2015



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

---

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Abréviations. . . . .	6
Lettres d'envoi. . . . .	9
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes. . . . .	12
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes . . . . .	14
Résumé. . . . .	14
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode . . . . .	21
B. Principales constatations et recommandations . . . . .	22
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité . . . . .	22
2. Aperçu de la situation financière. . . . .	22
3. Application des Normes comptables internationales pour le secteur public . . . . .	24
4. Élaboration et gestion du budget . . . . .	27
5. Gestion des voyages . . . . .	32
6. Gestion des biens . . . . .	38
7. Achats et passation de marchés . . . . .	44
8. Bureau régional d'achat . . . . .	52
9. Gestion du parc de véhicules . . . . .	54
10. Gestion des carburants . . . . .	55
11. Transports aériens . . . . .	56
12. Gestion des projets de construction. . . . .	60
13. Projets à effet rapide. . . . .	65
14. Gestion des ressources humaines . . . . .	69
C. État d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions . . . . .	71
1. Coordination de la stratégie globale d'appui aux missions . . . . .	73
2. Planification et mise en œuvre généralisée de la stratégie globale d'appui aux missions . . . . .	73
3. Stratégie de communication. . . . .	75
4. Volet Cadre financier et ressources stratégiques . . . . .	76
5. Volet Ressources humaines . . . . .	79

6.	Volet Gestion de la chaîne d'approvisionnement et organisation en modules . . . . .	83
7.	Volet services partagés . . . . .	90
D.	Ressources des opérations de maintien de la paix dans le domaine de l'informatique et des communications . . . . .	97
1.	Crédits alloués . . . . .	98
2.	Achats d'équipements et de services informatiques . . . . .	101
3.	Utilisation des biens informatiques et des biens liés aux communications . . . . .	107
4.	Ressources humaines . . . . .	108
5.	Sécurité de l'information et des communications . . . . .	110
6.	Plan de continuité des opérations et programme de reprise après sinistre . . . . .	113
E.	Informations communiquées par l'administration . . . . .	116
1.	Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens . . . . .	116
2.	Versements à titre gracieux . . . . .	116
3.	Cas de fraude et de présomption de fraude . . . . .	116
F.	Remerciements . . . . .	117
<b>Annexes</b>		
I.	Missions ayant fait l'objet d'un audit . . . . .	118
II.	État d'avancement de l'application des recommandations relatives à l'exercice biennal clos le 30 juin 2013 . . . . .	121
III.	Observations, mission par mission . . . . .	146
IV.	Récapitulatif des cas de fraude ou de fraude présumée signalés par les missions de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 . . . . .	150
V.	Récapitulatif des cas de fraude ou de fraude présumée signalés par les missions de maintien de la paix pendant l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013 . . . . .	155
III.	Certification des états financiers . . . . .	161
IV.	Opérations de maintien de la paix : rapport financier de l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 . . . . .	162
A.	Introduction . . . . .	162
B.	Aperçu de la situation financière . . . . .	162
C.	Contributions statutaires . . . . .	163
D.	Charges . . . . .	165
E.	État des contributions statutaires à recevoir . . . . .	165
F.	Liquidités . . . . .	166
G.	Immobilisations corporelles . . . . .	169
H.	Stocks . . . . .	170

---

I.	Une étape importante .....	170
V.	États financiers pour la période de 12 mois allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 .....	172
I.	État de la situation financière au 31 décembre 2014 .....	173
II.	État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014 .....	174
III.	État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 30 juin 2014 .....	175
IV.	État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 30 juin 2014.....	176
V.	État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2014 .....	177
	Notes relatives aux états financiers .....	178
Annexes		
I.	Information financière par mission .....	230
II.	Information budgétaire par mission.....	241
Appendice.	.....	257

---

## Abréviations

AMISOM	Mission de l'Union africaine en Somalie
APRONUC	Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge
ATNUSO	Administration transitoire des Nations Unies pour la Slavonie orientale, la Baranja et le Srem occidental
ATNUTO	Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental
BINUCA	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
FPNU	Forces de paix des Nations Unies
FUNU	Force d'urgence des Nations Unies
GANUPT	Groupe d'assistance des Nations Unies pour la période de transition
GOMNUII	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies pour l'Iran et l'Iraq
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUH	Mission d'appui des Nations Unies en Haïti
MANUTO	Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUAR	Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda
MINUAUCE	Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola
MINUBH	Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine
MINUEE	Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée
MINUGUA	Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala

---

MINUHA	Mission des Nations Unies en Haïti
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINURCA	Mission des Nations Unies en République centrafricaine
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad
MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSIL	Mission des Nations Unies en Sierra Leone
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti
MINUT	Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste
MIPONUH	Mission de police civile des Nations Unies en Haïti
MISNUS	Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne
MITNUH	Mission de transition des Nations Unies en Haïti
MONUA	Mission d'observation des Nations Unies en Angola
MONUG	Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie
MONUIK	Mission d'observation des Nations Unies pour l'Iraq et le Koweït
MONUL	Mission d'observation des Nations Unies au Libéria
MONUOR	Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
MONUSIL	Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone
MONUT	Mission d'observation des Nations Unies au Tadjikistan
ONUB	Opération des Nations Unies au Burundi
ONUC	Opération des Nations Unies au Congo
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONUMOZ	Opération des Nations Unies au Mozambique

---

ONUSAL	Mission d'observation des Nations Unies en El Salvador
ONUSOM	Opération des Nations Unies en Somalie
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNAVEM	Mission de vérification des Nations Unies en Angola
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan
UNSOA	Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

---

## Lettres d'envoi

### **Lettre datée du 30 septembre 2014, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Secrétaire général**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint, conformément à l'article 6.2 du règlement financier, les comptes des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014, que j'approuve par la présente lettre. Les états financiers ont été établis et certifiés exacts par le Contrôleur adjoint.

Des copies de ces états financiers sont également communiquées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

(Signé) **BAN** Ki-moon

---

**Lettre datée du 3 novembre 2014, adressée  
au Secrétaire exécutif du Comité des commissaires  
aux comptes par le Contrôleur adjoint**

Suite à mon mémorandum du 1<sup>er</sup> octobre 2014, j'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint un jeu d'états financiers révisés. Les états financiers révisés I à V, les notes relatives aux états financiers, les annexes I et II et le nouvel appendice comprennent des corrections et des modifications décidées en concertation avec le Comité des commissaires aux comptes lors de son audit du mois d'octobre 2014.

Je vous prie de bien vouloir remplacer le précédent jeu d'états financiers par celui qui est joint à la présente.

Le Contrôleur adjoint  
(*Signé*) Chandramouli **Ramanathan**

---

**Lettre datée du 22 janvier 2015, adressée au Président  
de l'Assemblée générale par le Président du Comité  
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice clos le 30 juin 2014. Ces états, qui ont été soumis par le Secrétaire général, ont été examinés par le Comité des commissaires aux comptes.

Vous trouverez également ci-joint le rapport du Comité et l'opinion des commissaires sur les comptes susmentionnés.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

## Chapitre I

### **Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes**

#### **Rapport sur les états financiers**

Nous avons examiné les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui portent sur la situation financière au 30 juin 2014 (État I) et sur les résultats financiers (État II), la variation de l'actif net/situation nette (État III), les flux de trésorerie (État IV) et la comparaison des montants inscrits au budget et des montants effectifs (État V) pour l'exercice terminé le 30 juin 2014, ainsi que les notes et annexes y relatives.

#### *Responsabilité de la direction en matière d'états financiers*

Il incombe au Secrétaire général d'établir les états financiers présentant une image fidèle de la situation des opérations de maintien de la paix selon les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et d'exercer le contrôle interne que l'administration juge nécessaire pour permettre d'établir des états financiers exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

#### *Responsabilité des commissaires aux comptes*

Il nous appartient d'exprimer, sur la base de notre vérification, une opinion sur ces états financiers. Nous avons effectué notre vérification conformément aux Normes internationales d'audit. Celles-ci exigent que le Comité se conforme aux règles déontologiques et organise et exécute ses contrôles de façon à acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers sont, dans leur ensemble, exempts d'inexactitudes significatives.

Une vérification consiste à mettre en œuvre des procédures en vue de recueillir les justificatifs des montants et autres données figurant dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement du vérificateur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur. Pour évaluer ce risque, le vérificateur prend en compte les contrôles internes exercés pour l'établissement et la présentation objective des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en l'espèce, et non pour exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles. Une vérification consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations faites par l'administration, et à évaluer la présentation générale des états financiers.

Nous estimons que les justificatifs recueillis constituent une base suffisante et appropriée sur laquelle asseoir la présente opinion.

#### *Opinion des commissaires aux comptes*

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des opérations de maintien de la paix des Nations Unies au 30 juin 2014, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes IPSAS.

**Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires**

Nous estimons en outre que les opérations comptables des opérations de maintien de la paix des Nations Unies qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre vérification ont été, pour tous les aspects significatifs, conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde  
(Vérificateur principal)  
(*Signé*) **Shashi Kant Sharma**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord  
(*Signé*) **Amyas C. E. Morse**

22 janvier 2015

## Chapitre II

### Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

#### *Résumé*

Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont déployées en vertu des mandats que leur a confiés le Conseil de sécurité pour qu'elles assurent le maintien de la paix et de la sécurité internationales. Au 30 juin 2014, on comptait 15 missions de maintien de la paix actives, auxquelles 123 pays fournissaient 86 163 militaires et 12 202 policiers. En outre, 21 311 civils de 168 nationalités différentes et 2 092 Volontaires des Nations Unies y participaient.

Le budget des opérations de maintien de la paix approuvé pour l'exercice 2013/14 était de 7,89 milliards de dollars, ce qui représentait une augmentation de plus de 7 % par rapport à l'exercice précédent, où il s'élevait à 7,34 milliards de dollars. Les dépenses ont augmenté de 4 %, passant de 7,27 milliards de dollars en 2012/13 à 7,61 milliards de dollars en 2013/14. Le budget des opérations de maintien de la paix de l'exercice 2013/14 a présenté un solde inutilisé de 0,28 milliard de dollars.

#### **Étendue des vérifications**

Le Comité a vérifié les états financiers du siège, des 15 missions actives, des 31 missions en cours de liquidation et des quatre comptes spéciaux, à savoir le Fonds de réserve pour le maintien de la paix, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, la BLSB (désormais rebaptisée Centre de services mondial) et le fonds d'avantages du personnel. Il n'a toutefois pas pu vérifier, comme prévu, ceux de la MINUL et de la FNUOD, car au cours de l'exercice, les déplacements vers le Libéria ont été limités en raison de la crise de l'Ebola et les conditions de sécurité dans la zone d'opération de la FNUOD n'ont pas été favorables. Il n'a donc pas pu vérifier les dépenses contrôlées de la MINUL et de la FNUOD, qui s'élevaient respectivement à 152,7 millions de dollars et à 25,4 millions de dollars, ni les soldes correspondants. Toutefois, il a pu utiliser d'autres procédures d'audit pour acquérir l'assurance raisonnable que les états financiers étaient, dans leur ensemble, exempts d'inexactitudes significatives.

#### **Opinion des commissaires aux comptes**

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des opérations de maintien de la paix des Nations Unies au 30 juin 2014, ainsi que du résultat des opérations financières et flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, et ont été établis conformément aux normes IPSAS.

#### **Conclusion générale**

L'adoption des normes IPSAS a posé de grandes difficultés à l'administration. Nous avons relevé plusieurs erreurs et omissions graves dans les états financiers dûment certifiés par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité que le Secrétaire général avait transmis au Président du Comité des commissaires aux comptes le 30 septembre 2014. Il fallait corriger les états financiers pour permettre au Comité d'émettre une opinion sans réserve.

Ce sont donc des états financiers dûment révisés qui ont été présentés au Comité le 3 novembre 2014. Malgré tout, l'Administration peut se féliciter d'avoir réussi la mise en œuvre des normes IPSAS. Désormais, la difficulté consiste à intégrer pleinement ces initiatives aux activités opérationnelles et à utiliser les nouvelles données et les nouveaux systèmes pour améliorer la gestion des opérations de maintien de la paix en général.

Après avoir vérifié la situation financière des opérations de maintien de la paix, le Comité a pu affirmer que dans l'ensemble, les missions restaient financièrement stables et disposaient de suffisamment de trésorerie pour financer leurs activités essentielles. Toutefois, comme lors des exercices précédents, le Comité a relevé des lacunes persistantes dans certaines procédures essentielles : l'établissement du budget et la gestion financière, les achats, la gestion des actifs et la gestion des voyages. Il importe que l'Administration s'attache à mettre ces procédures en conformité avec le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU et à mieux les gérer, de manière à les rendre plus efficaces. Elle doit s'employer sans relâche à renforcer les contrôles internes et l'analyse des procédures.

Bien que des progrès considérables aient été faits dans ce sens, la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions n'a pas avancé comme prévu et il y a très peu de chances pour que toutes les activités soient menées à bien pour la fin du mois de juin. En conséquence, l'Administration devra continuer à les exécuter pendant une bonne partie de l'année 2015 et même certainement jusqu'en 2016, ce qui retardera d'autant l'obtention des bénéfices escomptés.

L'examen des dépenses informatiques des opérations de maintien de la paix a révélé au Comité des écarts importants entre les crédits ouverts et les dépenses engagées dans les six missions concernées, où le matériel informatique était tantôt en excédent, tantôt sous-utilisé. La procédure d'achat d'équipements et de services pourrait aussi gagner en transparence et être plus conforme au règlement financier. Les procédures en vigueur dans des domaines aussi essentiels que la reprise après un sinistre et la sécurité de l'information laissaient aussi à désirer.

### **Principales constatations**

#### *Élaboration des budgets et gestion financière*

Bien que l'Administration ait pris des mesures utiles pour améliorer l'élaboration des budgets et la gestion à la suite des recommandations précédentes du Comité, elle pouvait encore mieux faire pour réduire les écarts entre les crédits ouverts et les dépenses engagées.

#### *Gestion des biens*

La gestion des biens est restée insatisfaisante : dans 11 missions, des retards ont été constatés dans la comptabilisation en pertes d'actifs d'une valeur estimée à 12,2 millions de dollars, et dans 12 missions, des retards ont été constatés dans la liquidation d'actifs comptabilisés en pertes d'une valeur estimée à 22,8 millions de dollars. Le montant total des biens qui n'avaient pas été utilisés pendant plus de six mois depuis leur stockage s'élevait à 55,23 millions de dollars, pour quatre missions, et celui des articles qui n'avaient pas pu être retrouvés à l'issue des inventaires physiques s'élevait à 3,17 millions de dollars, pour quatre missions.

*Gestion des voyages*

Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait demandé au Comité des commissaires aux comptes de vérifier tous les voyages des opérations de maintien de la paix. Les dépenses engagées au titre des voyages sont passées de 51,05 millions de dollars en 2012/13 à 65,53 millions de dollars en 2013/14, dépassant les crédits approuvés de 25 %. La politique d'achat anticipé de billets, qui devrait permettre de faire des économies sur les voyages, pourrait être beaucoup mieux appliquée.

*Achats et passation de marchés*

Même si des lacunes recensées les années précédentes avaient été corrigées, il restait beaucoup à faire pour améliorer la transparence et la rentabilité des procédures d'achat et de passation de marchés, qui pourraient permettre de faire des économies et de fournir plus rapidement les équipements et les services dont les missions avaient besoin. Le retard pris dans la signature de deux contrats d'affrètement d'avions a entraîné des dépenses de 3,46 millions de dollars, qui auraient pu être évitées. Le Comité a par ailleurs noté des cas où le montant de la caution de bonne exécution ne correspondait pas à celui du contrat, et constaté que l'incapacité à bénéficier de remises pour paiement rapide s'est traduite par un manque à gagner de plus de 1,53 million de dollars.

*Transports aériens*

Bien que l'Administration ait pris des mesures pour améliorer l'utilisation des moyens aériens, la sous-utilisation des heures de vol dans les missions a augmenté, passant de 13 % dans l'exercice précédent à 20 % en 2013/14. Par ailleurs, le Centre des opérations aériennes du Centre de services mondial de l'ONU n'a pas réussi, comme il y était tenu, à trouver le moyen de dégager des économies dans ce domaine.

*Gestion des chantiers de construction*

La livraison des chantiers de construction n'a cessé de prendre du retard. En l'absence des infrastructures attendues, les conditions de travail dans les missions n'ont donc pas pu s'améliorer. À cause du retard pris dans deux chantiers d'une mission, du matériel d'une valeur de 3,65 millions de dollars a été stocké inutilement et des équipements (réservoirs à eau, unités préfabriquées et groupes électrogènes) ont perdu de la valeur sans même avoir été utilisés, leur amortissement s'élevant à 801 568 dollars. Le Comité a également constaté que des projets à effet rapide censés faciliter l'exécution du mandat des missions avaient été mal gérés et que leur réalisation avait été sérieusement retardée.

*Stratégie globale d'appui aux missions*

La stratégie globale d'appui aux missions est une initiative de gestion du changement destinée à améliorer la qualité des services que le Département de l'appui aux missions fournit aux missions de maintien de la paix, à en accélérer la prestation et à réaliser des économies d'échelle. Même si de grands progrès avaient été faits dans ce sens, il y avait des risques pour que les objectifs ultimes de la stratégie et les objectifs correspondant aux indicateurs de résultats ne soient pas atteints à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie, en juin 2015.

Le plan d'exécution de la stratégie s'articulait autour de 176 sous-activités, parmi lesquelles 24 n'avaient pas été exécutées dans les délais et 51 étaient en cours d'exécution. Ainsi, le Comité a observé ce qui suit :

- Le plan de gestion de la relève avait été élaboré, mais aucune des échéances fixées initialement pour le volet ressources humaines n'avait été respectée;
- Des retards importants avaient été pris dans la planification et la mise en œuvre de la réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- Le plan stratégique d'organisation en modules n'avait pas encore été adopté;
- Aucune des étapes définies dans le plan révisé d'exécution du projet relatif à l'acquisition de moyens logistiques n'avait encore été franchie;
- On ne savait pas très bien quand les activités de mise en œuvre généralisée de la stratégie et de planification seraient exécutées;
- Mal informée de l'état d'avancement des travaux, l'administration n'avait pas pu relever les retards pris et prendre les mesures correctives nécessaires en cours de route.

Sachant qu'il ne reste plus qu'un an avant l'échéance, la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions devrait être beaucoup plus avancée qu'elle ne l'est en réalité. Par conséquent, pour tirer pleinement parti des avantages tirés de la réalisation de cette stratégie, il est nécessaire d'en accélérer la mise en œuvre et à cette fin, de réviser le plan d'exécution pour le rendre plus réaliste et d'élaborer un plan précis de valorisation des avantages, que l'administration examinerait régulièrement.

#### *Ressources informatiques des opérations de maintien de la paix*

Dans le rapport présentant ses observations et recommandations sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général (A/68/782), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait prié le Comité des commissaires aux comptes d'effectuer un audit complet des dépenses informatiques et de lui en présenter les conclusions dans son rapport suivant sur les opérations de maintien de la paix. Cet audit a révélé que dans les six missions examinées et au Centre de services régional d'Entebbe, il existait des écarts importants entre les crédits ouverts et les dépenses engagées. Le Comité des commissaires aux comptes a observé ce qui suit :

- Les contrats-cadres conclus par le siège portaient sur des marques et des configurations précises d'équipements et de services informatiques, or les propositions d'achats de produits officiels ne précisaient ni les critères opérationnels auxquels ces produits étaient censés satisfaire, ni les différents choix possibles, ni les raisons du choix finalement opéré;
- Lorsqu'il fallait renouveler ou modifier des produits officiels, des considérations telles que la position dominante d'une société ou d'un produit sur le marché ou la continuité et l'interopérabilité du produit comptaient plus que le résultat d'analyses coûts-avantages de sociétés, produits et services concurrents, pourtant préconisées par le Règlement financier et les règles de gestion financière;

- Une application plus scrupuleuse des recommandations du Comité des marchés du siège donnerait un gage de l'équité, de l'intégrité, de la transparence et de l'impartialité des procédures d'achat. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que, dans un cas, une clause relative à la caution de bonne exécution avait été supprimée du contrat sans que l'avis du Comité des marchés du siège ait été demandé, et dans un autre cas, un contrat avait été prolongé à plusieurs reprises contre l'avis exprès du Comité des marchés du siège;
- Au 30 juin 2014, la valeur des équipements informatiques qui n'avaient pas été utilisés pendant plus de six mois était estimée à 12,34 millions de dollars. De tels retards dans le déploiement d'équipements mettaient en cause la pertinence de leur acquisition et de la planification des achats;
- Les responsabilités et les procédures n'étaient pas assez clairement définies pour garantir des interventions rapides et efficaces en cas d'atteintes à la sécurité de l'information. Il n'existait pas de procédures d'intervention d'urgence, ni d'équipes chargées d'évaluer l'ampleur des atteintes à la cybersécurité et d'intervenir pour limiter les dégâts;
- Même si les programmes de reprise après sinistre étaient très répandus, les plans de continuité des opérations avaient tardé à être élaborés. Ni les programmes de reprise après sinistre, ni les programmes de sensibilisation ou de formation du personnel des opérations à cet égard n'étaient régulièrement actualisés.

### **Recommandations**

Le Comité des commissaires aux comptes recommande principalement à l'Administration de faire ce qui suit :

#### *Application des normes IPSAS*

a) **Renforcer les contrôles internes et surveiller de près les procédures comptables et l'établissement des rapports financiers des missions afin d'améliorer l'exactitude des états financiers;**

#### *Élaboration et gestion des budgets*

b) **Veiller à ce que les chefs de mission exercent une vigilance et un contrôle accrus en ce qui concerne les écarts entre les prévisions budgétaires et les dépenses effectives, et à ce que les réaffectations de ressources ne soient autorisées que lorsqu'elles sont pleinement justifiées;**

#### *Gestion des voyages*

c) **Examiner les raisons pour lesquelles les règles régissant l'achat anticipé de billets ne sont pas respectées, s'employer effectivement à les faire respecter par le personnel et par les missions et assurer un suivi à ce sujet;**

#### *Gestion des biens*

d) **Veiller à ce que les échéances fixées pour la comptabilisation en pertes ou la liquidation de biens fassent l'objet d'un suivi et que les missions les respectent;**

e) **Renforcer les procédures de gestion des biens de manière à contrôler le vieillissement des stocks, à veiller à ce que ceux-ci soient judicieusement déployés et utilisés et à retrouver les articles introuvables à l'issue des inventaires physiques;**

*Achats et passation de marchés*

f) **Mettre en place un système de suivi du respect des délais prévus pour les différentes étapes de la procédure d'achat en vue de réduire ou d'éliminer les retards dans la passation de marchés;**

g) **Réexaminer les directives relatives à l'obtention de garanties de bonne exécution pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux intérêts de l'Organisation et appliquées de la même façon partout;**

*Transports aériens*

h) **Procéder à une analyse approfondie des tendances concernant l'utilisation des moyens aériens par les missions afin de déterminer la taille optimale et la composition de la flotte sans compromettre les paramètres opérationnels;**

i) **Prendre des mesures pour permettre au Centre de services mondial de trouver les moyens, comme il y est tenu, de faire des économies et d'améliorer l'efficacité des activités relatives à l'affectation des appareils en faisant respecter les délais de présentation des demandes d'autorisation de vol et de communication des données à l'issue des vols;**

*Gestion des chantiers de construction*

j) **Continuer de renforcer les procédures de planification et d'exécution de marchés de construction et prendre en compte tous les facteurs relatifs à l'environnement et à la sécurité qui pourraient être susceptibles d'entraver la conduite des travaux en réalisant une étude de faisabilité et un avant-projet détaillé;**

*Projets à effet rapide*

k) **Contrôler la mise en œuvre des projets à effet rapide par les missions, afin que celles-ci se conforment aux règles définissant l'ampleur maximale de chaque projet et les délais à respecter pour son approbation et sa mise en œuvre;**

*Stratégie globale d'appui aux missions*

l) **Prendre les mesures qui s'imposent pour que les activités prévues dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions soient menées à bien d'ici à juin 2015, de sorte que les objectifs ultimes de la stratégie et les objectifs correspondant aux indicateurs de résultats soient atteints comme prévu;**

m) **Examiner les activités définies dans le plan de gestion de la relève et définir de nouvelles échéances pour qu'elles puissent être menées à bien sans plus de retard;**

n) **Établir une stratégie, des grandes orientations et un plan de progression pour la réforme de la chaîne d'approvisionnement et assurer la mise en œuvre de cette réforme;**

o) **Étudier et arrêter de toute urgence le plan d'action stratégique du projet d'organisation en modules;**

p) **Accélérer la mise en œuvre du projet relatif à l'acquisition de moyens logistiques afin de permettre la mise en place sans heurts de gammes de services sur le terrain et de faciliter l'installation rapide de camps organisés en modules;**

*Ressources informatiques des opérations de maintien de la paix*

q) **Évaluer concrètement les produits officiels proposés en mentionnant clairement les besoins des missions auxquels ils sont censés répondre;**

r) **Étudier les dispositions du manuel des achats de manière à renforcer l'efficacité du Comité des marchés du siège dans son rôle de mécanisme de contrôle interne;**

s) **Étudier les procédures de déploiement des biens relatifs à l'information et aux communications afin de réduire les durées de stockage des biens achetés;**

t) **Élaborer, à l'intention des missions et des services utilisateurs, une politique générale, assortie de protocoles détaillés, destinée à garantir la sécurité des moyens informatiques et des moyens de communications, et, en particulier, actualiser régulièrement les plans de continuité des opérations et les programmes de reprise après sinistre et en tester régulièrement l'efficacité;**

u) **Envisager la création, à l'échelle de l'ONU, d'une équipe d'intervention informatique d'urgence chargée de gérer et de coordonner l'action menée pour faire face aux incidents et aux menaces informatiques et d'effectuer des analyses en temps réel en vue de déterminer les mesures à prendre afin de sécuriser les biens, moyens et données informatiques de l'Organisation.**

## A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014, en application de la résolution 74 (1) de l'Assemblée générale, en date du 7 décembre 1946. Il a conduit son contrôle conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'aux normes internationales d'audit.

2. Les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice clos le 30 juin 2014 sont les premiers états établis depuis l'adoption des normes IPSAS. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière des opérations de maintien de la paix des Nations Unies au 30 juin 2014, et si les résultats financiers et les flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date étaient conformes aux normes IPSAS. Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par les organes directeurs et si les produits et les charges avaient été convenablement classés et comptabilisés, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'ONU. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des vérifications des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers.

3. En application du paragraphe 6 de la résolution 47/211 de l'Assemblée générale, les activités d'audit du Comité ont couvert les comptes du Siège, des 15 missions en cours et des 31 missions terminées, ainsi que ceux du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, de la BSLB (rebaptisée Centre de services mondial) et des fonds d'avantages du personnel (voir l'annexe I au présent rapport).

4. Outre la vérification des comptes et des états financiers, le Comité a procédé à différents examens de la gestion en application de l'article 7.5 du Règlement financier, selon lequel il doit formuler des observations sur l'efficacité des procédures financières, le système comptable et les contrôles financiers internes des opérations de maintien de la paix et, d'une manière générale, sur l'administration et la gestion de leurs activités.

5. En raison de l'épidémie d'Ebola qui frappe le Libéria, où opère la MINUL, et de l'insécurité qui règne dans la zone d'opérations de la FNUOD, les équipes d'audit n'ont pas pu se rendre comme prévu dans ces deux missions. Les dépenses engagées par celles-ci au cours de l'exercice considéré s'élèvent respectivement à 474,8 millions de dollars et 62,1 millions de dollars. Le Comité a toutefois pu recourir à des méthodes de vérification à distance en vérifiant que les dispositifs de contrôle imposés par le Siège en vue de l'établissement des rapports financiers par les missions soient bien respectés et en effectuant des vérifications supplémentaires concernant les états financiers consolidés au Siège. Il a ainsi pu acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble étaient exempts d'inexactitudes significatives.

6. Comme par le passé, le Comité a communiqué les résultats de ses contrôles à l'Administration dans des lettres d'observations et présenté ses observations sur telle ou telle mission dans une annexe distincte (voir l'annexe III au présent rapport). Au cours de l'exercice considéré, il a publié 18 lettres d'observations.

7. Le Comité s'est coordonné avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) afin d'éviter les chevauchements d'activités et de déterminer dans quelle mesure il peut utiliser les travaux des auditeurs internes.

8. Le présent rapport porte sur des questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Les observations et conclusions y formulées ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administration, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

## B. Principales constatations et recommandations

### 1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité

9. La suite donnée aux recommandations formulées par le Comité au cours des trois exercices précédents est présentée ci-après :

Tableau II.1

#### Suite donnée aux recommandations

Exercice	Nombre de recommandations				
	Total	Recommandations intégralement appliquées	Recommandations partiellement appliquées	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques
2010/11	40	18	22	–	–
2011/12	69	38	27	1	3
2012/13	49	25	17	0	7

10. La proportion de recommandations intégralement appliquées est passée de 45 % en 2010/11 à 55 % en 2011/12. Cela étant, en 2011/12, certaines parties de recommandations ont été comptabilisées séparément. Par conséquent, si l'on n'avait pris en compte que les recommandations à part entière, tout comme dans les rapports précédents, le nombre total de recommandations intégralement appliquées aurait été de 47 (au lieu de 69), soit un taux d'application s'élevant à 43 % (au lieu de 55 %). Si l'on se fonde sur ces chiffres aux fins de comparaison avec les autres rapports du Comité, on obtient un taux d'application de 51 % pour 2012/13, soit une augmentation de 8 % par rapport à 2011/12. L'état d'avancement de l'application des recommandations du Comité est présenté à l'annexe II.

### 2. Aperçu de la situation financière

11. Le budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14 s'est élevé à 7,89 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de plus de 7 % par rapport au budget de l'exercice précédent, qui se montait à 7,34 milliards de dollars des États-Unis. Les dépenses ont augmenté de 4 % par rapport à l'exercice 2012/13, passant de 7,27 milliards de dollars à 7,61 milliards de dollars. En

2013/14, le solde inutilisé du budget des opérations de maintien de la paix s'est élevé à 0,28 milliard de dollars.

### *Évolution des dépenses*

12. Le détail des dépenses engagées au titre des trois catégories budgétaires, le Centre de services mondial et le compte d'appui pendant la période de trois ans qui s'est terminée le 30 juin 2014 s'établit comme suit :

Tableau II.2

### **Dépenses des opérations de maintien de la paix, par catégorie**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>2011/12</i>	<i>2012/13</i>	<i>2013/14</i>
Militaires et personnel de police	2 922,3	2 777,1	3 160,0
Personnel civil	1 595,0	1 528,7	1 607,0
Dépenses opérationnelles	2 635,7	2 583,4	2 429,0 <sup>a</sup>
Compte d'appui et Centre de services mondial – autres activités, déploiement rapide du personnel du Centre de services mondial hors transferts aux missions, et contributions volontaires en nature	391,2	383,9	420,1
<b>Total</b>	<b>7 544,2</b>	<b>7 273,1</b>	<b>7 616,1</b>

<sup>a</sup> La diminution des dépenses opérationnelles au cours de l'exercice 2013/14 s'explique par le fait qu'un montant de 342,3 millions de dollars correspondant aux dépenses engagées au titre du remboursement du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome a été déplacé de la catégorie Dépenses opérationnelles à la catégorie Militaires et personnel de police. Si l'on comptabilise ce montant à la catégorie Dépenses opérationnelles, celle-ci affiche alors une augmentation de 6 % par rapport à l'exercice 2012/13.

### *Situation financière*

13. Les opérations de maintien de la paix disposent d'un ensemble d'actifs d'un montant de 4,85 milliards de dollars, dont 2,47 milliards de dollars d'actifs à court terme. D'après les états financiers, la valeur totale du passif s'établit à 3,89 milliards de dollars et celle de l'actif se monte à 4,85 milliards de dollars, soit un ratio actif/passif de 1,25. Cela s'explique toutefois essentiellement par le fait que, selon les normes IPSAS, les immobilisations corporelles et les stocks sont comptabilisés en tant qu'actifs. Les immobilisations corporelles et les stocks, dont la valeur s'élève à 1,74 milliard de dollars (36 % du total de l'actif), ont pour but d'appuyer la prestation de services des opérations de maintien de la paix et ne peuvent être utilisés pour régler leurs dettes. Si on les exclut de l'actif, la valeur totale de celui-ci, qui se compose essentiellement des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités et des contributions statutaires à recevoir, s'établit à 3,10 milliards de dollars, contre un passif total de 3,89 milliards de dollars, soit un ratio actif/passif de 0,80.

### 3. Application des Normes comptables internationales pour le secteur public

14. Malgré les instructions relatives à la clôture annuelle des comptes publiées par le Siège de l'ONU, qui stipulaient que les rapports financiers de l'ensemble des missions devaient être prêts le 31 juillet 2014 au plus tard, ces rapports n'étaient pas tous achevés lorsque nos équipes d'audit se sont rendues dans les missions en août 2014. Les balances des comptes des missions pour l'exercice clos le 30 juin 2014 ont également été revues au cours de la période d'audit, parfois même encore en septembre 2014. Compte tenu du retard pris dans l'établissement des balances des comptes et leur présentation aux équipes d'audit dans les missions, le Comité a dû procéder à des contrôles complémentaires, tout en vérifiant les états financiers au Siège.

15. L'examen des rapports financiers des missions et du Centre de services régional d'Entebbe a mis en évidence certaines lacunes dans la tenue des comptes et la gestion financière, notamment l'absence de rapprochements bancaires périodiques, l'existence de paiements en souffrance depuis longtemps, la non-concordance de soldes, la comptabilisation incorrecte de montants recouverts, la non-comptabilisation de créances, la comptabilisation des dépenses d'équipement comme dépenses de consommation, le traitement des engagements éventuels comme des engagements effectifs, la non-mise en concordance des bordereaux interservices et l'absence de compensation entre les sommes dues au personnel et les sommes à recevoir du personnel (voir l'annexe III au présent rapport).

16. Conformément à l'article 6.2 du Règlement financier et des règles de gestion financière, les états financiers doivent être soumis au Comité des commissaires aux comptes au plus tard trois mois après la fin de l'année financière concernée, soit le 30 septembre 2014 en l'occurrence. À cette date, le Secrétaire général a donc communiqué au Président du Comité des commissaires aux comptes les états financiers, qui avaient été dûment certifiés par le Directeur chargé du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Lorsqu'il a vérifié ces états financiers, le Comité y a décelé d'importantes erreurs, notamment la non-concordance des montants indiqués dans les états financiers et des montants correspondants figurant dans les annexes à ceux-ci, le calcul inexact du montant des indemnités, des différences entre les montants indiqués dans les états financiers et les feuilles de calcul qui ont servi à établir lesdits états financiers, des disparités dans les montants des contributions volontaires en nature et des incohérences dans la note relative au Fonds de réserve pour le maintien de la paix.

17. Quelques-unes des grandes carences et améliorations nécessaires qui ont été signalées par le Comité et acceptées par l'Administration sont énumérées ci-après :

a) L'Administration a reconnu l'existence d'engagements non provisionnés en 2013/14 et constitué une provision de 300,9 millions de dollars pour les financer; de ce fait, le montant des engagements a augmenté de 300,9 millions de dollars. Elle a également relevé le montant initial des provisions de 207 millions de dollars;

b) L'Administration a modifié ses règles de communication de l'information comptable et fixé un seuil d'immobilisation pour les différentes catégories d'actifs corporels, les sous-catégories d'actifs et leur durée d'utilité, et un seuil d'importance relative pour la capitalisation des stocks sans valeur marchande;

c) L'Administration a communiqué la liste des missions terminées assortie de leur date de fin de mandat, des détails supplémentaires sur la réduction de la

valeur des immobilisations corporelles et les changements concernant des articles dont il est question dans les états financiers I et II, les principales rubriques de dépenses visées à l'annexe II aux états financiers, les taux d'actualisation réduits qui servent à calculer les passifs liés au fonds d'avantages du personnel et à d'autres avantages du personnel, et d'autres précisions concernant le partage des coûts pour les dépenses afférentes à la mise en œuvre d'Umoja et le traitement comptable correspondant;

d) L'Administration a corrigé l'erreur de classification de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des placements à court et à long terme du fonds de gestion centralisée des liquidités.

18. L'Administration a indiqué que la mise en œuvre simultanée des normes IPSAS et d'Umoja au cours de l'année financière 2014 avait posé un certain nombre de problèmes qui avaient beaucoup compliqué l'établissement des états financiers conformes aux normes IPSAS. Cela étant, lorsqu'elle a présenté les états financiers en respectant la date limite réglementaire du 30 septembre, l'Administration était convaincue que ceux-ci étaient exempts d'inexactitudes significatives, tout en sachant qu'il faudrait peut-être y apporter certaines modifications lors de la vérification des comptes, compte tenu de l'examen réalisé par le Comité de la mise en œuvre concrète des principes directeurs concernant l'application des normes IPSAS.

19. Le Comité a également noté ce qui suit :

a) Il n'a pas été précisé de méthode comptable pour la comptabilisation des charges intitulées « Services contractuels – contingents ». Ces services représentant un montant de 2,46 milliards de dollars pour l'exercice, il est nécessaire de décrire la méthode comptable et la nature de ces charges. Bien qu'elle ait assorti les états financiers révisés d'une note sur les charges diverses, l'Administration n'a mentionné aucune méthode comptable pour la comptabilisation de ces charges;

b) L'annexe II aux états financiers présente, pour chaque mission, un comparatif global des crédits inscrits au budget et des dépenses effectives, ce qui empêche le lecteur de vérifier le montant des dépenses engagées à certaines rubriques. L'Administration a donné des informations supplémentaires dans l'annexe II aux états financiers révisés mais celles-ci ne sont pas suffisantes pour permettre au lecteur de connaître le détail des dépenses par rubrique budgétaire;

c) En ce qui concerne les actifs entièrement amortis et toujours utilisés, l'Administration a opéré une reprise de réduction de valeur de 10 % de manière à tenir compte de la valeur comptable de ces avoirs. Ce pourcentage a toutefois été déterminé en l'absence de toute analyse scientifique. Bien qu'ayant un coût de portage nul, les avoirs entièrement amortis qui sont toujours utilisés présentent des avantages économiques ou un potentiel de service au-delà de l'exercice budgétaire. Aux termes du paragraphe 67 de la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), « la valeur résiduelle et la durée d'utilité d'un actif doivent être révisées au moins à la fin de chaque période de reporting annuelle et, si les attentes diffèrent par rapport aux estimations précédentes, les changements doivent être comptabilisés comme un changement d'estimation comptable selon IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs) ». L'Administration doit revoir la durée d'utilité estimée de différentes catégories d'actifs, laquelle servira ensuite à calculer l'amortissement de façon prospective.

20. **Afin d'améliorer la transparence des états financiers et leur utilité pour toutes les parties prenantes, le Comité recommande que l'Administration :** a) **indique la méthode comptable utilisée pour le calcul des charges intitulées Services contractuels – contingents;** b) **donne, à l'annexe II aux états financiers, les chiffres relatifs aux dépenses par rubrique budgétaire afin de faciliter l'appréciation des dépenses engagées;** c) **révise la durée d'utilité des actifs aux fins du calcul prospectif de l'amortissement.**

21. L'Administration a accepté la recommandation tendant à ce qu'elle donne des détails supplémentaires dans la note relative aux charges intitulées « Services contractuels – contingents » de façon à faciliter la compréhension du lecteur; elle fera figurer ces informations dans les états financiers de 2015. Elle a également accepté la recommandation tendant à ce qu'elle revoie la durée d'utilité des actifs, exercice désormais prévu dans le plan de travail de l'année financière 2015. Elle a ajouté qu'elle déterminerait la quantité d'informations à donner concernant les dépenses prévues au budget et ferait figurer lesdites informations dans le rapport sur l'exécution du budget.

#### *Conclusion générale*

22. L'Administration a révisé les états financiers qu'elle avait soumis au Comité le 30 septembre 2014 compte tenu des observations qu'il avait formulées à l'issue de sa vérification, et présenté des états financiers révisés au Comité le 3 novembre 2014. Après avoir vérifié lesdits états financiers révisés, celui-ci considère que les états financiers de l'exercice clos le 30 juin 2014 sont conformes aux normes IPSAS et donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière des opérations de maintien de la paix des Nations Unies au 30 juin 2014, ainsi que du résultat des opérations financières et des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date.

23. Le Comité estime que l'Administration est parvenue à mettre les états financiers des opérations de maintien de la paix en conformité avec les normes IPSAS, gardant à l'esprit les dispositions transitoires énoncées dans la note 2 relative aux états financiers. Il est conscient des difficultés que ce changement en profondeur a entraînées pour l'Administration et salue les efforts qu'elle a déployés à cet égard.

24. Toutefois, étant donné que les prescriptions des normes IPSAS n'ont pas encore été pleinement intégrées à tous les niveaux de l'Organisation, comme en témoignent les carences relevées dans les missions et les erreurs qui ont contraint à réviser les états financiers, il est nécessaire de continuer à faire preuve de vigilance et de renforcer les vérifications et les contrôles internes.

**25. Le Comité recommande que l'Administration renforce les vérifications et les contrôles internes et continue de suivre de près la procédure comptable et l'établissement des rapports financiers, notamment la balance des comptes, par les missions, afin d'améliorer l'exactitude des états financiers.**

26. L'Administration a accepté la recommandation relative au renforcement des contrôles internes et déclaré qu'elle avait pris certaines mesures, procédant notamment à un contrôle hebdomadaire du grand livre pour y repérer les éventuelles anomalies et des comptes liés à Umoja présentant des postes non soldés, et demandant aux missions de rendre compte tous les mois par écrit de l'exécution de

certaines mesures qui permettaient de renforcer les contrôles internes au niveau des missions. Celles-ci recevraient des informations supplémentaires sur les lacunes constatées lors de la vérification des comptes. L'Administration a ajouté que ces activités seraient facilitées par la publication d'un nouveau manuel de comptabilité, plus détaillé et mieux structuré, qui était en cours d'élaboration.

#### 4. Élaboration et gestion du budget

27. Dans son précédent rapport [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait recommandé à l'Administration d'examiner toutes les lacunes recensées dans l'élaboration des budgets et de renforcer les principes et méthodes applicables à chaque poste budgétaire, afin d'aider les missions à élaborer des budgets réalistes, cohérents et fiables. Il prend acte des mesures prises pour améliorer l'élaboration et la gestion du budget grâce à la publication de directives générales et à la mise en place de mécanismes tels que l'examen conjoint des budgets par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et les comité et sous-comité de direction du budget, mais n'en continue pas moins à constater l'utilisation d'hypothèses irréalistes et de projections discordantes ayant conduit à d'importants écarts entre les crédits ouverts et les dépenses effectives qui compromettent l'utilité du budget en tant qu'instrument de contrôle financier et de suivi des dépenses.

##### *Écarts entre les crédits ouverts et les dépenses*

28. L'écart entre le montant des crédits ouverts et le montant définitif des dépenses engagées au titre des trois grands postes budgétaires – militaires et personnel de police, personnel civil et dépenses opérationnelles – pour l'ensemble des 15 missions allait de 3 % à 6 %. Il dépassait les 5 % pour les dépenses afférentes aux militaires et au personnel de police dans trois missions (MINURSO, MINUK et FISNUA), pour les dépenses afférentes au personnel civil dans trois missions (UNFICYP, MINUK et MINUSTAH) et pour les dépenses opérationnelles dans sept missions (MINURSO, MINUK, MINUL, ONUCI, MINUSTAH, MINUAD et FISNUA). L'écart maximal – 29 % – concernait les dépenses de fonctionnement de la FISNUA.

29. Le Comité a constaté dans les rubriques budgétaires de différentes missions des écarts importants qui sont indiqués dans les paragraphes suivants.

30. À la FISNUA, il existait un écart de plus de 5 % par rapport aux crédits ouverts pour 93 objets de dépense, sur un total de 104 (soit 89 %). Parmi ces objets, 49 (47 %) présentaient un écart de plus de 50 %. Il était manifeste que les dépenses engagées par la mission ne correspondaient pas aux crédits alloués.

31. À la MINUAD, l'écart entre le montant effectif des dépenses engagées et des crédits ouverts à certaines rubriques du budget concernant les dépenses opérationnelles atteignait jusqu'à 676 % (rubrique Consultants) pour l'exercice 2013/14. À l'intérieur des différentes rubriques, l'écart pouvait aller jusqu'à 5 555 % (Entretien et réparation du matériel informatique). Pour huit rubriques, des dépenses d'un montant de 9,1 millions de dollars avaient été engagées alors qu'aucun crédit n'avait été ouvert. Sur ce total, un montant de 1,6 million de dollars avait servi à l'achat de groupes électrogènes et un montant de 3,87 millions de dollars à l'entretien du matériel de transmissions, alors que cette tâche faisait partie intégrante des activités habituelles d'appui à la mission. Pour 15 objets de dépenses,

la totalité du montant inscrit au budget était restée inutilisée. Ces objets de dépenses comprenaient l'acquisition de fosses septiques et de matériel de sûreté et sécurité. D'importantes sous-utilisations des crédits avaient été observées au cours de chacune des trois périodes précédentes dans des rubriques telles que les services de construction, les services d'entretien, la papeterie et les fournitures de bureau et les services de sécurité. Ces écarts, qui concernaient dans tous les cas des dépenses ordinaires de la mission, étaient le signe de défaillances dans le processus de planification budgétaire et d'établissement des projections.

32. À la MINUSS, le Comité a constaté des écarts allant de 5 % à 45 % dans 10 rubriques budgétaires concernant les dépenses opérationnelles au cours de l'exercice 2013/14. Ces écarts ont suivi la même évolution, rubrique par rubrique, au cours des trois derniers exercices.

**33. Le Comité recommande : a) d'intensifier les efforts afin d'établir un budget aussi réaliste que possible qui puisse servir d'instrument efficace de maîtrise des dépenses; b) de renforcer les fonctions de contrôle du comité et du sous-comité de direction du budget afin d'éviter les cas de surestimation et de sous-estimation des dépenses.**

34. L'Administration a déclaré qu'il était normal que des écarts se produisent entre le budget approuvé et le budget effectivement exécuté en raison de l'instabilité de la situation opérationnelle et des changements de mandat des missions. Elle a également indiqué que la FISNUA avait dû réviser ses priorités pour faire face à de nouveaux besoins et qu'il en était résulté un dépassement de crédits à certaines rubriques, tandis que l'important solde resté inutilisé à la MINUAD s'expliquait par des facteurs externes échappant au contrôle de la mission.

#### *Transferts entre différentes catégories de dépenses*

35. Le Comité a constaté que des transferts de ressources entre différentes catégories de dépenses et à l'intérieur de ces catégories étaient couramment pratiqués simplement du fait que des crédits étaient disponibles, sans que l'on cherche à savoir si les prélèvements effectués à une rubrique donnée pouvaient nuire à l'exécution du plan annuel et l'obtention des résultats définis en début d'exercice pour cette rubrique. Ces transferts permettaient également à une unité d'utiliser le budget d'une autre unité quand bien même elle n'avait pas été suffisamment prudente pour prévoir et projeter ses propres dépenses selon son plan annuel en début d'exercice. L'absence de contrôle rigoureux des transferts de ressources nuisait à la discipline budgétaire et amoindrissait le rôle d'instrument de maîtrise des dépenses que le budget devait jouer.

36. À la MINUSMA, le plan de financement standard révisé<sup>1</sup> avait servi à établir les prévisions de dépenses au cours de la première année de fonctionnement de la Mission. L'examen des réaffectations de ressources au cours de l'exercice 2013/14 a révélé que 66 transferts avaient été effectués pour un montant total de

<sup>1</sup> Conformément à la résolution 65/289 de l'Assemblée générale, le plan de financement standard a été appliqué pour élaborer le budget pour l'exercice 2011/12 de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS). Une étude détaillée a eu lieu par la suite pour évaluer si les principaux objectifs du plan de financement avaient été atteints. Elle a conduit à effectuer plusieurs mises à jour du plan pour mieux prendre en compte les facteurs qui déterminent les besoins en ressources des missions et incorporer des données relatives à la planification qui soient propres à chaque mission.

244,73 millions de dollars, soit 41 % du montant total des crédits ouverts pour l'exercice. Opérés dans 225 rubriques budgétaires à différents moments, ces 66 transferts avaient eu lieu aussi bien entre des groupes qu'à l'intérieur de catégories et entre des catégories.

37. L'Administration a indiqué que le pouvoir de réaffecter des ressources financières était délégué par le Contrôleur à chaque directeur/chef de l'appui à la mission et que cette délégation, au caractère tout à fait « exceptionnel », s'accompagnait d'une description des conditions dans lesquelles les transferts de ressources pouvaient s'effectuer.

38. Pour le Comité, l'ampleur des réaffectations montre à quel point il est nécessaire de resserrer les contrôles sur les dépenses afin que ces dernières correspondent au budget approuvé.

**39. Le Comité recommande de veiller à ce que les chefs de mission exercent une vigilance et un contrôle accrus en ce qui concerne les écarts entre les prévisions budgétaires et les dépenses effectives, et à ce que les réaffectations de ressources ne soient autorisées que lorsqu'elles sont pleinement justifiées.**

*Manque de réalisme des hypothèses retenues pour établir les prévisions de dépenses*

*Surestimation des dépenses de fret*

40. À l'UNSOA, le Comité a constaté que, conformément aux instructions du Siège, la mission appliquait un taux constant de 15 % du coût estimatif d'articles tels que le matériel téléphonique et les fournitures pour la défense du périmètre afin d'obtenir une estimation des dépenses de fret. Cependant, dans deux sections (Génie et Informatique et télécommunications), le coût en pourcentage des dépenses effectives variait de 2 % à 9 % pour différentes catégories d'articles de valeurs et de tailles différentes. Même au sein d'une même section, les dépenses de fret variaient d'une période à l'autre. Si la mission avait utilisé des taux fondés sur la nature, le volume et le poids des articles à transporter, ainsi que d'autres données observées, et découlant des coûts effectifs, les prévisions budgétaires auraient été réduites de 2,2 millions de dollars, soit 65 % du coût budgétisé du fret pour l'exercice 2013/14. Le Comité prend note de la directive adressée par le Siège à toutes les missions, mais ne considère pas pour autant que la mission soit dégagée de son obligation de veiller à ce que le budget soit établi de façon réaliste.

41. La mission a indiqué qu'elle effectuerait une étude pour se procurer les données nécessaires aux fins de l'élaboration de prévisions budgétaires plus réalistes et plus proches des dépenses effectivement enregistrées au titre des services de fret.

*Surestimation des besoins relatifs aux rations*

42. À la FISNUA, le Comité a constaté que les prévisions de dépenses ci-après avaient été surestimées :

a) L'effectif des contingents retenu aux fins de l'établissement des coûts était de 3 975 hommes, mais l'effectif moyen vérifié au moyen des états de rapprochement relatifs aux contingents pour l'exercice 2012/13 s'établissait à 3 776 hommes. La prise en compte de l'effectif effectivement présent sur le terrain

aurait permis d'obtenir des prévisions de dépenses plus réalistes concernant les rations. La surestimation des crédits se chiffre à 645 193 dollars;

b) Les frais d'entreposage pour l'exercice 2012/13 se sont établis à 102 688 dollars par mois. Le montant estimatif des dépenses que cette information aurait permis de prévoir pour l'exercice 2013/14 aurait été de 1,23 million de dollars. Cependant, les crédits alloués pour couvrir les frais d'entreposage pendant cet exercice se sont élevés à 4 millions de dollars, soit une surestimation du budget d'environ 2,77 millions de dollars.

43. La surestimation des prévisions de dépenses décelées au cours des vérifications par sondage pour ces deux rubriques représentait au total 3,42 millions de dollars.

44. L'Administration a indiqué que le budget de l'exercice 2013/14 avait été établi dans la perspective d'un déploiement intégral des contingents, qui n'avait pas eu lieu. Le budget pour l'exercice 2014/15 avait cependant été établi sur la base du nombre d'hommes effectif et du déploiement probable des contingents.

#### Surestimation du budget consacré aux opérations aériennes

45. Le budget de la MONUSCO consacré aux opérations aériennes s'établissait à 298,7 millions de dollars pour 2013/14. Le montant des dépenses engagées par la Mission s'est élevé 258 millions de dollars, laissant un solde inutilisé de 40,7 millions. Ce solde s'expliquait essentiellement par les dépenses afférentes aux services de transports et aux carburants d'aviation (diesel y compris), pour lesquels des écarts considérables ont été constatés par rapport aux crédits ouverts, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau II.3

#### Rapprochement des dépenses effectives et des crédits ouverts

(En dollars des États-Unis)

<i>Poste budgétaire</i>	<i>Crédits ouverts</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Solde</i>	<i>Écart (pourcentage)</i>
Services de transport aérien – droits d'atterrissage et manutention au sol	48 850 000	32 014 910	16 835 090	34
Services de transport aérien – affrètement et exploitation d'aéronefs	173 361 500	169 507 325	3 854 175	2
Services de transport aérien – indemnités des équipages	1 774 000	1 174 055	599 945	34
Pièces de rechange et matériel de transport aérien consommés	1 113 100	1 150 582	(37 482)	(3)
Services de transport aérien – carburants et lubrifiants consommés	72 259 200	53 223 710	19 035 490	26
Primes d'assurance responsabilité civile pour les opérations aériennes	1 382 200	929 559	452 641	33
<b>Total</b>	<b>298 740 000</b>	<b>258 000 141</b>	<b>40 739 859</b>	<b>14</b>

Source : Données communiquées par la direction de la MONUSCO.

46. L'Administration a indiqué que les prévisions de dépenses de la Mission pour l'exercice 2013/14 avaient été calculées à partir d'hypothèses qui étaient valides au moment de l'établissement du budget en octobre 2012.

#### Surestimation de la consommation de carburants

47. À la MINUSTAH, le budget approuvé au titre des carburants pour l'exercice 2013/14 s'établissait à 31,83 millions de dollars, dont 25,29 millions de dollars pour le carburant destiné aux groupes électrogènes, 4,68 millions de dollars pour celui destiné aux véhicules automobiles, 1,65 million de dollars pour les aéronefs et 0,21 million de dollars pour les transports maritimes ou fluviaux. Il avait été calculé en appliquant des coefficients standard différents selon que le carburant était destiné aux groupes électrogènes, aux véhicules ou aux aéronefs.

48. Le Comité a constaté que la consommation de carburants avait été bien inférieure au volume prévu dans le budget. Il ressort de son analyse que la consommation effective de carburant pour la production d'électricité a été de 6,70 millions de litres, soit 56 % seulement de la quantité retenue pour établir le budget, tandis que la consommation effective d'essence par les véhicules automobiles, notamment, a été de 0,15 million de litres, soit 40 % seulement de la quantité prévue.

49. L'Administration a expliqué que la consommation de carburants avait été inférieure aux prévisions en raison du rapatriement de quatre contingents.

50. De la même façon, à la MONUSCO, le Comité a observé que la Mission avait appliqué un taux constant de 10 % des dépenses globales engagées au titre des carburants pendant trois exercices consécutifs pour estimer les ressources au titre des carburants et lubrifiants. L'application de ce taux fixe avait entraîné une surestimation des dépenses en carburants et lubrifiants, allant de 45 % à 61 % pour les exercices 2011/12, et 2012/13 et 2013/14, respectivement, comme indiqué ci-dessous.

Tableau II.4

#### Évolution des crédits ouverts par rapport aux dépenses effectivement engagées au titre des carburants et lubrifiants

(En dollars des États-Unis)

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>Crédits ouverts</i>	<i>Dépenses effectives</i>	<i>Écart</i>	<i>Écart (pourcentage)</i>
2011/12	3 160 636	1 633 418	1 527 218	48
2012/13	3 275 994	1 280 221	1 995 773	61
2013/14	3 381 624	1 849 876	1 531 748	45

Source : Analyse des auditeurs.

51. L'Administration est convenue que la Mission se fonderait sur l'évolution de la consommation au cours des trois exercices antérieurs pour établir les prochains projets de budget.

52. Le Comité est conscient des difficultés que les missions rencontrent dans l'élaboration et l'exécution des budgets mais n'en estime pas moins qu'il leur serait

possible d'évaluer les besoins de façon plus réaliste en tenant compte des tendances observées dans le passé et des facteurs prévisibles pouvant conditionner l'accomplissement de leur mandat.

53. L'Administration a déclaré que le Siège communiquait à toutes les missions des directives sur la budgétisation des principaux consommables dans le cadre du guide relatif au budget mis à jour tous les ans pour tenir compte de l'évolution des prix. De plus, les missions établissaient leurs propres données de référence sur la consommation de carburants en vue de garantir une représentation exacte des coûts.

**54. Le Comité recommande à l'Administration de revoir la méthode adoptée de sorte à obtenir des prévisions budgétaires plus réalistes.**

## 5. Gestion des voyages

55. Le 7 août 2014, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé au Comité d'effectuer une vérification détaillée des frais de voyage financés au moyen des budgets des opérations de maintien de la paix. Pour faire suite à cette demande, les équipes d'auditeurs ont été chargées d'examiner les dépenses engagées au titre des voyages dans le cadre de leur mission de vérification. Elles continueront à examiner ces dépenses au cours des années à venir. Le Comité présente dans les paragraphes ci-après les constatations qu'il a faites au cours du présent cycle de vérification.

### *Évolution générale des dépenses*

56. Les dépenses afférentes aux voyages sont passées de 46,42 millions de dollars durant l'exercice 2011/12 à 65,55 millions de dollars durant l'exercice 2013/14, comme on le voit ci-dessous.

Tableau II.5

### **Dépenses afférentes aux voyages**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Exercice</i>	<i>Montant total des dépenses de maintien de la paix</i>	<i>Dépenses afférentes aux voyages</i>	<i>Dépenses afférentes aux voyages en pourcentage des dépenses totales</i>
2011/12	7 544 235	46 422	0,62
2012/13	7 273 147	51 048	0,70
2013/14	7 614 886	65 553	0,86

*Source* : Données communiquées par l'Administration.

57. Une analyse des écarts entre crédits ouverts et dépenses effectives est présentée dans le tableau suivant.

Tableau II.6

**Dépenses afférentes aux voyages : missions et compte d'appui**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission	Crédits ouverts	Dépenses effectives	Écart	
			Montant	Pourcentage
MINURSO	715,1	791,7	(76,6)	(11)
MINUSTAH	3 407,4	2 436,5	970,9	28
MONUSCO	9 596,1	12 229,4	(2 633,3)	(27)
MINUSMA	1 639,6	8 968,0	(7 328,4)	(447)
ONUCI	3 495,5	5 297,7	(1 802,2)	(52)
MINUAD	5 028,5	6 299,0	(1 270,5)	(25)
FNUOD	572,4	767,7	(195,3)	(34)
UNFICYP	339,2	282,1	57,1	17
FINUL	913,4	955,9	(42,5)	(5)
MINUK	499,3	397,7	101,6	20
MINUL	1 974,3	1 834,1	140,2	7
MINUSS	8 205,9	8 209,7	(3,8)	(0)
FISNUA	1 282,9	1 192,5	90,4	7
MINUSCA	1 641,0	1 547,1	93,9	6
UNSOA	2 011,7	3 300,1	(1 288,4)	(64)
Centre de services mondial	1 189,2	982,6	206,6	17
Compte d'appui	9 774,3	9 766,7	7,6	0
<b>Total</b>	<b>52 285,8</b>	<b>65 258,5</b>	<b>(12 972,7)</b>	<b>(25)</b>

58. Comme on le voit ci-dessus, le montant total des dépenses a été supérieur de 25 % à celui du budget approuvé. Six missions (MONUSCO, MINUSMA, ONUCI, MINUAD, FNUOD et UNSOA) ont dépassé leur budget de plus de 20 %. À l'inverse, la MINUSTAH et la MINUK ont sous-utilisé plus de 20 % des crédits qui leur avaient été alloués. Ces écarts montrent que la planification du budget doit être renforcée au niveau des missions.

59. **Le Comité recommande à l'Administration d'examiner le montant des ressources effectivement nécessaires pour couvrir les frais de voyages et de prendre des dispositions en vue de renforcer la planification des dépenses afférentes aux voyages dans les missions de façon à optimiser l'affectation et l'emploi des ressources.**

60. L'Administration a accepté la recommandation visant à optimiser les dépenses afférentes aux voyages, en déclarant cependant qu'il était normal que des écarts se produisent étant donné l'instabilité de la situation opérationnelle. À la MONUSCO, le dépassement des crédits s'expliquait par l'arrivée imprévue de la brigade d'intervention de la force et le changement de mandat de la Mission, tandis qu'à la MINUSMA il tenait essentiellement au fait que du personnel avait été détaché temporairement d'autres missions pour appuyer la phase de démarrage. À l'ONUCI, il était dû à des dépenses non inscrites au budget pour l'application des normes

IPSAS et la mise en place d'Umoja, et à des activités de déminage non prévues. Lorsque les dépenses relatives à un type particulier de déplacement excèdent le budget, il appartient au directeur/chef de la mission de transférer des fonds d'autres rubriques budgétaires dans les meilleurs délais. Ces dépassements liés aux voyages ne devraient pas avoir pour effet d'augmenter l'enveloppe budgétaire de la mission. Des efforts concertés étaient faits pour accroître le coût-efficacité des activités de formation et réduire autant que possible les frais de voyage connexes.

*Règle relative à l'achat des billets à l'avance*

61. En vertu de la disposition 7.8 du Règlement du personnel et de l'instruction administrative sur les voyages autorisés publiée par le Secrétariat le 12 août 2013 (ST/AI/2013/3), toutes les dispositions relatives au voyage, y compris la réservation et l'achat des billets à l'avance, de toute personne voyageant pour le compte de l'Organisation, doivent être prises 16 jours avant le début du voyage. Les directeurs de programme doivent expliquer les raisons pour lesquelles les dispositions nécessaires n'ont pas été prises 16 jours avant le début du voyage.

62. Dans son rapport se rapportant à l'exercice 2011/12 [A/67/5 (Vol.II)], le Comité avait recommandé à l'Administration de continuer de surveiller l'application de la règle relative à l'achat des billets à l'avance. Selon le rapport du Secrétaire général sur l'application des recommandations du Comité (A/68/751), cette recommandation était appliquée en collaboration avec le Bureau des services centraux d'appui qui avait commencé à compiler des états trimestriels. Le Comité a toutefois constaté que l'application de la règle considérée pouvait encore être considérablement améliorée. En particulier :

a) Les missions n'avaient commencé à envoyer les rapports trimestriels qu'au troisième trimestre 2013 et la situation ne s'était pas encore stabilisée. La MINURSO et la MONUSCO avaient commencé à envoyer des rapports au premier trimestre 2014;

b) L'analyse des rapports portant sur quatre trimestres (troisième trimestre 2013 à deuxième trimestre 2014) a révélé que le taux de non-respect des instructions concernant l'achat de billets à l'avance était passé de 46 % au troisième trimestre 2013 à 60 % au deuxième trimestre 2014;

c) Au deuxième trimestre 2014, le Département de l'appui aux missions et quatre missions (FNUOD, ONUCI, MINUAD et FISNUA) affichaient un taux de non-conformité supérieur à 70 %;

d) Sur un échantillon de 75 demandes présentées au Siège, les autorisations de voyage avaient été accordées moins de 16 jours avant la date de départ dans 40 cas. L'agent certificateur avait fourni des explications pour 36 de ces 40 cas;

e) L'Administration avait décidé que le Centre de services régional d'Entebbe collaborerait avec les missions clientes pour faire appliquer la règle imposant d'acheter les billets à l'avance et les prierait de soumettre les autorisations de voyage approuvées au moins 22 jours civils à l'avance pour que le Groupe des voyages puisse conclure l'achat des billets dans les délais fixés. Un examen des rapports trimestriels des cinq missions clientes se rapportant aux neuf mois écoulés a révélé que le taux de non-application des instructions allait de 52 % à 83 % du nombre total des cas observés, comme indiqué ci-dessous;

Tableau II.7  
**Conformité à la règle relative à l'achat des billets à l'avance**

Mission	Octobre-décembre 2013		Janvier-mars 2014		Mars-juin 2014	
	Nombre de cas	Taux de non-conformité (pourcentage)	Nombre de cas	Taux de non-conformité (pourcentage)	Nombre de cas	Taux de non-conformité (pourcentage)
MINUAD	882	68	693	70	1 133	77
MONUSCO	663	71	480	56	662	56
MINUSS	642	52	437	54	693	54
FISNUA	109	59	75	n.d.	70	71
BINUCA	88	72	29	83	105	63

f) Une vérification par sondage a révélé que dans 13 cas sur 20 les billets d'agents du Centre de services régional d'Entebbe voyageant à l'occasion de la formation ou de réunions, notamment, n'avaient pas acheté au moins 16 jours avant la date de départ.

63. Le Comité sait qu'il existe des cas urgents dans lesquels il est pratiquement impossible de respecter la règle imposant d'acheter les billets à l'avance; toutefois, l'ampleur du non-respect de cette dernière, qui a manifestement des incidences financières car elle se traduit par l'augmentation inutile des dépenses liées aux voyages, indique à l'évidence qu'il faut assurer un contrôle et une application plus stricts des dispositions en vigueur. Rien ne saurait justifier que la règle ne soit pas appliquée dans le cas des voyages programmés, comme ceux liés à la participation à des activités de formation réunions dont la date est fixée à l'avance.

**64. Le Comité recommande : a) à l'Administration de s'employer effectivement à faire respecter la règle concernant l'achat des billets à l'avance par le personnel et par les missions et d'assurer un suivi à ce sujet; b) au Centre de services régional d'Entebbe d'examiner les raisons pour lesquelles les dispositions des instructions administratives pertinentes ne sont pas appliquées et de définir les moyens d'améliorer la situation, notamment en simplifiant et en contrôlant l'octroi des autorisations de voyage.**

65. L'Administration a déclaré qu'elle souscrivait à la recommandation tendant à ce que les missions clientes étudient les raisons pour lesquelles les instructions administratives n'étaient pas appliquées et définissent les moyens d'améliorer la situation. Le Centre de services régional continuera de communiquer aux missions clientes des rapports périodiques sur l'application des règles. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront à faire connaître la règle relative à l'achat des billets à l'avance dans le cadre de communications régulièrement adressées à tout le personnel. En outre, les missions mettront en place les mesures voulues pour que les cas exceptionnels résultant des besoins du service ou de ceux liés aux opérations soient dûment étayés, expliqués et autorisés.

#### *Utilisation de la visioconférence*

66. Selon le paragraphe 3.2 des instructions relatives aux voyages autorisés publiées le 12 août 2013, les directeurs de programme doivent attester sur le

formulaire TTS.5 que, les autres solutions (vidéoconférence, audioconférence ou autres modes de communication professionnelle comme les réunions en ligne) ayant été envisagées mais jugées peu convenables, le voyage considéré est nécessaire.

67. Le Comité a constaté une amélioration concernant le recours aux visioconférences, dont le nombre est passé de 4 810 en 2011/12 à 5 683 en 2012/13 et 9 745 en 2013/14.

68. Cependant, peu de progrès avaient été faits dans l'utilisation de la visioconférence pour les réunions des comités directeurs du Centre de services régional, avec seulement 4 réunions sur 24 tenues en recourant à ce système durant la période allant de l'exercice 2011/12 à l'exercice 2013/14. En ce qui concerne les certificats attestant de la nécessité des voyages, le Centre a indiqué n'en avoir délivré aucun pour son personnel.

69. Le Comité consultatif a relevé que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions utilisaient des formulaires de demande d'autorisation de voyage qui ne prévoyaient pas que le directeur de programme certifie que d'autres solutions avaient été envisagées et considérées inadéquates.

**70. Le Comité recommande : a) de réviser le formulaire d'autorisation de voyage utilisé par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions en tenant compte des instructions administratives pertinentes; b) d'insister sur la nécessité de délivrer les certificats voulus avant que les voyages proposés ne soient autorisés.**

71. L'Administration a déclaré que les formulaires de demande d'autorisation de voyager avaient été révisés comme recommandé.

*Non-recouvrement des avances au titre des frais de voyages*

72. Le paragraphe 5.2 du *Guide des procédures financières à l'usage des missions*, publié en mai 2011, dispose que les autorisations de voyage certifiées doivent être soumises à la Section des finances accompagnées de toutes les pièces nécessaires dans les deux semaines qui suivent l'achèvement du voyage. Les sommes avancées restant dues après cette période sont recouvrées sur l'indemnité de subsistance (missions), l'ordre de paiement mensuel ou le traitement du fonctionnaire intéressé.

73. L'examen à la MINUSTAH des avances au titre des frais de voyage versées pour l'année terminée le 30 juin 2014 a révélé qu'un montant de 0,12 million de dollars se rapportant à 75 fonctionnaires n'avait pas été recouvré en fin d'année. Sur les 14 fonctionnaires sélectionnés aux fins de la vérification, sept avaient perçu des avances dont le montant, qui atteignait près de 20 000 dollars, n'avait toujours pas été recouvré au bout de 7 à 20 semaines.

74. À la MINUSS, un examen de 2 337 paiements anticipés de l'indemnité journalière de subsistance a révélé qu'un montant de 1,64 million de dollars, correspondant à 825 paiements, n'avait pas encore été régularisé au 30 juin 2014. Sur ce total, 36 paiements (67 463 dollars) et 240 (461 099 dollars) se rapportaient aux années 2012 et 2013, respectivement. Trois paiements (8 985 dollars) étaient en attente de régularisation depuis octobre 2011.

75. La MINUSS a indiqué que le montant de 1,64 million de dollars concernait les indemnités journalières de subsistance versées au titre de déplacements effectués aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Mission. Ces avances sont recouvrées sur le traitement des fonctionnaires lorsque ceux-ci n'ont pas rempli pas le bordereau requis pour le remboursement des frais (formule F-10). Selon l'accord de prestation de service entre la MINUSS et le Centre de services régional d'Entebbe, c'est ce dernier qui est chargé d'enregistrer les formules F-10 et d'effectuer les régularisations correspondantes. La Mission avait appliqué la procédure de suivi consistant à retenir 500 dollars pendant une période de trois mois après la cessation de service. De plus, l'Organisation, retenait le dernier mois de traitement en attendant le certificat de décharge établi par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Dans le cas des fonctionnaires transférés à d'autres missions relevant du système des Nations Unies, la Mission ne comptabilisait pas en pertes les sommes dues, mais contactait les intéressés et la nouvelle mission dont ils dépendaient pour obtenir les remboursements.

76. Ce grand nombre de cas de non-recouvrement de sommes dues, dont le montant atteint 1,64 million de dollars, témoignait de l'absence de suivi effectif de la présentation des formules F-10 par les agents auxquels les avances ont été consenties et indiquait que les dispositions voulues n'avaient pas été prises pour ajuster ou recouvrer les montants en temps opportun. Ces montants risquaient de devenir impossibles à recouvrer à mesure que le temps passait et que les fonctionnaires intéressés quittaient le système.

**77. Le Comité recommande de veiller à ce qu'en collaboration avec le Centre de services régional d'Entebbe les missions surveillent de près l'ajustement du montant des avances et s'emploient rapidement à ajuster et à recouvrer les sommes dues. Des directives pourraient être publiées pour énoncer dans le détail les attributions respectives des missions et du Centre de services régional, et garantir que le versement des prestations liées à la cessation de service ne s'effectue que lorsque les certificats indiquant l'absence de dettes ont été reçus des sections concernées.**

78. L'Administration a accepté la recommandation tendant à régulariser au plus vite les avances. Elle a indiqué que les autorisations nécessaires seraient créées dans le système Field Support Suite pour les gammes de services du Centre de services régional d'Entebbe se rapportant aux demandes de remboursement, au versement des prestations, au service de la paie et aux voyages aux fins des réunions, afin de permettre la délivrance des certificats de décharge concernant les fonctionnaires qui cessent leurs fonctions; la MINUSTAH avait demandé à tous ses agents qui ne l'avaient pas encore fait de soumettre sans tarder leur bordereau de remboursement des frais de voyage et un grand nombre d'avances avaient été régularisées depuis lors.

#### *Dépenses inutiles liées à l'achat des billets*

79. Durant la période 2013/14, la MINUSMA avait recouru aux services d'une agence pour se procurer les billets nécessaires aux voyages de son personnel sans toutefois avoir officiellement passé un marché précisant les services à rendre et les conditions de paiement, y compris les réductions de tarif et autres services. C'est parce qu'elle travaillait avec d'autres missions de l'Organisation que l'agence avait

été retenue pour ses services. Elle avait été rétribuée à hauteur de 1,02 million de dollars pendant la période 2013/14. Cependant, aucune remise, y compris les réductions réservées à l'Organisation, n'avait été accordée à la Mission car il n'existait pas d'engagement officiel analogue aux contrats que d'autres missions avaient conclus avec cette agence. Or, une remise de 6 % aurait permis d'éviter des dépenses d'un montant de 60 770 dollars.

80. Le Comité a fait observer que, pour préserver ses intérêts, la MINUSMA aurait dû souscrire avant même que les services commencent à être fournis un engagement officiel qui aurait précisé les conditions de vente. En outre, si la raison de recourir aux services de l'agence était que celle-ci fournissait des services analogues à d'autres missions, alors la Mission aurait dû conditionner la conclusion du contrat à l'obtention des remises offertes à ces autres missions.

**81. Le Comité recommande à l'Administration de revoir les arrangements conclus par les missions avec les agences de voyage pour l'achat des billets afin que les remises soient appliquées de façon uniforme et d'éviter ainsi toutes dépenses inutiles.**

82. L'Administration a indiqué qu'en août 2014 la MINUSMA avait passé un marché en bonne et due forme avec l'agence de voyage et bénéficiait de la remise de 6 % à 7 % accordée à l'Organisation en fonction du transporteur.

## **6. Gestion des biens**

83. Pour pouvoir s'acquitter de son mandat et fonctionner efficacement, toute mission a impérativement besoin de matériel, de fournitures et de véhicules. Lorsque leur valeur dépasse le seuil d'immobilisation fixé dans les conventions comptables établies selon les normes IPSAS, ces biens, précédemment appelés « bien durables », sont comptabilisés comme immobilisations corporelles dans les états financiers. Dans son précédent rapport [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait relevé divers problèmes dans la gestion des biens par les missions de maintien de la paix. Au cours des vérifications qu'il a effectuées au Siège et dans les missions dans le cadre du présent audit, il a constaté que certains de ces problèmes persistaient et que la gestion des biens pouvait encore être améliorée.

### *Retards dans la sortie de bilan des immobilisations corporelles*

84. L'indicateur de résultats utilisé pour évaluer les activités relatives à la sortie de bilan des immobilisations corporelles par voie de vente prévoit un délai de 90 jours, avec une marge de 30 jours. Or, le Comité a constaté qu'au 30 juin 2014, dans 11 missions, 1 320 immobilisations corporelles (soit 20 % du total), dont la valeur était estimée à 12,2 millions de dollars, étaient en attente de sortie de bilan depuis six mois ou plus (voir tableau ci-après).

Tableau II.8  
**Immobilisations corporelles en attente de sortie de bilan au 30 juin 2014**

<i>Mission</i>	<i>Nombre d'immobilisations corporelles en attente de sortie de bilan</i>	<i>Nombre d'immobilisations corporelles en attente de sortie de bilan depuis 6 mois ou plus</i>
MINURSO	7	7
MINUSTAH	1 137	420
MONUSCO	1 725	313
ONUCI	523	59
MINUAD	1 949	259
FNUOD	21	2
FINUL	193	123
MINUK	547	59
MINUL	154	59
MINUSS	344	1
UNSOA	50	18
<b>Total</b>	<b>6 650</b>	<b>1 320</b>
Valeur d'achat (millions de dollars É.-U.)	42,9	12,2

*Source* : Données fournies par l'administration.

85. Les biens en attente de sortie de bilan l'étaient depuis plus ou moins longtemps; le plus ancien l'était depuis avril 2007. Or, ce type de retard risque de réduire la valeur de réalisation des articles et de nécessiter des efforts supplémentaires pour les maintenir en bon état.

**86. Tout en prenant note des progrès accomplis, le Comité recommande à l'Administration de redoubler d'efforts pour que les missions respectent les instructions qu'elle a établies concernant les sorties de bilan.**

87. L'Administration a indiqué qu'en moyenne, la durée de la procédure de sortie de bilan avait été ramenée de 149 jours en 2011/12 à 99 jours en 2012/13 et 94 jours en 2013/14. Elle a ajouté qu'elle n'avait cessé de s'employer à améliorer ces résultats et que les missions seraient invitées à accorder une attention particulière au respect des délais.

*Retards dans la liquidation des biens sortis du bilan*

88. L'indicateur de résultats utilisé pour évaluer les activités de liquidation par voie de vente des articles sortis du bilan prévoit un délai de 180 jours, avec une marge de 30 jours. Le Comité a néanmoins constaté qu'au 30 juin 2014, dans 12 missions, 1 543 articles (soit 24 % du total), d'une valeur estimée à 22,8 millions de dollars, étaient en attente de liquidation depuis six mois ou plus (voir tableau ci-après).

Tableau II.9  
**Immobilisations corporelles sorties du bilan en attente de liquidation  
 au 30 juin 2014**

<i>Mission</i>	<i>Nombre d'immobilisations corporelles en attente de liquidation</i>	<i>Nombre d'immobilisations corporelles en attente de liquidation depuis 6 mois ou plus</i>
MINURSO	185	109
MINUSTAH	517	87
MONUSCO	1 978	359
ONUCI	501	58
MINUAD	1 377	431
FNUOD	102	99
FINUL	239	102
MINUK	68	38
MINUL	613	139
MINUSS	593	83
BNUUA	15	6
UNSOA	112	32
<b>Total</b>	<b>6 300</b>	<b>1 543</b>
Valeur d'achat (millions de dollars É.-U.)	64,7	22,8

*Source* : Données fournies par l'administration.

89. Les articles en attente de liquidation l'étaient depuis plus ou moins longtemps; le plus ancien l'était depuis janvier 2009. Or, avec le temps, les biens risquent de perdre de la valeur, et notamment d'être endommagés ou détériorés par un entreposage prolongé, ce qui pose particulièrement problème lorsqu'il s'agit de les vendre.

90. Tout en reconnaissant les difficultés auxquelles elles font face à cet égard, le Comité estime que les missions doivent prendre des mesures en vue d'atténuer le risque de diminution de la valeur de réalisation des biens.

**91. Le Comité recommande que l'Administration se penche sur les causes des retards et fasse en sorte que les missions examinent les moyens d'accélérer la liquidation des articles devant être liquidés depuis longtemps tout en tenant compte des problèmes propres à chacune.**

92. L'Administration a signalé que des progrès importants avaient été accomplis pour ce qui est des liquidations par voie de vente, mais que les missions prendraient néanmoins des mesures pour examiner et accélérer encore la procédure. Elle a ajouté qu'en 2013/14, le Département de l'appui aux missions avait établi des directives destinées à aider les missions à examiner les conditions des marchés locaux en vue de liquider les articles plus rapidement, et qu'il formulerait d'autres instructions à cet égard dans la directive et le plan de travail sur la gestion du matériel pour l'année financière 2015.

*Stocks vieillissants*

93. Le paragraphe 15 de la directive sur la gestion du matériel pour l'année financière 2014, publiée par le Département de l'appui aux missions en février 2014, prévoit que les biens doivent commencer à être utilisés dès leur entrée en stock, exception faite de ceux affectés aux réserves et aux stocks de sécurité. Les articles vieillissants sont définis dans le plan de travail correspondant comme ceux conservés en stock pendant plus de six mois.

94. Il ressort de la vérification de la gestion des biens au 30 juin 2014 que le Comité a effectuée dans différentes missions que bon nombre d'articles sont restés inutilisés pendant plus de six mois. Ainsi :

a) À la MINUSTAH, des 3 321 articles en stock inutilisés, dont la valeur totale s'établissait à 14,11 millions de dollars, 2 029 (soit 61 % du nombre d'articles, équivalant à 10,07 millions de dollars) étaient en stock depuis plus de six mois, dont 542 (1,65 million de dollars) depuis 7 à 12 mois et 1 487 (8,42 millions de dollars) depuis plus de 12 mois;

b) À la MINUSMA, 1 611 articles, d'une valeur totale de 17,42 millions de dollars, étaient restés inutilisés pendant plus de six mois (soit 20 % du nombre total d'articles et 25 % de la valeur totale des stocks), y compris 1 599 articles en bon état. Près de 83 % de ces 1 611 articles relevaient des services du génie et des communications et de l'informatique et leur valeur de report s'établissait à 15,12 millions de dollars (87 % de la valeur totale des stocks);

c) À la FISNUA, 872 articles, d'une valeur totale de 8,29 millions de dollars, étaient en attente de déploiement depuis plus de six mois, dont 366 (2,72 millions de dollars) achetés par la mission sur les marchés locaux. Certains étaient entreposés depuis plus de deux ans et demi. Vingt-six articles, d'une valeur totale de 1,27 million de dollars, s'étaient détériorés et avaient été classés dans la catégorie des biens en mauvais état, ce qui signifiait qu'ils étaient inutilisables tels quels;

d) À la lecture de l'analyse de la durée de vie et de l'obsolescence des biens de la FISNUA, le Comité a constaté que plus de 44 % des articles appartenant à la mission (soit 21,91 millions de dollars) avaient dépassé leur durée de vie;

e) À la MINUSS, 3 135 articles, d'une valeur totale de 19,45 millions de dollars, étaient restés inutilisés pendant plus de six mois après leur entrée en stock, dont 553 (607 521 dollars) avaient été achetés par la Mission sur les marchés locaux et étaient entreposés depuis janvier 2013;

f) 21 992 articles (65 % du nombre total d'articles), d'une valeur de 196,68 millions de dollars (78 % de la valeur totale des stocks) avaient été reçus d'autres missions, parmi lesquels 11 310 (soit 51 %), valant 81,35 millions de dollars, avaient dépassé leur durée de vie.

95. Les missions ont invoqué diverses raisons pour expliquer ces durées d'entreposage prolongées, notamment des réductions d'effectifs et des réaffectations de membres du personnel, qui ont entraîné le retour en stock d'articles distribués, des activités en cours concernant d'éventuels nouveaux sites et bureaux, des travaux de rénovation, le renforcement des mesures de sécurité, le recrutement de personnel, l'arrivée et le déploiement de contingents et l'affectation de certains articles à des projets en cours.

96. La valeur totale des 7 647 articles répertoriés ci-avant s'élève à 55,23 millions de dollars. Outre que leur stockage et leur non-utilisation prolongés immobilisent des fonds qui auraient pu être mieux employés à d'autres fins, ces articles se détériorent, ce qui en fin de compte rend leur achat inutile. Or, une planification plus efficace et une utilisation accrue permettraient d'en réduire le nombre.

**97. Le Comité recommande que les missions : a) renforcent leurs procédures de gestion des biens, contrôlent de près le vieillissement des stocks et veillent à ce que ceux-ci soient judicieusement déployés et redistribués; b) envisagent de comptabiliser en pertes ou de céder tout le matériel obsolète qu'elles n'utilisent plus; et c) cernent mieux les besoins avant achat afin d'éviter que des articles achetés ne restent inutilisés.**

98. L'Administration a fait savoir que le matériel gardé en réserve par la FISNUA était destiné à être utilisé dans le cadre de projets en cours et par le poste de commandement de secteur du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière. Une procédure de sortie de bilan avait été engagée pour 240 articles qui n'étaient plus utilisables car ils étaient obsolètes, endommagés ou usés. La direction de la mission avait donné suite à la recommandation consistant à évaluer précisément les besoins avant d'acheter des articles et donné pour instruction à toutes les unités à comptabilité autonome de s'y conformer rigoureusement. À la MINUSMA, l'arrivée tardive des contingents avait retardé le déploiement des biens. La MINUSTAH avait pris des mesures en vue d'utiliser davantage les biens et de sortir du bilan le matériel obsolète. À la MINUSS, les stocks à rotation lente provenaient en grande partie des missions précédentes et étaient examinés chaque trimestre.

#### *Bien introuvables à l'issue des inventaires physiques*

99. Conformément aux indicateurs de résultats définis dans les procédures normalisées relatives à la gestion des biens, toutes les missions doivent procéder à un inventaire physique des immobilisations corporelles au moins une fois par an. L'objectif a été fixé à 100 %, avec une marge de 0,5 %. Dans chaque mission, le Groupe du contrôle du matériel et des stocks procède à des inventaires physiques destinés à garantir que les données figurant dans le système Galileo de gestion des stocks sont fiables et à jour et indiquent l'emplacement physique de chaque immobilisation corporelle et l'entité qui la détient. Tout en prenant note des progrès accomplis par l'Administration en ce qui concerne le décompte physique des biens, le Comité a constaté qu'à la MINUSTAH, à la MONUSCO, à la MINUSS et à la MINUSMA, de nombreux articles étaient introuvables à l'issue des inventaires physiques, lesquels ont révélé les problèmes suivants :

a) La MINUSTAH avait inspecté 98,86 % de ses biens (en pourcentage de la valeur totale des stocks) à la fin de mai 2014. Il est apparu que 554 articles (3,17 % du nombre total d'articles inventoriés), d'une valeur estimée à 1,66 million de dollars, étaient introuvables au 30 juin 2014. Une grande partie d'entre eux (représentant 79 % du nombre total d'articles et 77 % de la valeur des stocks) relevait des services des communications et de l'informatique. La Mission a attribué cette situation au fait qu'il arrivait régulièrement que des utilisateurs se déplacent d'un site à un autre sans l'en informer, au manque de coopération avec le groupe chargé du contrôle du matériel et à la difficulté de savoir où se trouvait chaque article, certains étant distribués en grande quantité;

b) Il est ressorti de l'examen de deux rapports d'inventaire annuels réalisés à la MONUSCO que le nombre d'articles déclarés introuvables par le Groupe du contrôle du matériel et des stocks avait augmenté, passant de 50 en 2012/13 (138 085 dollars) à 89 en 2013/14 (319 968 dollars), ce qui représente une augmentation de 78 % en nombre d'articles et de 132 % en valeur des stocks. L'Administration a expliqué que cette augmentation était due au transfert de plus de 400 membres du personnel de l'ouest à l'est du pays. L'inventaire était en cours d'actualisation et les utilisateurs des biens introuvables avaient été priés de présenter un rapport d'incident;

c) À la MINUSS, 248 biens durables, d'une valeur totale de 1,1 million de dollars, étaient introuvables. Il s'agissait principalement de matériel relevant des services des communications, du génie et de l'approvisionnement;

d) À la MINUSMA, 37 des 701 biens durables inventoriés, dont la valeur s'établissait à 75 966 dollars, étaient introuvables au 30 juin 2014. Un examen plus approfondi a révélé que dans le système Galileo, 30 d'entre eux apparaissaient comme étant en stock. Les 37 articles relevaient tous des services des communications et de l'informatique.

100. La valeur totale des articles introuvables à l'issue des inventaires physiques réalisés dans les quatre missions susmentionnées s'élevait à 3,17 millions de dollars.

**101. Le Comité recommande que les missions : a) améliorent leurs procédures de distribution et de suivi des stocks; et b) redoublent d'efforts pour retrouver les articles introuvables à l'issue des inventaires physiques.**

102. L'Administration a fait savoir qu'elle avait établi des indicateurs de résultats dans la directive et le plan de travail sur la gestion du matériel pour l'année financière 2014 et que les résultats obtenus avaient été systématiquement examinés. Les missions s'étaient vu rappeler qu'il fallait accélérer les inventaires physiques et examiner et expliquer les écarts constatés. Des efforts étaient déployés en vue de localiser les articles toujours introuvables.

#### *Gestion des biens consommables*

103. Conformément aux paragraphes 100 et 102 de la directive relative aux opérations d'entreposage dans les missions, celles-ci doivent fixer le niveau maximum de stock pour chaque article consommable en fonction de la consommation passée.

104. Le Comité a constaté que la MINUSMA n'avait pas encore établi le niveau maximum de stock pour les 3 495 articles consommables dont elle disposait. Or, si ce niveau n'est pas expressément fixé, le risque de surstockage, ou au contraire de rupture de stock, augmente dans des proportions inconnues. La Mission a signalé qu'elle était en passe de définir le niveau maximum de stock pour ces différents articles.

105. Le Comité a relevé qu'à la MINUSS, 26 838 articles étaient entreposés au 30 juin 2014 (35,08 millions de dollars), contre 23 639 au 30 juin 2013, ce qui représente une augmentation de 13,5 % en nombre d'articles et de 39,09 millions de dollars en valeur des stocks.

106. La MINUSS a signalé qu'elle utilisait aux fins des inventaires une technique de classification des stocks basée sur la méthode ABC qui lui permettait de repérer les articles ayant une incidence sensible sur la valeur totale des stocks et de découper ceux-ci en différents segments, chacun nécessitant la mise en place d'une méthode de contrôle et de gestion distincte. Elle a ajouté que la méthode ABC reposait sur la fréquence de distribution des articles et non sur la valeur totale de consommation exprimée en dollars. En analysant les 900 articles (fournitures générales) stockés dans l'entrepôt principal, à Djouba, le Comité a constaté ce qui suit :

- a) 153 articles n'étaient pas en stock au 30 juin 2014;
- b) Compte tenu de la consommation passée, 313 articles (3,02 millions de dollars) étaient entreposés en quantité suffisante pour plus de 52 semaines;
- c) De ces 313 articles, et toujours compte tenu de la consommation passée, 88 (1,06 million de dollars) étaient entreposés en quantité suffisante pour plus de 500 semaines.

107. Manifestement, bon nombre d'articles étaient surstockés tandis que, pour d'autres, il n'existait aucune réserve. De surcroît, certains articles étaient entreposés en quantité suffisante pour plus d'un an, ce que le Comité est en peine de comprendre, à plus forte raison sachant que les conditions d'entreposage sont loin d'être idéales, ce qui crée un risque de détérioration ou d'endommagement.

**108. Le Comité recommande que l'Administration examine les méthodes et pratiques de gestion des stocks appliquées dans les missions en vue de réduire le nombre d'articles surstockés et de faire en sorte que les quantités en stock soient mieux adaptées aux niveaux réels de consommation.**

109. L'Administration a fait savoir que la MINUSS avait pris des mesures pour diminuer encore le niveau des stocks.

## **7. Achats et passation de marchés**

110. Pour s'acquitter de leurs tâches en assurant un bon rapport coût-efficacité sans nuire aux impératifs opérationnels, les missions doivent pouvoir compter sur des procédures d'achat et d'attribution des marchés efficaces tant pour le matériel et que pour les services. Le Comité a relevé un certain nombre de facteurs d'inefficacité et de lacunes dans la gestion du processus d'achat et de passation des marchés, qui non seulement induisaient des coûts évitables mais aussi risquaient de saper la capacité des missions de faire face à leurs obligations opérationnelles.

### *Retards dans l'émission de bons de commande*

111. La procédure d'achat est la suivante : la demande de fourniture de biens ou services est créée par une section et doit être certifiée par le chef de celle-ci, après quoi elle est transmise à la Section des achats pour approbation du bon de commande. Nous avons relevé les points suivants :

- a) À la FISNUA, le Comité a trouvé 21 demandes de fourniture de biens ou de services, d'une valeur de 3,43 millions de dollars, soumises pendant la période allant du 4 février au 9 juin 2014 qui étaient encore en attente d'approbation à la

date de l'audit, le 8 septembre 2014. Ces demandes étaient restées en souffrance pour des périodes comprises entre 100 et 201 jours;

b) Sur un total de 340 bons de commande, portant sur 974 éléments, émis au cours de l'exercice 2013/14, seuls 110 (soit 32 %) avaient abouti à la fourniture de l'élément concerné. Si on exclut 15 bons de commande pour lesquels les dates de fourniture initialement prévues n'étaient pas indiquées dans la documentation, on constate que seuls six bons de commande (soit moins de 2 % du total) ont abouti à une livraison dans les délais, et 89 autres bons (26 % du total), d'une valeur de 5 883 550 dollars, ont abouti à une livraison tardive. Les retards variaient de 13 à 272 jours;

c) À la MINUAD, la Section des achats a émis 416 bons de commande, d'une valeur totale de 236,10 millions de dollars. Nous avons sélectionné un échantillon de 20 bons de commande émis en 2013/14 afin de déterminer s'il y avait des retards dans la procédure d'achat. Le Comité a relevé les délais moyens suivants : i) pour l'émission de demandes de prix : 157 jours, contre un délai prévu de 48 jours ouvrables (trois cas); ii) pour l'émission de demandes de proposition : 702 jours, contre un délai prévu de 321 jours ouvrables (cinq cas); et iii) pour l'émission d'appels d'offres : 167 jours pour sept marchés ne nécessitant l'approbation ni du comité local des marchés ni du Comité des marchés du Siège, et 690 jours pour cinq marchés qui nécessitaient l'approbation de l'un de ces comités, contre des délais prévus de 85 et 201 jours ouvrables, respectivement;

d) Dans le cas d'un marché concernant des services d'impression et de reproduction, la demande de fourniture de biens ou services a été faite le 25 septembre 2011 et la lettre d'intention pour l'attribution du marché a été établie le 18 juin 2014, soit près de trois ans après la demande initiale. Dans ce cas, l'évaluation technique avait pris 339 jours.

112. L'Administration a indiqué que la section des achats d'une mission ne pouvait engager la procédure de passation de marchés qu'à réception d'une demande de fourniture de biens ou services approuvée et accompagnée de spécifications, et que les délais ne se calculaient qu'à compter de ce moment-là.

113. Le Comité des commissaires aux comptes a observé des retards à différentes étapes de la procédure d'achat, et insiste sur la nécessité d'assurer une bonne coordination et d'agir vite à chaque étape pour répondre aux besoins présentés par les sections demandeuses. Les longs délais dans l'achat de fournitures et de matériel nécessaires pourraient compromettre l'aptitude de la mission à s'acquitter en temps voulu des tâches qui lui ont été confiées.

**114. Le Comité recommande qu'un système de suivi du respect des délais prévus pour les différentes étapes de la procédure d'achat soit mis en place en vue de réduire ou d'éliminer les retards dans la passation de marchés.**

115. L'Administration a indiqué que la FISNUA avait donné suite à cette recommandation, en instituant une meilleure coordination entre sa section des achats et ses sections demandeuses, afin d'éviter les retards. La MINUAD avait organisé des programmes de formation pour les fonctionnaires des sections demandeuses et de la section des achats, et en prévoyait d'autres.

*Retards dans l'adjudication de marchés d'affrètement d'aéronefs*

116. Le Comité a examiné cinq marchés d'affrètement d'aéronefs mis au point par le Siège de l'ONU et constaté que deux d'entre eux avaient été prorogés au-delà de leur durée maximale en raison de retards dans l'attribution du nouveau marché. Les détails sont précisés ci-après.

117. En mars 2011, un marché d'affrètement de longue durée d'un montant de 77,84 millions de dollars, portant sur sept hélicoptères, a été attribué à un prestataire. Ce marché d'une durée de deux ans a pris effet au 15 mars 2011 et pouvait être prorogé d'une année, jusqu'au 14 mars 2014. Il a en effet été prorogé pour une troisième année le 25 janvier 2013, à un prix de 33 millions de dollars pour six hélicoptères. Le marché a ensuite été prorogé de deux mois supplémentaires, jusqu'au 14 mai 2014, parce que le nouveau marché n'avait pas encore été attribué. Celui-ci a été signé le 14 mai 2014, avec le même prestataire, et portait sur les mêmes six hélicoptères (plus un appareil facultatif), pour un montant de 14,58 millions de dollars et une période d'un an. Le Comité a constaté que le versement effectué selon les dispositions de l'ancien marché pour les deux mois supplémentaires comprenait un surcoût de 2,85 millions de dollars par rapport au tarif pratiqué dans le nouveau marché auprès du même prestataire. Si l'Administration avait démarré ce processus bien en avance pour que le nouveau marché soit en place au moment de l'expiration de l'ancien, 2,85 millions de dollars auraient pu être économisés en bénéficiant des tarifs du nouveau marché.

118. La Division des achats a expliqué que ce n'était qu'au début du mois de mars 2014 qu'elle avait pu lancer la procédure d'invitation à soumissionner pour renouveler le marché, car la demande accompagnée de spécifications techniques n'avait été reçue du Département de l'appui aux missions qu'à la fin de février 2014, bien que les départements demandeurs reçoivent huit mois avant l'échéance des alertes automatiques concernant l'expiration prochaine des marchés.

119. Un autre marché d'affrètement de longue durée a été attribué à la même entreprise en novembre 2010. D'un montant de 7,99 millions de dollars, il portait sur un hélicoptère. Il est entré en vigueur le 7 novembre 2010 pour une période de deux ans pouvant être prorogée d'une année, jusqu'au 6 novembre 2013. Il a en effet été prorogé pour une troisième année le 4 septembre 2012, à un prix de 3,97 millions de dollars. Le marché a ensuite fait l'objet d'une prorogation supplémentaire de cinq mois et 10 jours jusqu'au 24 avril 2014, à un coût total de 1,81 million de dollars, parce que le nouveau marché n'avait pas encore été attribué. Le nouveau marché, portant sur deux hélicoptères, a été attribué à un autre prestataire le 27 mars 2014, pour un montant de 10,31 millions de dollars pour deux ans. Le Comité a constaté que le versement effectué suivant les dispositions de l'ancien marché pour la période supplémentaire de cinq mois et 10 jours comprenait un surcoût de 610 000 dollars par rapport au tarif obtenu dans le nouveau marché. Nous avons également observé que la procédure d'invitation à soumissionner pour le nouveau marché n'avait été ouverte qu'en octobre 2013. Si l'Administration avait débuté ce processus bien en avance de sorte que le nouveau marché soit en place au moment l'ancien devait arriver à expiration, elle aurait pu économiser un montant de 610 000 dollars.

120. La Division des achats a expliqué que la procédure d'invitation à soumissionner pour renouveler le marché n'avait été lancée qu'au début d'octobre

2013 car la demande accompagnée de spécifications techniques n'avait été reçue du Département de l'appui aux missions qu'à la fin de septembre 2013.

121. Ainsi, les retards dans l'attribution de nouveaux marchés d'affrètement d'aéronefs en remplacement de ceux arrivant à échéance avaient donné lieu à des dépenses évitables d'un montant de 3,46 millions de dollars.

**122. Le Comité recommande à l'Administration de veiller à ce que les demandes de fourniture de biens ou services soient envoyés à la Division des achats en temps opportun compte tenu de l'expiration des marchés en cours, de manière à ce que ceux-ci n'aient pas besoin d'être prolongés au-delà de leur date d'expiration.**

123. L'Administration a souscrit à cette recommandation et ajouté qu'elle lançait un projet pilote concernant l'émission de demandes de proposition, qui modifierait la formulation des demandes de fourniture de biens ou services.

*Non-obtention d'une garantie de bonne exécution de montant adapté à celui du marché*

124. Au paragraphe 15.7.3 a), le Manuel des achats (édition de 2013) dispose qu'avant d'apporter un avenant qui prolonge la durée d'un contrat ou accroît sa valeur, l'administrateur chargé des achats doit s'assurer qu'un rapport satisfaisant sur la qualité des prestations du fournisseur figure au dossier et que tout document de garantie (par exemple la garantie de bonne exécution) établi au moment de la conclusion du contrat original est émis de nouveau ou modifié, s'il y a lieu.

125. Les services du Siège ont signé le 15 avril 2014 avec une entreprise un marché d'un montant de 10 millions de dollars pour la fourniture de deux hélicoptères de manœuvre moyens. Conformément aux clauses du contrat, une garantie de bonne exécution d'un montant de 0,5 million de dollars, équivalent à 10 % de la valeur de la première année du marché, a été obtenue. Puis, le 13 mai 2014, le montant de celui-ci a été augmenté de 5,48 millions de dollars du fait de la souscription de l'option d'affrètement d'un hélicoptère supplémentaire, pour lequel la valeur additionnelle de la première année du marché était de 2,84 millions de dollars. Ce changement aurait dû donner lieu au versement par le prestataire d'une garantie de bonne exécution supplémentaire de 280 000 dollars (10 % de l'augmentation du marché), mais cela n'a pas été le cas.

126. Le Comité a relevé que l'avenant avait été signé moins d'un mois après la date de signature du contrat initial, quand la valeur de ce marché avait été augmentée par la souscription de l'option d'affrètement d'un hélicoptère supplémentaire. Cet avenant a explicitement augmenté la valeur de la première année du marché. S'il est vrai que le Manuel des achats indique que les garanties de bonne exécution ne sont pas obligatoires pour toutes les adjudications ou contrats et qu'il faut prendre en compte l'ensemble des facteurs pertinents, notamment le coût de la garantie par rapport aux risques financiers estimés pour l'Organisation des Nations Unies, il n'en demeure pas moins qu'en l'espèce, une garantie de bonne exécution avait été jugée nécessaire, et obtenue du prestataire. Toutefois, le minimum contractuel de 10 % de la valeur de la première année du marché avait été contourné par une modification du nombre d'hélicoptères intervenue moins d'un mois après la signature du contrat initial, par un avenant qui n'était pas accompagné d'une augmentation proportionnelle du montant de la garantie de bonne exécution. En outre, le

paragraphe 9.34.12 du Manuel des achats suggère pour la garantie de bonne exécution un montant équivalent à 10 % de la valeur totale du marché, plutôt que seulement de la première année. Une telle dilution de la garantie de bonne exécution nuit à sa valeur dissuasive vis-à-vis d'un éventuel défaut d'exécution du marché.

127. À la MONUSCO, le Comité a passé en revue un échantillon de neuf marchés sur un total de 11 et noté que le 7 mai 2013 la Mission avait conclu un contrat de trois ans pour la fourniture de rations alimentaires, d'eau en bouteille et de matériel, ainsi que pour la prestation d'autres services, pour un montant total de 250,4 millions de dollars avec une garantie de bonne exécution de 10 % du montant du marché. Le 15 novembre 2013 (six mois plus tard), des avenants ont été apportés au contrat initial, portant sa valeur à 262,2 millions de dollars. Il n'y a toutefois pas eu d'augmentation correspondante du montant de la garantie de bonne exécution.

128. L'Administration a affirmé que la nécessité d'une garantie de bonne exécution et son montant faisaient l'objet de décisions au cas par cas. Elle a ajouté que la pratique établie correspondait déjà au contenu de la recommandation.

**129. Tout en reconnaissant la nécessité de conserver une certaine souplesse par rapport à l'exigence de garanties de bonne exécution, le Comité recommande à l'Administration de réexaminer les directives relatives à l'obtention de celles-ci pour veiller à ce qu'elles soient adéquates pour défendre les intérêts de l'Organisation et se traduisent par une application cohérente des dispositions.**

*Retards dans le recouvrement de montants dus au titre du défaut d'exécution de contrat*

130. À la MINUAD, le Comité a relevé d'importants retards dans l'obtention de remboursements dus au titre du défaut d'exécution d'un contrat de fourniture de rations alimentaires à la mission. Les montants à recouvrer étaient liés à l'approvisionnement en rations de la mission d'avril 2009 à juillet 2013, mais les démarches d'obtention de remboursements n'ont débuté qu'en août 2013, et les sommes à recouvrer au titre de 2009 ne l'ont été qu'en septembre 2013, soit plus de quatre ans après la période concernée. La correspondance avec le prestataire était épisodique, avec des hiatus de plus d'un an entre les courriers. Le tableau ci-dessous illustre les retards intervenus dans l'obtention de remboursements.

Tableau II.10  
**Retards dans l'obtention de remboursements**

<i>Délai d'obtention des remboursements</i>	<i>Montant des remboursements (dollars É.-U.)</i>
Plus de quatre ans . . . . .	2 214 334
Plus de trois ans . . . . .	3 244 677
Plus de deux ans . . . . .	2 543 650
Plus d'un an . . . . .	2 813 583
Plus de six mois . . . . .	1 219 477
Moins de six mois. . . . .	195 365

Source : Section de la gestion des marchés de la MINUAD.

131. L'Administration a indiqué que le retard était dû à un différend concernant l'interprétation du contrat et la méthode de calcul pour l'atteinte de niveaux de performance acceptables, qui a donné lieu à de longues discussions et à des vérifications de données, après quoi les remboursements ont pu être obtenus en 2013. Dans l'intervalle, la MINUAD avait appliqué des mesures pour éviter les retards dans l'obtention des indemnités fixées contractuellement et d'autres types de remboursements pour défaut d'exécution de marchés.

**132. Le Comité recommande que la MINUAD passe en revue les mécanismes de contrôle en vigueur pour éviter les retards dans l'obtention des indemnités fixées contractuellement et d'autres types de remboursements pour défaut d'exécution de marché.**

*Non-obtention de la remise pour règlement rapide*

133. Les contrats entre l'UNSOA et les prestataires assurant l'approvisionnement en rations et en carburant ainsi que des services médicaux indiquent que l'ONU a droit à une remise sur le montant de toute facture ou partie de facture faisant l'objet d'un règlement dans les 30 jours suivant la réception de la facture.

134. Le Comité a examiné 148 des 1 073 factures relatives aux rations et au carburant qui ont été traitées au cours de l'exercice 2013/14, et relevé que 122 factures, d'une valeur totale de 37 millions de dollars, avaient été réglées tardivement, les retards allant de 3 à 174 jours, comme indiqué ci-après.

Tableau II.11

**Retards dans le paiement des factures**

<i>Nombre de factures</i>	<i>Nombre de jours de retard</i>	<i>Taux de remise pour règlement rapide</i>	<i>Montant total facturé (dollars É.-U.)</i>	<i>Montant de la remise (dollars É.-U.)</i>
55	15-133	0,75 %	7 766 060	58 245
3	17-89	1,00 %	869 715	8 697
64	3-174	2,00 %	28 526 126	570 522
<b>Montant total</b>			<b>37 161 901</b>	<b>637 464</b>

*Source* : Factures des fournisseurs et règlements pour l'exercice 2013/14.

135. En réglant ses factures dans un délai de 30 jours, la mission aurait économisé un montant total de 600 000 dollars grâce aux remises pour règlement rapide. En outre, le Comité a noté que la mission n'avait pas déduit des remises d'un montant de 87 192 dollars sur 26 factures d'une valeur globale de 5 millions de dollars, qui avaient pourtant été réglées dans le délai de 30 jours.

136. La mission a indiqué qu'elle procéderait à un examen plus poussé du traitement des factures afin de s'assurer que les informations relatives aux remises sur factures soient bien prises en compte et que les factures soient réglées à temps pour tirer pleinement parti des remises pour règlement rapide.

137. À la MONUSCO, une analyse d'un échantillon de 11 marchés a révélé que cinq contrats ne comprenaient pas de dispositions relatives à une remise pour règlement rapide. D'autre part, la Mission avait perdu le bénéfice de la remise pour

règlement rapide pour six contrats, ses versements ayant été retardés. Pour des règlements d'un montant global de 838,7 millions de dollars, la Mission avait reçu des remises de 650 000 dollars au lieu de 1,5 million de dollars, soit un surcoût de 850 000 dollars sous la forme de remises perdues. L'Administration a déclaré que la perte due au fait de ne pas avoir bénéficié de remises pour règlement rapide s'élevait à 62 040 dollars et qu'elle s'expliquait par des problèmes techniques rencontrés au cours de la mise en service d'Umoja et non par une mauvaise gestion de la part de la Mission. Cette affirmation demande toutefois à être vérifiée par audit.

138. Le montant total des remises perdues par ces deux missions à elles seules représentait plus de 1,53 million de dollars.

**139. Le Comité recommande que les missions : a) mettent au point un système permettant de recueillir et de rassembler tous les types de remises prévues dans les contrats; b) assurent la coordination entre leurs différentes sections, de sorte que les factures soient traitées dans les délais prévus pour garantir l'obtention des remises pour règlement rapide.**

*Prorogation de contrats de bail malgré un avis défavorable du comité local des marchés ou du Comité des marchés du Siège*

140. Le 11 août 2011, le comité local des marchés a recommandé la prise à bail de locaux à usage de bureaux pour le Bureau de liaison de Khartoum. À la réunion qu'il a tenue le 25 août 2011, le Comité des marchés du Siège a recommandé de louer ces locaux pour une période de deux ans et 10 mois, allant de septembre 2011 à juin 2014, avec une option de prorogation du bail pour deux périodes supplémentaires d'une année chacune, sous réserve que la MINUAD lui demande à nouveau une recommandation et obtienne l'approbation du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui avant d'exercer l'option de prorogation. Il a en outre recommandé à la MINUAD de procéder à une étude de marché et d'envisager la possibilité de construire son propre complexe sur le terrain mis à disposition par le Gouvernement, bien avant l'expiration du bail initial. Le Comité a déclaré qu'il n'était pas convaincu du bien-fondé des augmentations de loyer prévues en cas de prorogation d'un an, c'est pourquoi il estimait que la mission devrait présenter un nouveau dossier lui permettant de statuer sur la question de savoir si le montant du loyer était compétitif sur la base d'une étude de marché, y compris par rapport à la possibilité de construire son propre complexe sur les terrains mis à disposition par le Gouvernement.

141. Toutefois, sans se plier aux stipulations du Comité des marchés du Siège ni achever une étude de marché, la mission a prorogé le bail pour une durée de trois mois de juillet 2014 à septembre 2014, avec une augmentation de loyer de 10 %. Le montant total du loyer pour les trois mois de prorogation était de 110 550 dollars.

142. La mission a indiqué que la mise au point finale de l'étude de marché et d'une analyse coûts-avantages avait été retardée, mais qu'elle continuait d'avoir besoin de locaux loués à Khartoum. La prorogation avait été approuvée à titre exceptionnel pour une durée de trois mois par le Directeur de la Division de l'appui à la gestion, afin de permettre que soit menée à bien l'étude de marché conjointe lancée en mai 2014 et que la Section des achats puisse adresser une recommandation formelle aux organes de contrôle (comité local des marchés et Comité des marchés du Siège) concernant le long terme.

143. L'Administration a indiqué que cette prorogation du bail avait induit une augmentation de moins de 20 % ou de 500 000 dollars en valeur absolue par rapport au montant maximum (plafond) précédemment approuvé pour la valeur du contrat, et qu'elle était donc conforme au paragraphe 1 b) de l'article 12.3 du Manuel des achats, qui stipule que la recommandation du Comité des marchés du Siège est obligatoire si l'avenant entraîne un dépassement de plus de 20 % ou 500 000 dollars en valeur absolue du montant maximum précédemment approuvé pour la valeur du contrat. Elle a ajouté que la MINUAD avait achevé son étude de marché et l'analyse coûts-avantages et les avait présentées au Comité des marchés du Siège avant décembre 2014, et que la prorogation était donc une mesure provisoire ne dépassant pas le cadre des pouvoirs délégués à la mission.

144. Le Comité estime qu'étant donné que le Comité des marchés du Siège avait spécifiquement indiqué qu'il faudrait obtenir sa recommandation puis l'approbation du Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui avant de proroger le bail, en raison des réserves qu'il avait quant au bien-fondé de l'augmentation de loyer, la mission aurait dû reprendre contact avec le Comité des marchés du Siège pour lui expliquer pourquoi elle ne pouvait pas se plier à ses recommandations. En outre, ni les résultats de l'analyse coûts-avantages ni les délibérations du Comité des marchés du Siège à son sujet n'ont été communiquées au moment de l'audit.

145. De plus, la règle de gestion financière 105.13 c) dispose que, lorsque l'avis d'un comité d'examen est requis, aucune décision définitive concernant la passation ou la révision d'un marché ne peut être prise avant réception de cet avis. Si elle décide de ne pas accepter l'avis du Comité d'examen, l'Administration doit motiver sa décision par écrit. Par conséquent, le fait de ne pas avoir répondu aux observations formulées par le Comité des marchés du Siège avant de proroger le bail n'était pas conforme à cette règle de gestion financière.

146. En outre, le Comité a relevé une autre situation très semblable, où le comité local des marchés avait émis des réserves au sujet de la prorogation du bail pour une maison d'hôtes à Khartoum. Le contrat de bail conclu initialement le 1<sup>er</sup> février 2008 pour une maison d'hôtes destinée au Représentant spécial conjoint prévoyait un loyer mensuel initial de 8 500 dollars pour une période d'un an. À ce moment-là, la mission était basée à Khartoum, mais elle a depuis été transférée à Al-Fasher. En juin 2013, le comité local des marchés a demandé à la mission de justifier le bien-fondé de la poursuite de cette location, en indiquant le rapport coût-efficacité. Toutefois, le contrat de bail a été prorogé jusqu'en septembre 2014 sans que la mission ne réponde à la demande du comité local des marchés. Un montant total de 725 900 dollars a été versé ou engagé pour la période allant de février 2008 à juin 2015 pour la location de cette maison d'hôtes.

147. L'Administration a déclaré qu'il n'appartenait pas au comité local des marchés de s'interroger sur le bien-fondé d'un tel besoin.

148. Le Comité convient que des exigences opérationnelles peuvent imposer de faire appel à la délégation de pouvoir et sait que les comités des marchés ont un rôle consultatif. Toutefois, le Manuel des achats indique que le rôle dévolu à ces comités est de fournir des conseils généraux sur les implications financières, commerciales et opérationnelles de toute proposition d'achat, faire des observations, le cas échéant, si à son avis, l'opération proposée est, entre autres, dans l'intérêt de l'ONU, et donner des conseils sur le bien-fondé de l'achat proposé. Ces comités apportent par conséquent un important contrôle extérieur des activités d'achat

propre à promouvoir la transparence, l'application du principe de responsabilité et le respect des règles et règlements en vigueur. Le Comité estime que le rôle du Comité des marchés du Siège et des comités locaux des marchés doit être à la fois clairement défini et renforcé afin qu'ils soient en mesure d'atteindre leur objectif consistant à assurer la transparence, le respect du principe de responsabilité et le respect des règles et règlements en vigueur en matière de passation de marchés.

149. Le Département de l'appui aux missions a affirmé au nom de l'Administration que les instructions administratives et le Manuel des achats donnaient déjà suffisamment de directives concernant le rôle de ces comités. Le Département de la gestion a ajouté qu'il était favorable à l'élaboration de directives par les missions, mais que, dans la mesure où les recommandations étaient adressées aux responsables, ces directives devraient parler de conformité avec les décisions prises par les responsables et non de conformité aux recommandations.

**150. Le Comité recommande que les dispositions du Manuel des achats fassent l'objet d'un examen visant à renforcer le rôle des comités locaux des marchés et du Comité des marchés du Siège en tant que mécanisme de contrôle interne efficace et à assurer le meilleur rapport qualité-prix, l'application du principe de responsabilité et la transparence dans les décisions relatives à la passation des marchés.**

## **8. Bureau régional d'achat**

151. Le Bureau régional d'achat a été mis en place à Entebbe (Ouganda) dans le cadre d'un projet pilote sans incidence sur les coûts. Il est rattaché à la Division des achats et relève du Chef du Service des achats (missions). Le Bureau procède à des achats groupés et à des achats propres à telle ou telle mission. Les achats groupés visent à consolider dans un contrat-cadre régional les besoins communs à différentes missions en vue de faire des économies d'échelle, tandis que les achats propres à telle ou telle mission portent sur des biens d'un montant élevé ou dont les caractéristiques techniques sont complexes. Le Bureau est censé rationaliser les achats en réduisant les délais, en apportant une assistance technique aux missions, en faisant bénéficier de ses services les missions en phase de démarrage dans la région et en jouant le rôle de pôle de formation dans la région en ce qui concerne les achats.

152. En 2013/14, le Bureau régional d'achat a conclu 59 contrats d'une valeur totale de 205,10 millions de dollars. De plus, une politique-cadre destinée au Bureau, des directives générales relatives au plan d'achats communs et des accords de prestation de services énumérant les délais prévus pour chacune des phases de la procédure d'achat ont été élaborés.

### *Plan d'achats communs*

153. Comme prévu par le Manuel des achats, le plan d'achats communs annuel doit préciser la quantité estimée (nombre d'unités) ou le délai (nombre de mois ou d'années) et la date ou le trimestre de début et de fin de livraison des produits ou des services ou d'exécution des travaux requis. Le Comité a noté que ces éléments ne figuraient pas dans le plan d'achats communs pour 2013/14, ce qui compromettait son utilité.

154. Quant au plan d'achats communs pour 2014/15, il n'était toujours pas prêt à la fin du mois d'août 2014; plus grave encore, aucune date n'avait été fixée pour que

la dernière main soit mise à ce document et l'administration n'avait pas donné les raisons du retard. Le retard pris dans l'établissement du plan d'achats communs se soldera par des retards dans la procédure d'achat, ce qui entraînera une sous-utilisation des crédits et nuira à la capacité des missions de s'acquitter de leur mandat.

155. Les plans d'achats communs doivent être établis tous les ans, car ils aident à recenser les besoins propres à telle ou telle mission que le Bureau régional d'achat devra prendre en charge. Le Comité a noté que les plans d'achats annuels propres aux missions n'avaient pas été mis au point au moment de l'élaboration du plan d'achats communs.

**156. L'Administration a accepté la recommandation du Comité tendant à ce que : a) les éléments manquants soient incorporés dans le plan d'achats communs; b) des dates butoirs soient fixées en ce qui concerne l'établissement de la version finale du plan d'achats communs, étant entendu que celui-ci devrait être prêt avant le début de l'année budgétaire; c) les activités de planification débouchent sur l'établissement de plans propres aux missions qui complèteraient le plan d'achats communs.**

*Sous-utilisation des contrats-cadres régionaux*

157. Le Comité a noté que les contrats-cadres régionaux avaient de nouveau été sous-utilisés en 2013/14, alors même qu'il avait déjà appelé l'attention sur la question dans son rapport précédent [A/68/5 (Vol. II)] et que le BSCI en avait fait de même (2013/107). Le taux d'utilisation moyen atteignait tout juste 32 %.

158. Le Bureau régional d'achat a pris plusieurs mesures afin d'améliorer le taux d'utilisation, notamment en associant les chefs de mission à la mise au point définitive des plans d'achats communs et à la procédure d'approbation, en diffusant des lignes directrices sur les conditions à respecter dans le cadre de mémorandums internes émanant des chefs de mission et en faisant le point régulièrement avec les missions sur l'utilisation des contrats; toutefois, rien n'obligeait les missions à recourir aux contrats-cadres, alors même que ceux-ci visaient à satisfaire les besoins qu'elles avaient définis.

159. L'un des objectifs principaux du Bureau régional d'achat est d'obtenir les produits et services nécessaires à différentes missions au moyen de contrats-cadres régionaux afin de faire des économies d'échelle. Or cet objectif n'est pas atteint si les missions ne font pas usage de ces contrats.

**160. Le Comité recommande que la Division des achats prenne des mesures concertées afin que les missions recourent davantage aux contrats-cadres régionaux. Lorsque ce type de contrats est en place, les missions devraient être incitées à en faire usage.**

161. L'Administration a indiqué ne pas accepter la recommandation, car il appartenait aux missions de recourir ou non aux contrats-cadres régionaux. La Division des achats s'est cependant attachée à améliorer les taux d'utilisation.

162. Le Comité estime qu'il faut que des mesures soient prises pour veiller à ce que les missions recourent aux contrats-cadres régionaux si l'on veut véritablement faire des économies d'échelle.

## 9. Gestion du parc de véhicules

163. La valeur comptable nette des véhicules détenus par les missions de maintien de la paix s'élevait à 325 millions de dollars au 30 juin 2014, soit 24 % de la valeur totale des immobilisations corporelles.

### *Dotation excessive en véhicules légers*

164. Dans son rapport sur l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 [A/67/5 (Vol. II)], le Comité a constaté que le nombre de véhicules légers dont étaient dotées plusieurs missions était supérieur à celui prévu dans le Manuel des coûts et coefficients standard et il a recommandé que le Département de l'appui aux missions examine la dotation en véhicules afin de trouver les moyens de faire des économies. Dans son rapport sur l'application des recommandations du Comité (A/68/751), le Secrétaire général a indiqué que la date de mise en œuvre de la recommandation était fixée au premier trimestre 2014.

165. Le Comité a constaté que le nombre de véhicules détenus par plusieurs missions était encore supérieur à la dotation prévue. On trouvera ci-après des renseignements sur les missions dont la dotation en véhicules légers était supérieure de 10 % à la dotation prévue, au 30 juin 2014.

Tableau II.12

### **Nombre de véhicules légers dont sont dotées les missions**

Mission	Nombre prévu 2013/14	Nombre effectif	Véhicules excédentaires	
			Nombre	Pourcentage
MINUSTAH	837	1057	220	26
MINUAD	1 704	2 326	622	37
FNUOD	197	222	25	13
MINUL	572	719	147	26
MONUSCO	1 618	1 792	174	11

Source : Données fournies par l'Administration.

166. L'Administration a déclaré que la MINUSTAH reverrait son plan de dotation afin de réduire le nombre de véhicules dont elle était équipée; par ailleurs, la Mission s'était défaite de 74 véhicules. La procédure de sortie du bilan des véhicules dont la durée d'utilité était dépassée a été entamée. De plus, il avait été prévu de transférer à la MINUSMA les véhicules excédentaires équipant la MINUAD, mais les frais de transport étant tels, il avait été décidé de les garder en réserve. La MINUAD apporte son concours à la MINUAUCE, mission nouvellement créée, et 400 véhicules ont été transportés en Afrique de l'Ouest. Il était également prévu de transférer les véhicules excédentaires de la FNUOD à la MINUAUCE, et la MINUL évaluait la possibilité d'en faire de même pour une partie de ses véhicules excédentaires. La plupart des véhicules excédentaires de la MONUSCO avaient dépassé leur durée d'utilité et la procédure de sortie du bilan avait été entamée.

167. Le Comité prend note des mesures prises par l'Administration, mais il n'en demeure pas moins que le nombre de véhicules équipant trois missions dépassait de 25 % la dotation prévue et que le nombre de véhicules de deux autres missions était

supérieur de 10 % à la dotation prévue, et ce même après la fin du premier trimestre de 2014, date fixée par l'Administration pour l'application de la recommandation susmentionnée.

**168. Le Comité recommande à nouveau que l'Administration continue à prendre des mesures pour que la dotation en véhicules légers corresponde véritablement aux besoins.**

## 10. Gestion des carburants

169. Les carburants et lubrifiants constituent un poste de dépense majeur pour les opérations de maintien de la paix. Celles-ci y ont consacré 531 millions de dollars pendant l'année financière 2013/14, contre 484 millions pendant l'année financière antérieure, soit une augmentation de 10 %. Il est donc crucial de bien gérer le carburant si l'on veut utiliser les ressources au mieux.

170. Les contrats relatifs aux carburants prévoient une remise de 0,5 % en cas de règlement rapide des factures. Le Comité a noté ce qui suit :

a) La MINUSMA a versé un montant total de 12 019 091 226 francs CFA (25,23 millions de dollars<sup>2</sup>) à ses fournisseurs en 2013/14, mais n'a pu bénéficier d'une remise de 126 150 dollars, car elle a tardé à régler les factures. Elle a argué du fait que le manque de personnel dans certaines sections et le passage à Umoja avaient retardé le règlement;

b) Le Comité a demandé à la FISNUA de lui communiquer le détail des montants versés aux fournisseurs en 2013/14, mais n'a obtenu des renseignements que sur 152 opérations, d'une valeur de 8,07 millions de dollars, portant sur la période allant de septembre 2013 à février 2014. La mission n'avait pu bénéficier d'une remise que dans 51 cas, soit 34 % des opérations. Pour les 101 opérations restantes, le règlement était intervenu dans les 64 à 203 jours après la présentation des factures. Il avait fallu en moyenne 76 jours pour traiter les 152 factures. La mission avait donc perdu 27 472 dollars du fait de son incapacité à régler ses factures promptement. L'Administration a imputé les retards à la transition entre Sun System et Umoja;

c) La MINUAD a bénéficié d'une remise d'un montant de 113 285 dollars pendant la période allant du 1<sup>er</sup> juillet au 16 octobre 2013, mais n'a pu prétendre à un montant de 21 447 dollars pendant la même période. Pendant la période du 17 octobre 2013 au 30 juin 2014, elle n'a pas pu bénéficier d'une remise de 361 299 dollars en raison des difficultés liées à la mise en service d'Umoja, le règlement des factures n'étant plus opéré à partir du compte bancaire de la mission, mais à partir du fonds de gestion centralisée des liquidités administré par la Trésorerie de l'Organisation. Le montant total des remises dont la MINUAD n'a pas pu bénéficier entre juillet 2013 et juin 2014 a ainsi atteint 382 746 dollars.

171. Le montant total des remises dont n'ont pas pu bénéficier les trois missions dans lesquelles le Comité a procédé à des vérifications par sondage a donc atteint 536 368 dollars.

**172. Le Comité recommande que les procédures de règlement soient rationalisées de sorte que les missions puissent bénéficier des remises pour**

<sup>2</sup> Le taux de change moyen utilisé correspond à 476,330 francs CFA pour 1 dollar des États-Unis.

**règlement rapide. Il faut fixer des délais stricts en ce qui concerne le traitement des montants dus au titre des carburants et prévoir des mécanismes robustes permettant de vérifier le respect des délais.**

173. L'Administration a accepté la recommandation et indiqué qu'il n'avait pas été possible de bénéficier de toutes les remises pour règlement rapide pendant la période de transition qui a précédé le passage à Umoja. La MINUSMA a formulé des propositions visant à renforcer ses effectifs, ce qui lui permettrait de traiter plus rapidement les factures, et a mis en service le système de gestion électronique des carburants en vue de faciliter la vérification des factures. La MINUAD a également pris des mesures pour donner suite à la recommandation et a rationalisé ses procédures.

## 11. Transports aériens

### Sous-utilisation des moyens aériens

#### *Sous-utilisation des heures de vol inscrites au budget*

174. Dans son rapport précédent [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait noté qu'environ 13 % du nombre total d'heures de vol inscrites au budget n'avaient pas été utilisés. Il avait recommandé que l'Administration renforce la gestion des ressources aériennes et resserre à cet effet les liens entre les hypothèses de planification, les besoins opérationnels et les procédures contractuelles et budgétaires en s'appuyant sur un cadre efficace de mesure des résultats. L'Administration a indiqué que la mise en service du système de gestion de l'information sur les opérations aériennes permettrait de mieux suivre l'utilisation des moyens aériens. Le système était utilisé à titre expérimental à la MONUSCO, à la MINUSS et à la FISNUA jusqu'à la fin de janvier 2014 et devait être mis en service dans les autres missions entre février et avril 2014. Dans son rapport sur l'application des recommandations du Comité (A/68/751), le Secrétaire général a indiqué que la date de mise en œuvre était fixée au deuxième trimestre de 2014.

175. La sous-utilisation des heures de vol a empiré, passant de 13 % en 2012/13 à 20 % en 2013/14. Seules 102 506 des 128 440 heures prévues au budget ont été utilisées. La FISNUA, la MINUAD et la MINUSS sont principalement à l'origine de cette situation.

**176. Le Comité recommande que l'Administration suive de près la mise en service du système de gestion de l'information sur les opérations aériennes dans les trois missions pilotes, puis dans toutes les missions afin d'éviter que la situation continue de s'aggraver.**

177. L'Administration a déclaré que le système était utilisé par la MONUSCO, la MINUSS et la FISNUA depuis novembre 2014 et serait déployé dans les autres missions au premier semestre de 2015.

#### *Écart entre le nombre de jours pendant lesquels les appareils étaient disponibles et le nombre de jours prévus pour leur utilisation*

178. Les procédures normalisées définissent les jours pendant lesquels aucun vol n'est nécessaire comme correspondant à des jours pendant lesquels une mission n'a pas besoin de se servir d'un appareil donné mais pourrait y recourir – ainsi qu'aux équipages – si besoin était, par opposition aux jours pendant lesquels un appareil est

indisponible pour une raison ou pour une autre. Le Comité a noté des écarts entre le nombre d'heures de vol mis à la disposition des missions et celui réellement utilisé comme indiqué ci-après :

a) En 2013/14, le nombre de jours pendant lesquels la MINUSTAH n'a pas eu besoin de procéder à des vols était compris entre 31 et 182 pour la plupart des appareils, tandis que celui associé à 10 appareils pendant la même période était égal à 1 282, soit 52 % des 2 455 jours prévus au titre de l'appui aérien;

b) Sur les 16 973 jours de vol dont disposait la MONUSCO, 3 862, soit 23 %, n'ont pas été utilisés bien que les appareils aient été disponibles;

c) Le pourcentage de jours pendant lesquels la FISNUA n'a pas eu besoin de recourir à 5 des 14 appareils dont elle était dotée était compris entre 36 et 78.

179. Cette situation s'explique peut-être par le fait que certaines missions sont dotées de trop d'appareils. Il était manifestement possible de mieux évaluer les ressources aériennes nécessaires et d'optimiser aussi bien le nombre d'appareils que l'utilisation qui en était faite. Étant donné les frais de location et de fonctionnement d'un appareil, il y a moyen de faire des économies majeures.

180. L'Administration a déclaré que l'utilisation des moyens aériens était fonction de la tâche à accomplir et des besoins opérationnels de la mission. Si l'on veut qu'une mission dispose d'un appui aérien ininterrompu, il n'est pas possible d'utiliser tous les moyens aériens de manière optimale en tout temps. Dans le cadre de l'examen qu'elle consacre à l'utilisation optimale de ses moyens aériens, la MONUSCO a résilié le contrat de location de quatre hélicoptères et de six avions, dont quatre appareils de reconnaissance, en 2013/14. La MINUSTAH procédera à une analyse en vue d'adapter sa flotte aérienne à ses besoins.

**181. Le Comité recommande que l'Administration procède à une analyse des tendances concernant l'utilisation des moyens aériens par les missions afin de déterminer la taille optimale et la composition de la flotte sans compromettre les paramètres opérationnels.**

*Charge utile et capacité passagers inutilisées*

182. Le Comité a constaté une sous-utilisation des appareils en ce qui concerne le transport de passagers et le fret :

a) En 2013/14, la MONUSCO disposait de 63 appareils : 34 appareils civils et 29 appareils militaires. Le Comité a contrôlé 15 appareils civils et noté que, pour 13 d'entre eux, le taux d'utilisation moyen annuel de la capacité passagers atteignait tout juste 50 %, tandis que le taux d'utilisation annuel moyen de la charge utile de 12 avions-cargos était de 19 %;

b) En 2013/14, la MINUSMA a procédé à 2 785 vols au cours desquels elle a transporté 48 825 passagers et à 817 vols au cours desquels elle a transporté 1 070 tonnes de matériel destiné aux unités déployées sur le terrain. Le taux d'utilisation de la capacité passagers était inférieur à 50 %. L'Administration a indiqué que les moyens aériens avaient été déployés de façon ponctuelle pendant la phase de démarrage de la Mission et, depuis, celle-ci avait pris des mesures pour en tirer le meilleur parti;

c) Le nombre moyen de passagers transportés à bord des appareils de la FISNUA était compris entre 0 et 16, tandis que le tonnage moyen du fret était compris entre 0 et 5 tonnes par vol. La mission a déclaré avoir pris des mesures pour examiner périodiquement le calendrier de vols hebdomadaire et comptait que des améliorations seraient visibles en 2014/15. L'Administration a ajouté que le faible taux d'utilisation tenait à la suspension des activités du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière et qu'il y avait des cas où les cargaisons pouvaient être encombrantes, sans pour autant peser beaucoup.

**183. Le Comité recommande que les missions analysent les besoins et les calendriers de vols pour tirer le meilleur parti de la capacité passagers et de la charge utile et ainsi améliorer le taux d'utilisation, renforcer l'efficacité et réduire les frais de transport aérien.**

184. L'Administration a indiqué que la FISNUA avait appliqué la recommandation consistant à évaluer de façon réaliste les moyens aériens dont elle avait besoin, compte tenu des tendances passées et de la nécessité de conserver un volant de sécurité. La Force se déferait d'un hélicoptère une fois achevée la construction d'une piste à Abyeï. La MINUSMA a également donné suite aux recommandations et remplacé un appareil C-160 par un C-130 mieux adapté à ses besoins. Elle avait également commencé à planifier avec d'autres missions la coordination des mouvements concernant les passagers et le fret de façon à améliorer la procédure de demande d'autorisation de vol et de mieux utiliser la charge utile. De son côté, la MONUSCO analysait ses besoins concernant les vols et son calendrier de vols compte tenu de ses besoins opérationnels.

#### *Planification et coordination des vols stratégiques*

185. Dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Centre de services mondial à Brindisi et la Base d'appui des Nations Unies à Valence permettent de faire bénéficier les missions à plus bref délai de services de meilleure qualité offrant un meilleur rapport coût-efficacité. Le Centre des opérations aériennes est une composante majeure du Centre de services mondial; il suit tous les mouvements aériens stratégiques, à l'extérieur de la zone des missions et dans les zones des missions, des appareils loués par l'ONU et veille à ce que les appareils soient déployés conformément aux principes d'utilisation au niveau mondial de façon à optimiser l'utilisation de la flotte aérienne.

186. Le Groupe de la planification et de la coordination stratégiques du Centre des opérations aériennes est chargé de trouver les moyens de faire des économies et de prêter une plus grande efficacité aux activités relatives à l'affectation des appareils, à la planification et à la coordination sans compromettre la sécurité et les besoins opérationnels. Ses fonctions principales consistent à évaluer les missions confiées aux appareils et à procéder à une analyse préalable aux vols pour tous les vols stratégiques ou vols en dehors de la zone de la mission concernée. Le Groupe doit procéder à une analyse à l'issue de chaque vol stratégique, qui peut servir de base aux rapports mensuels du Chef du Centre des opérations aériennes. Il formule des recommandations quant aux missions aériennes à accomplir en se fondant sur les enseignements tirés de l'expérience.

187. Le Centre des opérations aériennes a reçu 137 demandes concernant les vols entre juillet 2013 et juin 2014. Le Comité a noté ce qui suit :

a) Une analyse des missions aériennes n'a eu lieu que dans 21 cas, la principale raison invoquée étant la présentation tardive des demandes par les opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Quarante-huit demandes ont en effet été reçues dans les quatre jours qui ont précédé le vol : 19 d'entre elles ont été reçues le jour même et 6 après le vol. Le Groupe de la planification et de la coordination stratégiques n'a eu d'autre solution que d'accéder aux demandes des missions et n'a pas pu procéder à une analyse des moyens qui auraient permis de répondre aux besoins opérationnels de façon adaptée et avec un bon rapport coût-efficacité;

b) Aucun des 137 vols n'a fait l'objet d'une analyse à l'issue des sorties, car les missions n'avaient pas rempli la liste de contrôle nécessaire à l'analyse. Cette liste, qui regroupe des données importantes, telles que les horaires effectifs du vol, le rapport à l'issue de la mission, le nombre effectif de passagers et la composition du fret effectivement transporté, la consommation de carburant, les dépenses effectives relatives à l'équipage, les dépenses effectives afférentes aux services d'escale et les frais de navigation effectifs, ne figurait pas dans le dossier constitué pour chaque vol stratégique. Il n'était donc pas possible d'obtenir des gains d'efficacité aussi élémentaires que ceux découlant d'un ravitaillement en carburant dans les zones les moins onéreuses.

188. Le Groupe n'a donc pas pu atteindre son objectif consistant à faire des économies et à obtenir des gains d'efficacité dans le domaine de l'organisation, de la planification et de la coordination des missions aériennes.

**189. L'Administration a accepté la recommandation du Comité consistant à veiller à ce que : a) les délais de présentation des demandes relatives aux vols soient rigoureusement respectés de façon à faciliter la planification de missions aériennes efficaces et financièrement rationnelles; b) la liste de contrôle nécessaire à l'analyse à l'issue des vols soit remise au Centre des opérations aériennes en vue de faciliter l'organisation des missions aériennes.**

#### *Coût des opérations aériennes*

190. L'une des tâches les plus importantes du Centre des opérations aériennes consiste à exploiter les données opérationnelles et à recommander des mesures en vue de tirer le meilleur parti des moyens aériens de l'ONU et de réduire le coût des vols. Pour réduire le coût global, il importe de disposer de données exactes quant aux coûts des opérations et de les comparer à ceux des opérateurs aériens travaillant dans la même région, des organismes des Nations Unies ayant des opérations analogues et des missions des Nations Unies.

191. Une analyse des données disponibles entre juillet 2013 et juin 2014 sur le coût moyen de l'heure de vol à la MINUSMA, à la MINUAD, à la FISNUA et à la MINUSS a fait apparaître d'énormes variations pour des appareils de même type :

a) Le coût moyen d'une heure de vol pour un appareil CRJ-200 s'élevait à 2 541 dollars à la MINUSS, contre 4 661 dollars à la MINUAD et 5 167 dollars à la FISNUA. Le coût horaire fait plus que doubler entre la MINUSS et la FISNUA;

b) Le coût moyen d'une heure de vol pour un appareil B1900 s'élevait à 2 021 dollars à la FISNUA et à 3 051 à la MINUAD, soit un écart de 51 %.

192. Le Comité a également constaté que le coût moyen par heure pour le même type d'appareils pilotés par différents opérateurs pour la même mission fluctuait énormément. La MINUSMA payait ainsi 3 083 dollars à un opérateur pour un hélicoptère MI-8 et 5 444 dollars à un autre opérateur. Le coût horaire s'élevait à 2 484 dollars à la MINUAD.

193. Le Comité a constaté que, si certaines variations tenaient aux conditions d'exploitation, aux carburants et aux installations d'entretien, il était impossible, faute d'analyse, de comprendre les raisons d'écarts aussi disproportionnés et de saisir la logique derrière certains coûts alors que le même type d'appareils était utilisé dans des conditions analogues.

**194. Le Comité recommande que le Centre des opérations aériennes analyse de façon approfondie les coûts de fonctionnement de la flotte aérienne de l'ONU afin de trouver les moyens d'obtenir des gains d'efficacité.**

195. L'Administration a indiqué que le Centre de services mondial analyserait les coûts des opérations aériennes des missions de maintien de la paix afin de recenser les domaines dans lesquels il était possible d'obtenir des gains d'efficacité et que la méthode qui sous-tendrait l'analyse serait présentée au préalable au Comité de suivi des projets stratégiques pour approbation.

## **12. Gestion des projets de construction**

196. Dans son rapport pour l'exercice clos le 30 juin 2013 [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait recommandé à l'Administration de : a) promulguer rapidement des directives sur la gouvernance des grands chantiers de construction; b) faire établir en temps voulu des rapports sur l'état d'avancement des chantiers des missions pour améliorer l'efficacité du suivi de ces chantiers et faciliter les interventions. D'après le rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations du Comité (A/68/751), la date butoir pour la mise en œuvre de cette recommandation avait été fixée au deuxième trimestre de 2014.

197. Le Comité a noté que les deux parties de la recommandation avaient été appliquées, les directives sur la gouvernance des grands chantiers de construction ayant été approuvées avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2014 et les missions transmettant à la hiérarchie des rapports d'étape trimestriels. Le Comité a toutefois noté que les informations reçues jusqu'à présent étaient incomplètes et ne permettaient pas un suivi efficace. Sur 37 projets en cours dans les missions en activité, 15 faisaient l'objet de rapports d'étape n'indiquant pas de date d'achèvement visée. Il n'était donc pas possible de déterminer à partir de ces rapports d'étape si ces projets étaient en retard. En outre, pour 16 des 37 projets, la case concernant le statut actuel était soit marquée « inconnu » soit laissée en blanc. Quatre projets avaient été retardés plus d'un an. Ainsi, si les rapports d'étape étaient apparemment transmis, l'objectif consistant à en faire des instruments de contrôle efficaces n'avait pas encore été atteint.

**198. Le Comité recommande que le suivi des projets de construction soit encore renforcé et qu'il soit demandé aux missions de faire figurer tous les détails pertinents dans les rapports qu'elles soumettent, de façon à permettre un suivi efficace et une intervention en cas d'obstacle à l'achèvement des projets en temps voulu.**

199. Acceptant cette recommandation, l'Administration a indiqué qu'elle était déterminée à parvenir à de nouvelles améliorations dans la gestion des travaux de construction.

*Retards dans les projets en cours*

200. Dans ses rapports à l'Assemblée générale (A/66/718/Add.12 et A/67/780/Add.18), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'était dit préoccupé par le faible taux de mise en œuvre des projets de construction à la FISNUA et avait recommandé de ne pas approuver l'augmentation du montant des ressources demandées pour les projets de construction. Le Comité consultatif attendait aussi de la mission qu'elle surveille de près tous les projets de construction pour veiller à ce qu'ils soient achevés dans les délais.

201. Le Comité a noté que trois des quatre projets de construction en cours à la FISNUA<sup>3</sup> avaient pris beaucoup de retard, et les travaux prévus n'étaient réalisés qu'entre 35 % et 60 %. La mission a attribué ce retard aux fortes pluies et aux conditions de sécurité. Le Comité avait toutefois noté que, bien que les pluies soient une constante de la région d'Abyei pendant près de six mois de l'année, ce facteur n'avait pas été pris en compte dans l'établissement du calendrier des travaux. En outre, trois des quatre contrats de construction prévoyaient des dates de démarrage des travaux au début de la saison des pluies.

202. La FISNUA a déclaré avoir pris en considération tous les facteurs nécessaires en établissant le calendrier des travaux. La proposition technique avait été soumise dans les délais, mais l'approbation finale et la procédure d'attribution des marchés avaient été indûment retardées, de sorte que le démarrage des projets avait coïncidé avec le début de la saison des pluies.

203. Par conséquent, un manque de réalisme dans la planification et une méconnaissance des réalités du terrain dans l'exécution des procédures d'approbation avaient retardé le démarrage des projets. Ce retard avait été aggravé par l'inefficacité de la coordination entre les différentes sections de la mission, comme la Section du génie et la Section des achats.

204. Le plan de construction de la FISNUA pour l'exercice 2013/14 comprenait 11 projets d'une valeur de 10,95 millions de dollars prévus dans le budget initial, et 15 autres projets d'une valeur de 10,90 millions de dollars prévus dans le budget révisé, soit des crédits d'un montant total de 21,85 millions de dollars pour l'exercice. Le Comité a passé en revue la mise en œuvre de ces projets et noté qu'à l'exception de l'un d'entre eux, d'une valeur de 250 000 dollars<sup>4</sup>, aucun de ces projets n'avait été démarré en 2013/14. Le Comité a sélectionné un échantillon de 10 projets de construction et observé ce qui suit :

a) Pour quatre projets, il y avait eu des retards importants dans le traitement des propositions relatives à l'agrément technique et à la passation des marchés. Les délais de délivrance de l'agrément technique allaient de plus de 4 mois à 10 mois.

<sup>3</sup> Fourniture de services de terrassement; construction d'une piste d'atterrissage, d'une voie de circulation et d'une aire de trafic à l'aérodrome d'Anthony-Abyei; construction de puits d'eau potable; forage de puits et installation de pompes à eau dans les camps de Tajalei et Highway à Abyei.

<sup>4</sup> Travaux de terrassement pour le poste de commandement de secteur du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière, à Kadugli.

Par la suite, ces projets étaient restés en attente d'appel à la concurrence pour des périodes allant de plus de 4 mois à 9 mois. De tels retards étaient symptomatiques d'un manque d'efficacité des sections techniques et de la procédure de passation des marchés;

b) Trois projets avaient été retardés parce qu'aucun site n'avait été repéré, du fait du non-achèvement des plans d'expansion du camp du quartier général d'Abyei;

c) Un des projets avait été retardé en raison d'un goulot d'étranglement dans l'approvisionnement en matériaux, qui avait été attribué à des risques pour la sécurité de fournisseurs soudanais entrant dans Abyei;

d) Un projet avait été différé en raison d'« autres priorités », ce qui signifie qu'un autre projet qui n'était pas inscrit sur la liste initiale des priorités avait été classé comme prioritaire pour obtenir les crédits correspondants;

e) Un projet avait été reporté à une date ultérieure en raison du changement des besoins découlant de l'approbation de la création du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière, une situation imprévue.

205. La lenteur de la mise en œuvre de ces projets affectait la FISNUA de plusieurs façons. Le retard dans la construction d'une clôture de sécurité autour du périmètre du complexe de la mission créait un risque de sécurité potentiel sous forme de vulnérabilité à l'accès de personnes non autorisées. Les retards dans l'entretien des routes faisait que celles-ci devenaient boueuses au cours de la saison des pluies, gênant considérablement les déplacements des véhicules et des piétons et créant de mauvaises conditions d'hygiène et d'assainissement dans le complexe. La majorité du personnel vivait dans des conteneurs sans sanitaires en raison du retard dans la construction des locaux à usage d'habitation qui leur étaient destinés, et il n'y avait pas de méthode établie pour l'évacuation et le traitement des déchets en raison du retard dans la construction de décharges.

206. Au 5 mai 2014, la MINUSS avait en cours 62 projets qui devaient être achevés en juin 2014. Le Comité a examiné 18 de ces projets et noté que, pour 4 d'entre eux, le taux d'achèvement était compris entre 65 % et 75 %; pour 6 autres, il était compris entre 14 % et 45 %; tandis que les 8 derniers n'avaient même pas encore commencé. Si l'insécurité avait été citée comme raison du non-démarrage de cinq de ces projets, aucune raison n'avait été donnée à la lenteur des progrès accomplis en ce qui concerne les autres. Pour 12 des 18 projets, les calendriers prévisionnels étaient compris entre 6 et 23 mois, tandis que, pour les 6 autres, soit la date de démarrage soit la date d'achèvement prévue n'était pas indiquée dans la documentation. Le non-achèvement des projets prévus ou leur achèvement tardif risquait non seulement d'avoir une incidence négative sur la capacité de la MINUSS d'exécuter son mandat, mais aussi d'entraîner une dérive des coûts.

207. La MINUSS n'a pas entrepris de nouveau projet en 2013/14, bien que six projets, d'un coût estimé à 16,70 millions de dollars, aient été prévus au budget. Ces crédits ont ensuite été consacrés à l'appui du génie pour faire face à la crise de décembre 2013.

208. La MINUSS a indiqué qu'elle affrontait une multitude d'entraves, notamment liées à l'insécurité, à l'environnement dans la zone d'opérations, au climat et à la chaîne d'approvisionnement, qui avaient eu une incidence sur l'exécution de son

programme de travail. Il était par conséquent inévitable que les prévisions énoncées dans le budget ne correspondraient pas à la réalité de l'exécution. Cette tendance avait été exacerbée au cours de l'exercice 2013/14, car les changements intervenus dans le pays avaient bouleversé les plans de la Section du génie, qui avait dû appuyer le déploiement rapide de contingents. La Mission était consciente de ses lacunes en matière de gestion des projets et des marchés, et elle s'employait à assurer un meilleur contrôle et à exercer davantage de diligence raisonnable en la matière.

*Retards dans les achats et non-utilisation de matériel*

209. À la FISNUA, le Comité a remarqué que des dépenses importantes avaient été engagées pour l'achat de matériaux pour deux projets : a) construction de citernes à eau surélevées à Abyei, à un coût budgétisé de 700 000 dollars; b) construction d'installations (unités préfabriquées) dans le camp d'Abyei, à un coût budgétisé de 3,5 millions de dollars. Bien qu'un montant total de 3,65 millions de dollars avait été dépensé pour l'achat de matériel au titre de ces projets, les travaux n'avaient pas progressé et les plans de travail y relatifs étaient incertains. Pour le premier projet, les citernes avaient été achetées en mai 2013, tandis que, pour le second, les matériaux avaient été achetés en mars 2014. Un tel stockage de matériaux inutilisés ne revient pas seulement à bloquer des fonds d'un montant de 3,65 millions de dollars, mais risque aussi d'entraîner une dégradation de la qualité des matériaux achetés. La vérification effectuée par le Comité dans le système Galileo a montré que les amortissements subis s'élevaient à 151 200 dollars (soit 36 % du montant de la facture) pour les citernes, à 550 724 dollars (35 % du montant de la facture) pour les unités préfabriquées, et à 99 644 dollars (15 % du montant de la facture) pour les groupes électrogènes. Le montant total des amortissements se montait à 801 568 dollars, sans que ces actifs n'aient été utilisés.

210. La FISNUA a expliqué que les retards étaient dus à un manque d'agrégats de béton, dans le premier cas, et au fait qu'aucun emplacement adéquat n'avait été repéré pour les camps, dans le second. Le Comité a également constaté que la mission n'avait pas mené d'étude de faisabilité quant à la viabilité de ces projets avant de les entreprendre. Il est par conséquent manifeste qu'il n'y avait pas eu de planification adéquate en ce qui concerne les matières premières requises et leur disponibilité, dans le premier cas, et l'attribution d'un emplacement adéquat, dans le second cas, avant la soumission des projets pour ouverture de crédits.

**211. Le Comité recommande : a) que les missions renforcent leurs procédures de planification et d'exécution de marchés de construction afin de prendre en compte tous les facteurs relatifs à l'environnement et à la sécurité qui pourraient être susceptibles d'entraver la conduite des travaux; b) qu'une étude de faisabilité en bonne et due forme soit menée et qu'un avant-projet détaillé soit établi avant de proposer un calendrier; c) que les échéances d'achèvement des travaux définies soient réalistes et réalisables, afin d'éviter le risque de retards par rapport au calendrier prévu.**

212. L'Administration a indiqué que la FISNUA avait donné suite à cette recommandation en ce qui concerne le renforcement des procédures régissant la planification et l'exécution de projets de construction. La mission étudiait la possibilité d'imposer l'obligation d'avoir obtenu l'aval technique du Centre de services mondial pour les projets de construction d'une valeur supérieure à un million de dollars. En outre, la FISNUA avait créé une équipe spéciale chargée de

garantir la tenue des délais de mise en œuvre des projets de génie. Dans le cas de la MINUSS, les besoins avaient largement dépassé ses capacités et les obligations immédiates avaient pris le pas sur les projets prévus. La Mission avait mis en place différents mécanismes d'examen et d'approbation des projets de construction avant qu'ils ne soient exécutés.

*Lacunes dans la gestion des marchés*

213. Les garanties de bonne exécution ont pour but de contraindre l'entrepreneur à assumer les obligations qui sont les siennes dans le cadre du marché et de dédommager l'Organisation en cas de défaillance de l'entrepreneur. Le Comité a constaté qu'une clause relative à une garantie de bonne exécution n'avait été prévue que pour deux des quatre contrats en cours, à savoir : a) la fourniture de services de terrassement; b) la construction d'une piste d'atterrissage à Abyei. Ce n'était pas le cas pour les deux autres contrats, relatifs à : a) la construction de puits d'eau potable; b) la fourniture de services de forage de puits sur huit sites.

214. Le prestataire retenu pour les services de forage de puits n'avait pas été en mesure de forer des puits tubés, ce qui avait entraîné des retards dans le déploiement de contingents à Gok Machar. Une clause relative à une garantie de bonne exécution aurait pu avoir un effet dissuasif par rapport à la non-exécution du contrat.

215. La FISNUA a indiqué que c'était sur la base d'une évaluation des risques qu'elle déterminait dans quelle mesure des dispositions relatives à une garantie de bonne exécution devaient être incorporées dans un contrat. Elle a ajouté qu'il n'y avait que très peu ou pas du tout de possibilités d'obtenir une garantie de bonne exécution d'une institution financière fiable dans certains pays de la région où les soumissionnaires étaient basés et avaient leurs activités. Le versement d'une telle garantie avait également un effet préjudiciable sur la trésorerie des soumissionnaires. Ainsi, appliquer de telles dispositions pouvait avoir un effet négatif, car certains soumissionnaires seraient obligés ou choisiraient de s'abstenir de participer aux appels d'offres, ce qui réduirait le degré de concurrence, au détriment de l'Organisation.

216. De même, une fois encore à la MINUSS, un marché avait été signé en février 2013 pour la construction de 200 logements destinés au personnel à Djouba, pour un coût total de 13,38 millions de dollars. Les conditions énoncées dans le contrat imposaient à l'entrepreneur de soumettre une garantie de bonne exécution de 1,37 million de dollars (10 % de la valeur totale du marché) et le projet devait être achevé avant février 2014. Toutefois, en avril 2014, le contrat avait été modifié pour ajouter des travaux supplémentaires d'installation de toiture en tôle ondulée sur 170 logements, pour un prix maximum de 425 000 dollars. Mais le montant de la garantie de bonne exécution n'avait pas été augmenté proportionnellement à cette hausse de la valeur totale du marché.

217. En juin 2014, le projet n'était achevé qu'à 32 %, et les éléments restants en étaient à différents stades d'avancement. Au 30 juin 2014, le montant total des dépenses engagées pour le projet s'élevait à 4,5 millions de dollars. La direction a informé le Comité que le projet avait été retardé en raison de contraintes de financement, mais qu'il était prévu d'achever le marché d'ici à décembre 2014. Des échanges de courriers ont également montré qu'il avait été convenu avec le prestataire au moment de la signature du contrat, en février 2013, que la date de démarrage effective serait en juillet 2013, avec un délai de 18 mois pour les travaux.

Toutefois, au moment de l'audit, il n'a pas été fourni de copie de la lettre formelle d'avenant au contrat modifiant le délai d'achèvement des travaux. De telles incohérences dans la gestion des contrats nuisent à l'aptitude de la MINUSS à faire respecter les dispositions de ceux-ci et à obtenir la bonne exécution des prestations prévues.

218. Le Comité est d'avis que les contrats devraient généralement comprendre des dispositions relatives à la fourniture d'une garantie de bonne exécution pour protéger les intérêts des missions et assurer la bonne fin du marché.

219. L'Administration a indiqué que la teneur de cette observation d'audit avait déjà été appliquée dans la pratique. Le Manuel des achats donnait des directives à ce sujet et l'ONU disposait déjà de modèles pour les contrats de prestation de services comprenant ces dispositions, qui étaient standardisées et utilisées. La Division des achats les utilisait et estimait que les missions devaient faire de même. Le Département de l'appui aux missions a ajouté que le Manuel des achats prévoyait un pouvoir discrétionnaire dans le recours aux garanties de bonne exécution, se fondant sur des analyses de risques et le jugement professionnel du Chef de la Section des achats.

220. Le Comité reconnaît que le Manuel des achats contient des dispositions relatives aux garanties de bonne exécution et aux indemnités fixées contractuellement. Toutefois, ces dispositions ne sont pas appliquées uniformément ou systématiquement par les missions pour l'ensemble des marchés relatifs aux achats de matériel et à la prestation de services, ce qui limite leur aptitude à garantir la bonne exécution des clauses contractuelles.

**221. Le Comité recommande que l'Administration procède à un examen des dispositions en vigueur dans l'ensemble des missions de maintien de la paix pour garantir l'application cohérente de l'obligation relative à la fourniture de garanties de bonne exécution afin de protéger les intérêts de l'Organisation.**

### 13. Projets à effet rapide

222. Les projets à effet rapide sont des projets de petite envergure, susceptibles d'être mis en œuvre rapidement dans l'intérêt de la population locale. Ils sont utilisés par les opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour instaurer et renforcer au sein de la population un sentiment de confiance envers la mission, son mandat et le processus de paix, facilitant ainsi l'établissement d'un environnement propice à une exécution efficace du mandat. Conformément à la politique relative aux projets à effet rapide arrêtée par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, les hauts responsables des missions doivent définir une enveloppe maximale pour chaque projet à effet rapide, qui ne doit pas dépasser 50 000 dollars, sauf autorisation préalable fournie par le Contrôleur de l'ONU.

223. Le Comité a relevé dans diverses missions des retards et des lacunes dans la mise en œuvre de tels projets qui compromettaient la réalisation des objectifs visés, comme indiqué en détail dans les paragraphes ci-après.

#### *MINUSMA*

224. À la MINUSMA, 21 projets à effet rapide avaient été approuvés pour une mise en œuvre en 2013/14, pour une dépense globale de 879 167 dollars. Les délais de

mise en œuvre des projets étaient compris entre une semaine et six mois. Au 30 juin 2014, un seul projet avait été mené à terme, bien que la Mission ait versé un montant de 476 055 dollars à ses partenaires d'exécution au titre de ces projets.

225. Des 21 projets, 17 avaient démarré de deux à neuf mois après leur date d'approbation. Les retards étaient imputables aussi bien à des facteurs externes, tels que l'instabilité des conditions de sécurité dans le nord du Mali, des problèmes de logistique, un nombre insuffisant de prestataires de services et de partenaires locaux expérimentés, qu'à des facteurs internes, comme un manque de compétences spécialisées au cours de la phase de démarrage de la mission, l'absence de procédure adéquate pour le traitement rapide de paiements, en particulier à la suite de la mise en service d'Umoja, et l'insuffisance ou l'indisponibilité de services techniques du génie pour aider à contrôler la qualité de la conception et de l'exécution des projets.

226. En application des directives relatives aux projets à effet rapide, ceux-ci doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle par un comité d'examen des projets au sein de la mission afin de déterminer s'ils ont été exécutés dans des domaines pertinents par rapport au mandat de la mission en matière de stabilisation et de relèvement, et s'ils ont contribué à créer un climat de confiance et à susciter le soutien de la population locale. La Mission n'avait pas encore procédé à une telle évaluation annuelle de ses projets.

#### *FISNUA*

227. Dans le budget de la FISNUA pour 2013/14, des crédits d'un montant de 250 000 dollars avaient été ouverts pour l'exécution de 10 projets : 5 portant sur la remise en état de salles de classe, la fourniture de mobilier scolaire et la réparation de sanitaires; et 5 sur la remise en état de dispensaires et la fourniture du mobilier nécessaire. Toutefois, la Mission avait entrepris 6 autres projets : 2 pour le forage de nouveaux puits artésiens; 2 pour l'installation d'une citerne en acier surélevée et d'une clôture autour d'un parc de stockage d'eau; et les 2 autres pour la fourniture de broyeurs. Les raisons pour lesquelles la mission avait modifié le nombre de projets et leurs objectifs n'avaient apparemment pas été consignées par écrit.

228. Sur les six projets à effet rapide entrepris par la mission, deux portaient sur le forage de puits artésiens (à un coût de 47 454 dollars) à Goli et Um Harieth, et deux pour l'installation, dans ces mêmes sites, d'une citerne en acier surélevée et d'une clôture autour d'un parc de stockage d'eau (à un coût de 45 633 dollars). Ces quatre projets avaient été confiés au même agent d'exécution. De toute évidence, il ne s'agissait pas de quatre projets distincts mais de parties du même projet dans les lieux d'affectation en question. L'objectif était de creuser des puits et d'installer une citerne en acier surélevée pour le stockage d'eau à Goli et Um Harieth pour un coût total de 93 087 dollars. Le coût étant supérieur à 50 000 dollars, le projet avait apparemment été scindé en deux parties pour éviter d'avoir à obtenir l'accord du Contrôleur. Cette façon de procéder était contraire aux principes de régularité financière et au bon fonctionnement des mécanismes de contrôle interne.

229. En application de la politique arrêtée par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, les missions doivent se doter d'une petite équipe de gestion des projets à effet rapide, composée au minimum d'un administrateur de programmes et d'un assistant administratif. Dans la mesure du possible, les missions devraient affecter des compétences du génie à

cette équipe et désigner au sein de la section du génie un coordonnateur chargé d'examiner ces projets et de leur fournir un appui technique. Le Comité a constaté que la mission n'avait pas créé une telle équipe et que la mise en œuvre de projets à effet rapide était confiée à des officiers d'état-major qui géraient les projets à effet rapide en plus de leur responsabilités existantes. Le fait de ne pas disposer d'une équipe dédiée risquait d'avoir une incidence sur l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de ces projets.

230. En application de la politique arrêtée par les deux départements, les fonds destinés aux projets à effet rapide doivent être fournis à l'agent d'exécution en au moins deux tranches. Le comité d'examen des projets peut déterminer le nombre et l'échelonnement des versements périodiques effectués pour chaque projet en fonction de la taille du budget global du projet, du niveau estimé du risque de non-exécution et de la capacité de l'agent d'exécution à préfinancer le projet. La première tranche est versée à l'agent d'exécution immédiatement après la signature d'un mémorandum d'accord et ne doit pas dépasser 80 % du coût total du projet. Le solde est versé en une fois ou en plusieurs parties sur la base d'un suivi de la mise en œuvre du projet par un représentant de la mission et après soumission par l'agent d'exécution d'une liste signée des dépenses engagées accompagnée de reçus.

231. D'après les mémorandums d'accord conclus par la mission avec ses partenaires d'exécution pour l'exercice 2013/14, le montant maximum admissible de 80 % pour la première tranche avait été accordé sans qu'aucune évaluation des risques de non-exécution ou de la capacité financière des partenaires d'exécution n'ait été versée au dossier. Deux de ces projets étaient partiellement achevés et les travaux relatifs aux quatre autres n'avaient pas encore commencé. Bien que l'officier responsable de la gestion du projet procédait à des inspections afin de suivre l'état d'avancement des travaux, l'avancement des activités financières n'avait pas été vérifié, aucune pièce y relative n'ayant été versée au dossier comme il aurait fallu le faire pour assurer la bonne gestion des fonds déjà transmis aux partenaires d'exécution.

232. Il est important, pour la pérennité de tels projets dans les prochaines années, d'évaluer dans quelle mesure les activités prévues ont été menées à bien ainsi que le degré de satisfaction des bénéficiaires et la contribution au renforcement de la confiance qu'ils ont apportée. Le Comité a constaté qu'aucune évaluation de l'impact des projets et des performances des agents d'exécution n'avait été menée. Il n'était par conséquent pas possible de garantir que les objectifs visés par ces projets étaient en voie de réalisation.

#### *MINUAD*

233. Pour l'exercice 2013/14, la MINUAD disposait d'un budget de 2 millions de dollars pour des projets à effet rapide. Le comité d'examen des projets avait approuvé 67 projets, d'un montant total de 1,99 million de dollars au cours de l'exercice. Le Comité a relevé ce qui suit :

a) Sur ce total de 1,99 million de dollars affecté aux projets à effet rapide, un montant de 696 853 dollars (35 %) n'avait pas été décaissé au 30 juin 2014. Au 17 août 2014, 16 projets n'avaient pas fait l'objet de décaissements de fonds. À la même date, seuls 2 projets étaient achevés et clôturés, tandis que la mise en œuvre de 9 projets n'avait pas encore commencé;

b) Sur les 97 projets à effet rapide approuvés pour l'exercice 2012/13, 25 étaient encore en cours au 30 juin 2014, représentant un passif non soldé de 194 060 dollars;

c) Pour 14 projets, plus de six mois s'étaient écoulés depuis le versement de la première tranche de fonds mais les projets n'étaient pas encore clôturés.

234. La réalisation de projets à effet rapide souffrait de retards importants, non seulement dans la mise en œuvre, mais aussi au stade de l'approbation, ce qui sapait la réalisation de l'objectif primordial, à savoir l'obtention rapide de résultats et d'impacts positifs. Le délai moyen entre la réception d'une proposition de projet et le décaissement des fonds était de 191 jours pour les projets approuvés pour 2013/14. Il y avait de longs délais entre l'approbation par le comité d'examen des projets et le décaissement des fonds – en moyenne de 137 jours pour les projets approuvés pour 2013/14.

#### *MINUSS*

235. Pour 2013/14, la MINUSS avait proposé d'exécuter 31 projets à effet rapide, représentant un coût de 1,39 million de dollars, dans différents sites en collaboration avec divers partenaires d'exécution. Toutefois, malgré la disponibilité des fonds, aucun de ces projets n'avait démarré à la date de l'audit (septembre 2014), à la seule exception d'un projet de construction de clôtures autour de l'établissement d'enseignement secondaire de Rumbek – et même ce projet n'était achevé qu'à 1 %.

236. La MINUSS a expliqué que l'évacuation des fonctionnaires et des partenaires d'exécution chargés de ces projets à la suite de la crise de décembre 2013 avait retardé la mise en œuvre des projets jusqu'à la mi-mai 2014, date à laquelle un nouveau comité d'examen des projets avait été constitué et chargé de se pencher sur les projets proposés compte tenu des modifications apportées au mandat. La majorité des projets avaient été modifiés, des mémorandums d'accord révisés avaient dû être rédigés et le démarrage des projets en avait été retardé. L'Administration a ajouté que la mise en œuvre de 30 des 31 projets à effet rapide avait commencé avant la fin de 2014 et que 13 d'entre eux étaient achevés au 31 décembre 2014. Il était prévu que les 17 projets restants soient achevés avant la fin du premier trimestre de 2015.

237. Le Comité a noté que la crise de décembre 2013 avait eu lieu à mi-parcours de l'exercice, mais qu'aucun projet n'avait même commencé à ce moment-là. La non-exécution de projets destinés à instaurer au sein de la population locale un sentiment de confiance vis-à-vis de la mission et à favoriser par là la mise en place de conditions propices à la bonne exécution du mandat va à l'encontre de l'objet même de l'affectation de fonds à des projets à effet rapide.

#### *MINUSTAH*

238. Pour l'exercice 2013/14, la MINUSTAH avait alloué un montant de 5 millions de dollars à la mise en œuvre de projets à effet rapide. La Mission avait consacré un montant de 3,94 millions de dollars (79 %) à 137 projets à effet rapide approuvés pour une mise en œuvre au cours de l'exercice.

239. Le Comité a constaté que, sur un total de 137 projets à effet rapide approuvés, 18 (13 %) avaient été achevés et clôturés, tandis que 119 (87 %) étaient en cours d'exécution au 30 juin 2014. Ces résultats sont moins bons que ceux de l'exercice

2012/13, quand, sur 138 projets à effet rapide prévus, 36 (26 %) avaient été achevés et clôturés et 102 (74 %) étaient en cours d'exécution au 30 juin 2013. Les délais entre l'approbation du projet par le comité d'examen des projets et le versement de la première tranche allaient de deux à sept mois.

**240. Le Comité recommande :** a) que la mise en œuvre de projets à effet rapide par les missions soit périodiquement contrôlée par le Siège, afin de veiller à ce que celles-ci se conforment rigoureusement aux politiques arrêtées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions en ce qui concerne l'ampleur maximale de chaque projet et les délais à respecter pour son approbation et sa mise en œuvre, surtout après le versement à l'agent d'exécution de la première tranche de fonds; b) qu'il y ait systématiquement une évaluation écrite des capacités des partenaires d'exécution en vue de leur sélection pour mener les projets; c) que la gestion des projets à effet rapide soit confiée à des équipes dédiées composées de fonctionnaires dûment formés.

241. L'Administration a affirmé que les missions allaient appliquer rigoureusement les politiques du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions concernant les projets à effet rapide. Elle a ajouté que la MINUSMA avait adopté une nouvelle instruction permanente définissant les procédures à suivre et les outils à employer ainsi que les rôles et les responsabilités des différents services en matière de projets à effet rapide. La MINUSS avait également pris des mesures pour accélérer la sélection, l'évaluation et la mise en œuvre des projets à effet rapide. La MINUSTAH avait dispensé des cours à son personnel de septembre à novembre 2014 afin d'améliorer son aptitude à gérer des projets à effet rapide et avait également mis en place un mécanisme de suivi. Elle avait attribué les retards de paiement à la mise en service d'Umoja. La MINUAD avait mis au point des mesures d'atténuation des risques visant à réduire les retards constatés dans la mise en œuvre, et la FISNUA améliorerait ses structures de gestion des projets à effet rapide.

#### **14. Gestion des ressources humaines**

242. Dans son précédent rapport [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait noté que certains aspects de la gestion des ressources humaines avaient été améliorés suite aux préoccupations qu'il avait exprimées, mais qu'il restait néanmoins des progrès à faire, en particulier au regard de la procédure d'examen des affaires disciplinaires et de l'application du principe de responsabilité. Ainsi qu'il est exposé dans les paragraphes suivants, il est ressorti des vérifications menées dans certaines missions dans le cadre du présent audit que des consultants et des temporaires avaient été engagés alors que ce n'était pas clairement justifié et les procédures d'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires avaient pris du retard.

##### *Dépassement des délais fixés pour l'évaluation des fonctionnaires*

243. Le 30 avril 2012, le Secrétariat de l'Organisation a publié l'instruction administrative ST/AI/2010/5 sur le système de gestion de la performance et de perfectionnement, par laquelle il a décidé de mettre en œuvre le système e-performance, qui suit toutes les étapes de la gestion de la performance en vue d'améliorer l'exécution des programmes en optimisant la performance à tous les échelons.

244. Le Comité a constaté qu'à la MINUSMA, au cours de l'année 2013/14, la procédure d'évaluation avait été menée à bien dans les délais pour seulement 183 (71 %) des 259 fonctionnaires qui y étaient soumis. La Mission a indiqué qu'une nouvelle période d'évaluation venait de commencer et que de nombreux fonctionnaires étaient arrivés en tant que temporaires ou avaient été transférés d'une autre mission en cours de période. Elle a ajouté qu'elle menait des activités de formation et avait créé un groupe de contrôle conjoint en vue de suivre la mise en œuvre du système e-performance.

245. Le Comité a constaté qu'à l'UNSOA, la procédure d'évaluation avait été menée à bien pour seulement 39 % des fonctionnaires, contre 80 % en 2012/13. La mission a signalé que chaque année, elle réservait une journée du mois d'août afin de permettre aux fonctionnaires de mettre la dernière main à leur évaluation. Elle avait de surcroît proposé de fixer des échéances auxquelles les gestionnaires et les superviseurs devaient avoir fini d'évaluer l'ensemble des fonctionnaires.

246. Le Comité a relevé que l'évaluation de 226 (14 %) des 1 595 fonctionnaires de la MINUSTAH n'avait pas été menée à bien. En outre, après examen de la situation de 158 de ces 226 personnes, il est apparu que les contrats de 41 d'entre elles, qui expiraient le 1<sup>er</sup> juillet 2014, avaient été reconduits jusqu'au 30 juin 2015. Ces prorogations sont contraires aux dispositions de l'article 10.3 de l'instruction administrative sur le système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui prévoit que le comportement professionnel du fonctionnaire doit être évalué avant tout renouvellement de contrat. Cela permet en effet à l'Organisation de se protéger contre le risque de garder à son service des fonctionnaires dont le travail n'est pas satisfaisant.

**247. Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que chaque mission procède à l'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires conformément au système e-performance et sur la base des paramètres établis.**

248. L'Administration a signalé que le suivi de la gestion de la performance avait déjà été centralisé. En outre, un dispositif de suivi avait été mis en place, dans le cadre duquel deux campagnes avaient été lancées en vue d'assurer le respect de la procédure et la réalisation dans les délais des bilans d'étape et des évaluations de fin de période.

#### *Engagement de vacataires et de consultants*

249. La MINUAD disposait d'un effectif de 3 996 personnes, toutes catégories de personnel confondues, soit 94 % de l'effectif total autorisé (4 260 personnes). Le Comité a constaté qu'en 2013/14, la Mission avait retenu les services de 31 vacataires recrutés sur le plan international. Au 31 juillet 2014, elle employait en outre 1 660 vacataires recrutés sur le plan national. La Mission semble recourir de façon excessive aux services de vacataires, même pour les activités normales.

**250. Le Comité recommande que la Mission examine les activités exercées par les vacataires, notamment pour s'assurer qu'elles ne font pas double emploi avec celles confiées à des fonctionnaires.**

251. L'Administration a indiqué que le nombre de vacataires avait baissé puisqu'il avait été ramené de 3 300 à la même époque au cours de l'année précédente à 1 660 en 2013/14 (1 391 au 31 décembre 2014).

### C. État d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions

252. La stratégie globale d'appui aux missions est une initiative quinquennale (2010-2015) de gestion du changement destinée à améliorer la qualité et la rapidité de l'appui que le Département de l'appui aux missions fournit aux missions de maintien de la paix des Nations Unies et aux membres de leur personnel tout en permettant des gains d'efficacité et des économies d'échelle. Le Comité a déjà rendu compte des progrès accomplis par l'Administration dans la mise en œuvre de la stratégie et l'application de ses recommandations.

253. Le Comité a continué d'examiner l'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, et tout particulièrement la question de savoir si les progrès accomplis étaient proportionnels aux objectifs ultimes fixés pour le 30 juin 2015 et si les missions avaient déjà commencé à bénéficier des avantages opérationnels et financiers attendus.

254. La stratégie globale d'appui aux missions est un dispositif complexe visant à transformer les processus-métiers qui comporte quatre volets : a) cadre financier et ressources stratégiques; b) ressources humaines; c) services partagés (centres de services); d) gestion de la chaîne d'approvisionnement et création de modules. Les progrès accomplis au titre de chacun de ces volets sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Tableau II.13

#### Progrès accomplis au titre de chaque volet de la stratégie globale d'appui aux missions au cours de l'exercice 2013/14

<i>Volet</i>	<i>Principales activités</i>	<i>Principaux progrès</i>
Cadre financier et ressources stratégiques	Objectifs ultimes, plan de financement standard pour le démarrage des missions, cadre stratégique d'allocation de ressources aux missions, application intégrale des normes IPSAS et mise en conformité avec Umoja	Des progrès ont été accomplis dans la définition des objectifs ultimes, l'établissement des indicateurs de résultats définitifs, l'élaboration de tableaux de bord relatifs à la dotation en ressources des missions, l'application du plan de financement standard au Mali, la diffusion d'outils permettant d'effectuer des analyses coûts-avantages et l'alignement de la stratégie sur les normes IPSAS et Umoja.
Ressources humaines	Objectifs ultimes, gestion prévisionnelle des besoins en personnel, amélioration des procédures de recrutement et de la rétention du personnel des missions, gestion de la relève, amélioration des conditions d'emploi du personnel des missions et veille technologique	Des progrès comparables ont été réalisés en ce qui concerne la définition des objectifs ultimes et des indicateurs de résultats définitifs. Des activités de planification des effectifs, de gestion de la relève et d'établissement de rapports de veille technologique sont également en cours. En février 2014, toutes les missions de maintien de la paix avaient mis en service Inspira.
Services partagés	Le Centre de services régional fournissait des services d'appui aux missions présentes dans la région,	Le Centre de services régional a continué de fournir des services aux missions clientes et a restructuré le modèle de prestation de services,

<i>Volet</i>	<i>Principales activités</i>	<i>Principaux progrès</i>
	notamment dans les domaines des finances et des ressources humaines	qui, depuis janvier 2014, n'est plus basé sur la fonction mais sur la gamme de services. Dans le même temps, il a commencé à reconfigurer les gammes de service. Il a également établi un rapport sur les indicateurs de résultats et réalisé 2 enquêtes de satisfaction auprès de ses clients.
	Centre de services mondial	En 2013/14, 6 missions ont partagé les services d'appui fournis par le Centre de services mondial dans les domaines des achats, des ressources humaines et des finances. Le Centre a également traité les demandes d'indemnité pour frais d'études émanant de toutes les missions (sauf celles déployées en Afrique).
Gestion de la chaîne d'approvisionnement et création de modules	Modernisation et amélioration de la gestion, par le Secrétariat, de l'ensemble complexe de contrats-cadres, de contrats relatifs aux systèmes de survie et de chaînes d'approvisionnement en matériel permettant à l'Organisation d'appuyer les missions	Un groupe de travail a été chargé d'établir un plan et une stratégie de réforme de la chaîne d'approvisionnement. Certaines fonctions ont commencé à être regroupées au Centre et les plans d'achat de 24 missions ont donné lieu à l'élaboration d'un plan unique aux fins de l'établissement du budget de 2014/15.
	Création de modules de déploiement en vue d'accroître la rapidité et la prévisibilité du déploiement des composantes militaire, civile et policière dans les missions, surtout lors des phases de démarrage ou de montée en puissance	En 2013/14, la conception des camps de 50, 200 et 1 000 personnes a été achevée, ainsi que celle de la base de soutien logistique, et les modules correspondants ont été définis. La conception de la base aérienne et des modules afférents était en cours d'élaboration.

255. L'Administration a indiqué que les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie en 2013 et 2014 avaient été obtenus alors pourtant que la direction et le personnel du Département de l'appui aux missions faisaient face à d'importants besoins opérationnels. Les ressources du Département étant limitées, le fait d'avoir dû répondre à des besoins opérationnels massifs sur une période prolongée avait parfois contraint les responsables à consacrer leur attention et à affecter du personnel à des activités autres que l'exécution de la stratégie, en conséquence de quoi certains délais internes n'avaient pas été respectés.

256. Tout en prenant note des progrès accomplis, le Comité a estimé que l'Administration devait mener une action concertée afin qu'en juin 2015, une fois la stratégie globale d'appui aux missions entièrement mise en œuvre, les missions aient atteint les objectifs ultimes et ceux correspondant aux indicateurs de résultats pour chacun de ses volets. Il reste encore beaucoup à faire, au cours de la dernière année d'exécution de la stratégie, pour intégrer celle-ci dans les activités courantes des opérations de maintien de la paix. Les constatations du Comité à ce sujet sont exposées dans le détail dans les paragraphes suivants.

## 1. Coordination de la stratégie globale d'appui aux missions

257. Le Comité avait déjà relevé certains problèmes dans le fonctionnement du Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions. Au cours du présent audit, il a constaté qu'en 2013/14, celui-ci ne s'était réuni qu'une seule fois, en septembre 2013, alors qu'il s'était engagé à tenir des réunions semestrielles.

258. L'Administration a indiqué que si le Comité directeur ne s'était pas réuni comme prévu en mai 2014, l'équipe chargée de la stratégie avait néanmoins tenu plusieurs réunions. En juillet 2014, à l'occasion d'un séminaire organisé à leur intention, les hauts responsables avaient examiné le suivi de l'application de la stratégie et la communication d'informations y relatives et s'étaient attachés à définir la marche à suivre une fois la stratégie mise en œuvre, s'acquittant ainsi des fonctions normalement dévolues au Comité.

259. Le Comité est d'avis que le Comité directeur a un rôle de premier plan à jouer dans l'examen et le suivi de l'application d'une stratégie d'aussi grande envergure et qu'aucun autre mécanisme ne saurait se substituer à lui.

260. L'Administration a signalé que le Comité directeur continuait de jouer un rôle important pour ce qui était de fournir des conseils à la direction et de formuler des recommandations à son intention aux fins de la gestion et de l'exécution de la stratégie.

**261. Sachant que la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions doit s'achever en 2015, le Comité recommande que des réunions soient tenues régulièrement afin d'éviter tout retard.**

## 2. Planification et mise en œuvre généralisée de la stratégie globale d'appui aux missions

### *Plan de mise en œuvre*

262. Conformément à une recommandation formulée par le Comité, en mai 2013, un plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions a été établi. Ce plan prévoit l'exécution de 12 activités principales et 176 sous-activités. Il est destiné à permettre de suivre de manière coordonnée l'avancement des tâches à mener dans le cadre de la stratégie.

263. Le Comité a constaté que 75 des 176 sous-activités prévues devaient être menées à bien au cours des 10 derniers mois de l'exécution de la stratégie, parmi lesquelles 24 n'avaient pas été exécutées dans les délais et 51 devaient être achevées en 2014/15. Aucune échéance n'avait été fixée pour les activités relatives à la mise en œuvre systématique de la stratégie et la marche à suivre par la suite. Le plan de mise en œuvre indiquait que le Département de l'appui aux missions avait déjà établi un programme d'action comportant une vision stratégique, mais ce document n'existait pas encore et les travaux préliminaires à son élaboration n'avaient commencé qu'en juillet 2014.

264. L'Administration a déclaré que le plan avait pour but de permettre le suivi de la réalisation des objectifs internes fixés dans le cadre de la stratégie. S'il était prévu que celle-ci soit menée à bien d'ici à juin 2015 au plus tard, cela ne signifiait pas pour autant que toutes les activités y relatives s'achèveraient d'ici là étant donné que les objectifs, outils et principes sur lesquels elle reposait continueraient de nécessiter des ajustements. Les effets de la stratégie se poursuivraient après juin

2015 grâce à la mise en œuvre généralisée des activités, des outils et des plans correspondants, qui permettrait de consolider les acquis et de poursuivre le processus engagé.

265. Tout en étant conscient que l'exécution de la stratégie continuera de nécessiter des ajustements dans toutes les opérations de maintien de la paix au-delà de juin 2015, le Comité estime néanmoins qu'il faudra achever dans les délais les activités qu'il était prévu de mener à bien d'ici là, sous peine d'aggraver le retard pris et de ne pas tirer pleinement parti des avantages attendus. Sachant qu'il reste un peu moins d'un an pour exécuter la stratégie, il convient de redoubler d'efforts pour s'assurer que les délais seront respectés.

#### *Indicateurs de résultats*

266. Les indicateurs de résultats permettent de vérifier la concrétisation des résultats attendus au titre de chaque volet de la stratégie. Le Comité a constaté que, si des indicateurs de résultats finaux avaient été établis, aucun objectif d'étape n'avait néanmoins été défini. Rien ne permet donc de s'assurer que les activités menées dans le cadre de la stratégie permettront effectivement d'atteindre les objectifs correspondant aux indicateurs finaux.

267. Le Comité a constaté que, faute de rapports périodiques sur la réalisation des objectifs correspondant aux indicateurs de résultats, la direction n'avait pas pu se rendre compte des retards survenus dans l'exécution de la stratégie, ni prendre les mesures correctives qui s'imposaient ou faire des ajustements en cours de route.

#### *Planification*

268. Dans son rapport précédent [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait constaté que les outils et principes sur lesquels reposait la stratégie globale pouvaient encore être améliorés, aussi bien en ce qui concernait la phase de démarrage des nouvelles missions que pour les phases ultérieures. L'Administration avait proposé d'élaborer des directives aux fins de la mise en œuvre systématique de ces outils et principes et d'élaborer un plan pour assurer le maintien des mécanismes pertinents au-delà du 1<sup>er</sup> juillet 2015. L'échéance fixée pour ce faire était le deuxième trimestre de 2015, ce qui devait permettre de tenir compte des enseignements tirés de l'exécution de la stratégie à la MINUSCA.

269. S'il est conscient que l'expérience que chaque nouvelle mission acquerra contribuera à améliorer la stratégie, le Comité estime néanmoins qu'il est indispensable de consolider les acquis. Il a constaté que l'on n'avait pas encore défini d'approche systématique qui permettrait de tirer parti des outils et des principes sur lesquels repose la stratégie pour accélérer les déploiements et améliorer l'efficacité et la qualité de l'appui aux missions et qu'aucune échéance n'avait encore été fixée pour ce faire.

270. Durant l'audit, l'Administration a fait valoir qu'il restait encore près d'un an pour achever l'exécution de la stratégie, ce qui laissait suffisamment de temps pour établir les plans, outils et politiques à mettre en œuvre par la suite. La stratégie globale n'était pas conçue comme un projet à échéance fixe devant être définitivement achevé en juin 2015, mais plutôt comme une approche à intégrer dans les processus-métiers du Département de l'appui aux missions au cours des années à venir. D'ailleurs, le Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux

missions était devenu le Comité de supervision des projets stratégiques, expressément mandaté pour continuer de superviser l'exécution des projets du Département de l'appui aux missions une fois la stratégie exécutée.

271. Le Comité est conscient du fait que la stratégie globale d'appui aux missions n'est pas un projet, mais une approche à intégrer dans les processus-métiers du Département de l'appui aux missions. Toutefois, il faudra impérativement, pour ce faire, que les activités prévues dans le cadre de la stratégie soient menées à bien dans les délais impartis, après quoi seulement on pourra véritablement tirer parti des avantages de la stratégie et les mesurer. L'élaboration des outils et politiques à mettre en œuvre une fois la stratégie exécutée était l'une des principales activités qu'il était prévu d'achever avant la fin de juin 2015, et le fait que cet objectif ait été reporté indique que la stratégie a pris du retard, ce qui pourrait finir par compromettre sa mise en œuvre systématique dans toutes les missions.

272. L'Administration a indiqué qu'elle mettait tout en œuvre pour avancer le plus possible dans la réalisation des objectifs ultimes de la stratégie et des objectifs correspondant aux indicateurs de résultats. Elle a cependant ajouté que certains projets, notamment la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'élargissement des services communs et la mise en place d'un cadre d'analyse décisionnelle, ne seraient exécutés qu'après juin 2015.

**273. Le Comité recommande que l'Administration prenne toutes les mesures qui s'imposent pour que les activités prévues dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions soient menées à bien d'ici à juin 2015 au plus tard, de sorte que les objectifs ultimes de la stratégie et les objectifs correspondant aux indicateurs de résultats soient pleinement atteints. Il conviendrait pour ce faire de suivre régulièrement les progrès accomplis en ce sens. Les activités menées dans le cadre de la stratégie doivent être intégrées dans les processus-métiers du Département de l'appui aux missions dans les plus brefs délais afin que la dynamique acquise ne soit pas perdue.**

### 3. Stratégie de communication

274. Le plan de communication pour 2014 prévoit le recours à un certain nombre d'outils destinés à garantir que le personnel et les autres parties concernées sont continuellement tenus informés des progrès accomplis dans l'exécution de la stratégie. La direction doit régulièrement dresser le bilan des avancées réalisées et communiquer ces informations au personnel en même temps que des renseignements plus détaillés sur tel ou tel volet de la stratégie qui auront été fournis par les responsables compétents. Solliciter l'opinion des clients, notamment en réalisant des enquêtes, établir des contacts directs avec les personnes intéressées et s'adapter à l'évolution des besoins chaque fois que c'est possible sont autant d'éléments susceptibles de favoriser le succès de la stratégie.

275. Le Comité a constaté que la mise en œuvre de la stratégie ne faisait pas l'objet de bilans réguliers. En outre, en janvier 2014, l'équipe chargée de la stratégie avait réalisé une enquête mondiale destinée à mesurer à quel point la stratégie était connue du personnel. Il s'agissait également de recueillir des données de référence à des fins de comparaison ultérieure de l'état d'avancement de la stratégie et de cerner les aspects de la prestation de services nécessitant des améliorations. Ainsi qu'il est exposé dans le tableau ci-après, il est ressorti de cette enquête qu'en moyenne,

seules 19 % des personnes interrogées avaient connaissance de la stratégie, tandis que 43 % n'en avaient pas connaissance et 38 % en avaient entendu parler.

Tableau II.14

**Résultats de l'enquête mondiale sur le degré de familiarité du personnel avec la stratégie globale d'appui aux missions**

(En pourcentage)

<i>Catégorie</i>	<i>Membres du personnel ayant connaissance de la stratégie</i>	<i>Membres du personnel ayant entendu parler de la stratégie</i>	<i>Membres du personnel n'ayant pas connaissance de la stratégie</i>
Civils	20	34	46
Militaires	18,5	37,5	44
Policiers	18,5	42,5	39
Moyenne	19	38	43

Source : Administration.

276. L'enquête a été réalisée trois ans et demi après le lancement de la stratégie, ce qui montre bien que les méthodes de communication utilisées n'ont pas eu les résultats escomptés.

277. L'Administration a fait valoir que dans la mesure où la stratégie était axée sur l'appui aux missions, il fallait s'attendre à ce que le personnel ne travaillant pas dans ce domaine n'en ait qu'une connaissance limitée. En outre, le taux élevé de rotation du personnel en uniforme avait eu une incidence sur les résultats obtenus. Le pourcentage de fonctionnaires qui connaissaient la stratégie n'était donc pas représentatif de la situation. L'Administration a ajouté que les résultats d'une autre enquête, menée en août 2014, avaient révélé des améliorations à tous les égards.

278. Le Comité est d'avis que, pour assurer le succès d'une stratégie aussi ambitieuse, il faut dûment sensibiliser et informer le personnel, car cela permet non seulement de la faire accepter mais aussi d'accélérer sa mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle une enquête mondiale a été menée. En outre, le taux élevé de rotation du personnel en tenue, mis en avant par l'Administration, confirme à quel point il importe que la stratégie soit bien comprise par toutes les parties concernées. Il convient de préciser que les résultats de l'enquête d'août 2014 évoquée par l'Administration non pas été vérifiés dans le cadre de l'audit.

**279. Le Comité recommande d'intensifier les activités de communication dans toutes les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales afin de garantir durablement le succès de la stratégie globale d'appui aux missions.**

280. L'Administration a fait savoir qu'elle souscrivait à la recommandation tendant à ce que les activités de communication soient renforcées.

#### 4. Volet Cadre financier et ressources stratégiques

281. Le cadre financier de la stratégie globale d'appui aux missions a été élaboré en vue d'améliorer la capacité de l'ONU de déployer rapidement des moyens dans des situations difficiles et aux fins de renforcer la prévisibilité et la transparence des

demandes d'ouverture de crédits durant la première année de fonctionnement. Dans son quatrième rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), le Secrétaire général décrit comme suit l'objectif ultime qui doit être atteint d'ici à juin 2015 pour le volet Cadre financier et ressources stratégiques : « les missions seront capables de toujours faire face aux nouvelles priorités et de réaliser des gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources tout en répondant aux exigences découlant d'environnements opérationnels complexes ». Des modèles standard de mobilisation et d'allocation des ressources, en conjonction avec un accès élargi aux réserves stratégiques, permettront d'améliorer les modalités de la mise en place de nouvelles missions et du développement des missions existantes. Les dispositifs de gestion des ressources, d'information comptable et de définition des responsabilités seront renforcés par la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et la mise en service d'Umoja.

*Non-application du plan de financement standard*

282. Dans son quatrième rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Secrétaire général a indiqué que, pour parvenir à l'objectif ultime du volet Cadre financier et ressources stratégiques, le Secrétariat continuerait d'appliquer le plan de financement standard, un outil permettant de mobiliser rapidement des ressources pour les opérations nouvellement créées et de maintenir la discipline budgétaire au démarrage de ces opérations. Le plan a été décrit comme étant une des activités fondamentales du volet financier de la stratégie. Depuis le lancement de la stratégie, il a été appliqué à deux reprises : la première fois à l'appui de l'élaboration du projet de budget pour la première année de fonctionnement de la MINUSS et la deuxième fois dans le cas de la MINUSMA. Toutefois, il n'a pas été utilisé pour élaborer le premier budget de la MINUSCA nouvellement créée.

283. Dans le tableau dressant l'état des lieux des risques concernant la stratégie globale d'appui aux missions pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 30 juin 2014, la non-application du plan de financement standard pour les opérations futures avait été considérée comme un risque important, susceptible de faire échouer le volet financier de la stratégie, même si ce risque avait été jugé peu susceptible de se concrétiser. Toutefois, on a pu constater dans le cas de la MINUSCA que le non-recours au plan de financement standard pour de nouvelles opérations était déjà une réalité, et que le fait de ne pas pouvoir appliquer le plan comme modèle global rendait plus difficile l'élaboration des budgets.

**284. Le Comité recommande que l'Administration arrête une stratégie pour veiller à ce que les éléments et outils du plan de financement standard soient invariablement utilisés pour l'élaboration du budget de la première année, afin de faire en sorte que les nouvelles missions soient en mesure d'accéder sans retard aux ressources dont elles ont besoin et de mobiliser rapidement les moyens nécessaires au lancement de la mise en œuvre opérationnelle.**

285. L'Administration a indiqué que le plan de financement standard avait été mis à jour afin de le rendre mieux à même de répondre aux besoins de tous les acteurs concernés par le large éventail de circonstances liées aux opérations de maintien de la paix. La raison pour laquelle le plan n'avait pas été appliqué à la MINUSCA était

que l'Assemblée générale n'avait pas donné une autorisation spécifique pour son application à la nouvelle mission.

286. Le Comité estime que la stratégie globale d'appui aux missions a déjà été acceptée et approuvée en tant que stratégie d'ensemble devant être appliquée à toutes les activités du Département de l'appui aux missions. S'il fallait une autorisation particulière de l'Assemblée générale, l'Administration aurait dû appeler l'attention de l'Assemblée sur cette nécessité, ou demander une telle autorisation, au moment où elle lui demandait d'autoriser la constitution de la MINUSCA. Il faut veiller à ce que la réalisation de l'objectif ultime du volet financier de la stratégie globale d'appui aux missions ne soit pas compromise par la non-application du plan de financement, en particulier dans le cas des nouvelles missions de maintien de la paix qui exigent des États Membres des engagements de grande ampleur.

*Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources*

287. Dans sa résolution 65/289 sur les questions transversales, l'Assemblée générale a noté la mise en place du Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources et constaté que le recensement d'éventuels gains d'efficacité passait aussi bien par des mesures prises par les missions que par un élan émanant du Siège pour faire appliquer et généraliser les mesures d'efficacité dans l'ensemble des missions de maintien de la paix. Le Groupe devait se réunir au moins une fois par trimestre au cours de l'année calendaire.

288. Le Comité a noté que le Groupe n'avait tenu que deux réunions, le 3 mai et le 11 juillet 2012, au cours desquelles une liste de projets susceptibles de bénéficier de gains d'efficacité avait été dressée. Il n'y avait plus eu de réunion depuis. Toutefois, le Comité a été informé que le Département de l'appui aux missions s'employait activement à trouver et à mettre en œuvre des gains d'efficacité par beaucoup d'autres mécanismes, comme les examens stratégiques des budgets et les examens des besoins en personnel civil, grâce auxquels le coût moyen par membre du personnel en tenue déployé avait régulièrement baissé au cours des cinq dernières années.

289. Dans son rapport présentant ses observations et recommandations sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général en date du 15 mai 2014 (A/68/782), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait relevé que le rapport du Secrétaire général ne donnait aucune précision quant au rôle que ce groupe joue dans la définition d'objectifs transversaux visant à assurer la cohérence entre toutes les missions et dans le suivi de la mise en œuvre des différentes mesures d'économie. Le Comité consultatif a préconisé l'établissement de calendriers précis de réalisation de tous les objectifs d'efficacité.

290. Tout en admettant que les projets approuvés par le Groupe sont peut-être en cours dans diverses missions et font l'objet d'un suivi par les divisions chefs de file concernées, le Comité estime que c'est au moyen de réunions régulières et d'un suivi par le Groupe qu'il sera possible d'assurer une gestion structurée des mesures d'obtention de gains d'efficacité et de définir des objectifs intersectoriels, en particulier compte tenu de la nécessité de démontrer l'existence d'avantages pratiques et de réelles économies susceptibles d'être incorporées dans la stratégie globale d'appui aux missions.

291. **Le Comité recommande que le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources soit reconstitué, en lui attribuant un rôle et des responsabilités clairement définis qui soient complémentaires par rapport aux structures existantes et permettent un renforcement mutuel des travaux, afin d'assurer un examen régulier des mesures visant à accroître l'efficacité dans tous les lieux d'affectation hors Siège, de façon à incorporer à la stratégie globale d'appui aux missions des avantages concrets et des économies.**

292. L'Administration a souscrit à la recommandation consistant à reconstituer le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources.

## 5. Volet Ressources humaines

293. Dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), le Secrétaire général définit comme suit l'objectif ultime pour le volet Ressources humaines de la stratégie globale, à réaliser d'ici à juin 2015 : « les missions disposeront du personnel civil et du personnel non fonctionnaire nécessaires, grâce à une amélioration des procédures de fonctionnement, à des délégations de pouvoir appropriées et à l'utilisation de systèmes de suivi efficaces, et maintiendront la productivité de leurs effectifs par des programmes visant à renforcer la sécurité du personnel, à améliorer la qualité de vie et à offrir des possibilités de perfectionnement ».

### *Plan de gestion de la relève*

294. Un des objectifs définis pour la Division du personnel des missions était la mise au point d'un concept et d'un plan de gestion de la relève destinés à fournir un cadre pour le renforcement des capacités et de la faculté d'adaptation du personnel des missions, passant par la mise en valeur des aptitudes à tous les niveaux et dans toutes les fonctions et par la garantie de la continuité des opérations aux postes d'encadrement et de gestion grâce au développement de filières professionnelles, à l'offre de possibilités d'apprentissage et de formation, et au renforcement des systèmes d'évaluation du personnel et de valorisation des ressources humaines. Le plan de gestion de la relève devait également garantir le renforcement et le perfectionnement des capacités de direction, ainsi que des capacités à tous les niveaux du personnel et dans toutes les fonctions.

295. D'après l'état d'avancement au 31 juillet 2014 de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le plan de gestion de la relève a été élaboré mais son application a été retardée. Les deux activités qui devaient être achevées avant le 30 mars 2014, à savoir l'établissement de critères et de conditions préalables à la sélection des candidats et l'élaboration d'un modèle d'évolution de carrière, n'ont pas encore été menées à bien et le délai a été repoussé au 30 septembre 2014. La définition des rôles et des responsabilités n'a pas non plus été achevée avant le délai du 31 mars 2014, et l'activité est toujours en cours, sans qu'un calendrier révisé n'ait été arrêté par l'équipe chargée de la mise en œuvre de la stratégie.

296. Des retards dans la mise en œuvre et l'achèvement des activités, accompagnés de révisions des délais, peuvent nuire à la réalisation de l'objectif ultime du volet Ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions, sachant que la mise en œuvre de celle-ci est en phase finale.

**297. Le Comité recommande que les activités définies dans le plan de gestion de la relève soient examinées et que des dates cibles révisées pour leur achèvement soient définies, et qu'elles fassent ensuite l'objet d'un suivi rigoureux pour éviter toute possibilité de nouveaux retards.**

298. L'Administration a souscrit à la recommandation tendant à ce que les activités prévues dans le cadre du plan de gestion de la relève fassent l'objet d'un examen. Elle a ajouté que l'élaboration de critères, de conditions préalables et d'un modèle d'évolution de carrière pour les cadres chargés de la gestion des ressources était en cours et que le Département continuait de s'employer à mener à bien ces importantes initiatives.

*Recrutement et rétention du personnel des missions*

299. Le recrutement et la rétention du personnel des missions constituent un des domaines importants du volet Ressources humaines. Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur la stratégie globale d'appui aux missions en date du 26 janvier 2010 (A/64/633), il était envisagé que les capacités civiles essentielles soient répertoriées et fassent l'objet de recrutements dès le lancement d'une mission, et que l'on établisse des listes de réserve de candidats compétents et flexibles issus du Secrétariat et d'autres entités des Nations Unies ainsi que de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux internationaux et nationaux et de sources externes. On s'attacherait tout particulièrement à recruter et retenir des femmes afin de garantir un meilleur équilibre hommes-femmes à tous les niveaux. Une stratégie visant à assurer le recrutement des femmes aux échelons supérieurs a aussi été présentée dans le rapport intitulé « Bridging the civilian gender gap in peace operations » (Remédier au déséquilibre hommes-femmes dans le personnel civil des opérations de maintien de la paix). D'après le plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le délai initialement défini pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport était le 31 mars 2014. Il a ensuite été révisé jusqu'en juin 2014.

300. Un examen du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines pour 2014 révèle que dans 12 unités administratives (départements, bureaux et missions de maintien de la paix) sur un total de 33, le taux de représentation des femmes dans l'ensemble des catégories était nettement inférieur à la cible fixée. Il y avait en outre des lacunes importantes dans l'atteinte des cibles dans 14 des 37 entités administratives, en ce qui concerne la représentation des femmes aux postes supérieurs (aux classes P-5 à D-2).

301. Il avait été fait du recrutement et de la rétention des femmes un élément important du cadre de gestion des ressources humaines au titre de la stratégie globale d'appui aux missions. S'il est vrai que des mesures ont été prises par l'Administration pour accroître la représentation des femmes, il faut un suivi efficace pour faire en sorte que ces initiatives se traduisent par un accroissement du nombre effectif de femmes recrutées et retenues, en particulier aux niveaux les plus élevés de l'ONU.

**302. L'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que des mesures soient prises pour faire fond sur les initiatives en cours et corriger le déséquilibre hommes-femmes au sein du personnel civil, en renforçant le recrutement et la représentation des femmes à tous les niveaux, l'accent étant mis sur les niveaux supérieurs.**

*Indicateur de résultats pour suivre le déploiement géographique*

303. Dans son précédent rapport [A/68/5 (Vol. II)], le Comité avait noté que les liens entre l'exécution du mandat d'une mission, les besoins opérationnels et le déploiement géographique du personnel civil n'étaient pas suffisamment bien établis, et avait recommandé que le Secrétaire général examine comment renforcer les liens existant entre le mandat et le déploiement du personnel, et comment responsabiliser davantage les cadres supérieurs en intégrant un indicateur relatif au déploiement au système d'évaluation de la gestion des ressources humaines. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait souscrit à la recommandation du Comité et prié le Secrétaire général de concevoir et d'appliquer un indicateur de résultats pour suivre le déploiement géographique du personnel dans les missions. L'Administration avait répondu que des mesures seraient prises pour importer un indicateur de déploiement, d'ici au deuxième trimestre de 2014 (voir A/68/751).

304. Le Comité a noté que l'incorporation d'indicateurs ciblés devant servir à évaluer le déploiement géographique du personnel n'était pas encore chose faite. L'indicateur de déploiement géographique n'avait pas non plus été pris en compte dans le suivi du plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Par conséquent, l'efficacité et le bien-fondé par rapport au mandat du déploiement du personnel des missions ne pouvaient pas être vérifiés de façon empirique.

305. Au cours de l'audit, l'Administration a informé le Comité qu'elle avait l'intention de proposer, au cours de la prochaine réunion qu'elle tiendrait avec le Bureau de la gestion des ressources humaines dans le cadre du Groupe d'évaluation de la performance chargé du suivi du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines, l'élaboration d'un tel indicateur permettant de suivre le déploiement géographique du personnel civil dans les zones d'opération des missions. Elle avait ajouté que le déploiement géographique était examiné dans le cadre de l'examen des effectifs civils.

**306. Le Comité recommande que des mesures soient prises suivant un calendrier précis pour incorporer un indicateur de résultats permettant de suivre le déploiement géographique du personnel dans les missions.**

307. L'Administration a déclaré qu'elle suivait l'indicateur de déploiement géographique dans les tableaux de bord propres à chaque mission et qu'elle envisagerait la possibilité de l'incorporer dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines, la question devant être examinée à la réunion du Groupe d'évaluation de la performance prévue au début de 2015.

*Intégration du service à la clientèle, partenariats avec le personnel des ressources humaines et prestation de services modulables*

308. Le volet Ressources humaines comprend diverses fonctions essentielles, dont l'intégration du service à la clientèle et la prestation de services modulables. Dans le cadre de celles-ci, l'accent devait être mis sur la mise en place et la fourniture de services à la clientèle, et sur la constitution de centres de services régionaux. Le modèle de prestation de services de gestion des ressources humaines au Siège de l'ONU devait être réaligné en direction d'une intégration du service à la clientèle, afin d'améliorer la réactivité et l'efficacité. Les objectifs spécifiques suivants avaient été fixés :

- a) Au Centre de services régional d'Entebbe, l'ensemble du personnel de la gestion des ressources humaines serait certifié d'ici à juin 2015;
- b) La structure, les attributions et les responsabilités de la Division du personnel des missions feraient l'objet d'un réalignement;
- c) Les activités transactionnelles restantes seraient transférées à des entités extérieures à la Division du personnel des missions;
- d) Un projet de concept de suivi pour l'ensemble des activités relatives aux ressources humaines (transactionnelles et non transactionnelles) serait élaboré et diffusé;
- e) Un projet de dispositif d'application du principe de responsabilité au personnel des ressources humaines dans les missions serait élaboré et diffusé;
- f) Des procédures et des systèmes seraient mis en place pour appuyer le personnel des ressources humaines exerçant des pouvoirs délégués dans les missions, et pour contrôler son action;
- g) Le réseau de praticiens des ressources humaines serait opérationnel, et le personnel des ressources humaines y accéderait régulièrement.

309. Les progrès réalisés par rapport à ces objectifs s'établissaient comme suit :

- a) Le réalignement de la structure, des attributions et des responsabilités de la Division du personnel des missions, qui devait être achevé au 1<sup>er</sup> juillet 2014, était toujours en cours. La date probable d'achèvement des travaux n'avait pas été déterminée;
- b) S'agissant du transfert des activités transactionnelles à des entités extérieures à la Division du personnel des missions, la gestion des voyages vers la zone de mission des membres du personnel en tenue avait été confiée au Centre de services régional d'Entebbe et à six missions. Le Comité a été informé que, le 1<sup>er</sup> septembre 2014 au plus tard, l'UNMOGIP gèrerait les voyages du personnel en tenue vers sa zone de mission, et la Division prévoyait d'effectuer le même type de transfert de responsabilités au profit de l'ONUCI avant octobre 2014, puis des autres missions avant la fin de 2014. Toutefois, la liste complète des activités à transférer et les délais y afférents n'avaient pas encore été déterminés par l'Administration;
- c) Dans le cadre de l'intégration du service à la clientèle, un projet de concept de suivi pour les activités relatives aux ressources humaines et un projet de dispositif d'application du principe de responsabilité à l'ensemble du personnel des ressources humaines dans les missions devaient être élaborés et diffusés avant le 30 avril et le 30 juin 2014, respectivement, mais ces travaux étaient toujours en cours. Il a été indiqué au Comité que le document était en attente d'approbation interne avant diffusion;
- d) L'intégration du service à la clientèle comprenait également la mise en place de procédures et de systèmes destinés à appuyer le personnel des ressources humaines exerçant des pouvoirs délégués dans les missions et à contrôler son action. Le délai pour l'achèvement de ces travaux avait été initialement fixé au 31 mars 2014, mais il avait ensuite été révisé au 30 juin 2014. Toutefois, le Comité a noté que ce délai avait été encore repoussé de près d'un an, au 30 juin 2015. L'Administration a indiqué que le délai du 30 juin 2015 avait été proposé pour permettre l'incorporation progressive de procédures et d'outils divers qui

dépendaient de la disponibilité de fonctions de gestion des ressources humaines dans un nouveau système ou de la migration de fonctions d'un ancien système à une nouvelle plateforme d'exploitation;

e) Trente-quatre membres du personnel du Centre de services régional d'Entebbe avaient été nouvellement certifiés.

310. En somme, aucun des délais initialement prévus n'avait été tenu. Sachant qu'il ne reste que 10 mois pour la pleine mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, il est essentiel de veiller à ce que les activités recensées en vue d'améliorer le dispositif de gestion des ressources humaines soient menées à bien selon un calendrier précis. La lenteur des progrès dans les activités susmentionnées et la révision des délais d'achèvement risquaient d'avoir des effets préjudiciables sur la réalisation de l'objectif ultime du volet Ressources humaines.

311. L'Administration a indiqué que les délais révisés pour l'élaboration et la diffusion du projet de concept de suivi et pour la mise en place de procédures et de systèmes d'appui au personnel exerçant des délégations de pouvoir étaient respectivement en novembre 2014 et en juin 2015.

**312. Le Comité recommande que l'Administration veille à ce que les activités prévues dans le cadre du plan d'intégration du service à la clientèle soient exécutées dans des délais précis et qu'il n'y ait pas de nouveaux retards, pour permettre la réalisation de l'objectif ultime.**

## **6. Volet Gestion de la chaîne d'approvisionnement et organisation en modules**

313. En 2012, le Département de l'appui aux missions a lancé une réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et prévu d'y introduire un nouveau volet pour remédier aux problèmes que pose la chaîne actuelle, notamment au manque d'approche globale et intégrée de la planification des achats, de la gestion des avoirs et de l'acheminement stratégique des produits. L'objectif visé consistait à intégrer le projet d'organisation en modules dans le nouveau volet relatif à la chaîne d'approvisionnement.

### *Plan de mise en œuvre relatif à la gestion de la chaîne d'approvisionnement*

314. Dans son troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (document A/67/633, daté du 12 décembre 2012), le Secrétaire général a indiqué que la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions serait chargée de la planification stratégique, de la supervision et de l'offre de conseils techniques aux États Membres, aux clients et aux partenaires pour toutes les questions de logistique et de chaîne d'approvisionnement. Il signalait également que, en août 2012, le Département avait officiellement commencé à élaborer une stratégie globale de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour que les biens et services nécessaires à l'exécution de son mandat soient fournis rapidement et efficacement.

315. La chronologie des événements postérieurs à la publication du troisième rapport annuel fait apparaître des retards importants dans la planification et la mise en œuvre des réformes concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En mars 2013, le Département de l'appui aux missions a défini pour la première fois une conception relative à la gestion de la chaîne logistique dans laquelle il

présentait un calendrier pour l'élaboration de la politique générale de gestion de la chaîne d'approvisionnement et du plan de mise en œuvre des dispositions connexes, à savoir les premier et deuxième trimestres de 2014, respectivement. Ultérieurement, à sa septième réunion, tenue le 31 juillet 2013, le Comité directeur du Centre de services mondial a décidé d'établir un plan général et une table des matières pour la politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement avant le 13 septembre 2013 et de soumettre le texte définitif de cette politique à l'examen des cadres supérieurs de l'Administration avant le 2 novembre 2013.

316. Après la présentation du plan général susmentionné, le Comité directeur a décidé, à sa huitième réunion, le 2 octobre 2013, de créer un groupe de travail présidé par la Division du soutien logistique avant le 1<sup>er</sup> décembre 2013 pour lui confier le soin d'établir le texte définitif de la politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ce groupe de travail a été mis en place le 15 juin 2014 et sa première réunion a eu lieu le 3 juillet. Il a donné son accord de principe sur les grandes orientations proposées pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement à sa deuxième réunion, le 15 juillet. La mise au point de la stratégie et des grandes orientations relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et du schéma directeur pour leur mise en œuvre a été achevée au quatrième trimestre de 2014.

317. Il a également été relevé que, selon le calendrier présenté dans le quatrième rapport annuel du Secrétaire général (A/68/637 et Corr.1), le plan d'exécution de la chaîne d'approvisionnement et la politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement devaient être établis respectivement avant la fin du premier trimestre de 2014 et avant la fin du deuxième trimestre de 2014, mais que le plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions fixait les échéances suivantes pour diverses activités liées à la réforme de la chaîne d'approvisionnement.

Tableau II.15

**Calendrier des activités liées à la réforme de la chaîne d'approvisionnement**

<i>Activités</i>	<i>Calendrier</i>
Stratégie et grandes orientations relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement	31 août 2014
Plan de marche pour l'application de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement	30 septembre 2014
Projet de politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement	30 septembre 2014

*Source* : Plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions.

318. Le plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions ne présente pas de calendrier pour la conduite des activités liées à la réforme de la chaîne d'approvisionnement.

319. Étant donné que le délai fixé pour l'application de la stratégie globale d'appui aux missions arrive à expiration cette année, le retard pris dans la réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement risque de compromettre la réalisation de

l'objectif qui consiste à adopter une approche globale couvrant tous les modes d'appui logistique aux missions, de la planification préparant leur mise en place à leur liquidation. Il restera peu de temps à l'Administration pour évaluer la mise en œuvre de cette réforme dans les missions. Les contretemps observés se sont produits alors même que l'Administration avait mentionné la délimitation insuffisante des rôles relatifs à la chaîne d'approvisionnement comme un risque modéré en janvier 2014.

**320. Le Comité recommande que des mesures soient prises en vue d'établir dès que possible une stratégie, des grandes orientations et un plan de marche (pour la réforme de la chaîne d'approvisionnement et d'assurer la mise en œuvre de cette réforme à l'appui des opérations de maintien de la paix. Dans ce contexte, il conviendrait de prévoir des dispositions pour assurer l'intégration des mesures de réforme relatives à la chaîne logistique dans les processus opérationnels du Département de l'appui aux missions, de ses centres régionaux et des missions, y compris après que l'application de la stratégie globale d'appui aux missions sera parvenue à son terme en juin 2015.**

321. Après avoir souscrit à cette recommandation, l'Administration a ajouté que l'équipe de la stratégie globale d'appui aux missions serait dotée, d'ici au mois de juin 2015, d'un plan d'action visant à assurer l'intégration et la mise en œuvre de la réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les politiques et les processus opérationnels.

*Rôle du Centre de services mondial en tant que centre d'échange d'informations*

322. Le troisième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633) prévoyait l'adoption d'une logique d'optimisation des choix en matière de sources d'approvisionnement (« right sourcing »)<sup>5</sup> pour moderniser l'appui aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques. Le 11 avril 2013, le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions a publié une nouvelle politique sur la gestion centralisée des avoirs des missions. Cette politique supposait que toutes les missions demandent l'approbation du Centre de services mondial pour acheter des biens durables d'une valeur égale ou supérieure à 1 500 dollars avant la sélection de toute source d'approvisionnement. Dans le cadre de ses attributions, le Centre est appelé à faire aux missions des recommandations contraignantes sur les méthodes qui conviennent le mieux pour l'acquisition des biens requis.

323. Il ressort d'une vérification par sondage portant sur l'application de la politique du Département de l'appui aux missions relative à la gestion centralisée des avoirs des missions au sein de la FISNUA, de la MINUSMA et de la MINUSS que cette politique n'était pas entièrement respectée par les missions. Si la MINUSS a déclaré avoir consulté le Centre de services mondial au sujet d'éventuels excédents dans les stocks pour déploiement stratégique ou dans d'autres missions des Nations Unies chaque fois qu'une demande était formulée, en revanche la MINUSMA n'a pas été en mesure de confirmer qu'elle avait obtenu l'agrément du Centre avant d'acquiescer des biens d'une valeur égale ou supérieure à 1 500 dollars

<sup>5</sup> Méthode stratégique utilisée pour que les biens, ressources et services fournis répondent bien aux besoins.

et la FISNUA avait passé 19 commandes pour des articles d'une valeur égale ou supérieure à 1 500 dollars sans avoir obtenu l'aval du Centre.

**324. Le Comité recommande que la Division de l'appui aux missions mette en place un mécanisme pour contrôler le respect de la règle qui veut que les missions obtiennent l'agrément du Centre de services mondial avant d'acquérir des biens durables. Il conviendrait d'établir des instructions claires et contraignantes en vue de faire appliquer la politique qui subordonne l'acquisition de biens durables à l'agrément préalable du Centre.**

325. L'Administration a indiqué qu'elle mettrait l'accent sur le respect scrupuleux de l'obligation de vérifier si des articles sont disponibles dans les stocks pour déploiement stratégique avant le traitement des achats demandés par les missions. Elle a également mentionné la création d'un groupe de travail chargé de réexaminer les processus opérationnels liés à la planification des achats et de publier des directives d'application et de nouveaux modèles qui assureraient une meilleure intégration de la prévision des besoins, de l'établissement des budgets et de la planification des achats à l'aide d'Umoja.

*État d'avancement d'activités diverses dans le cadre du projet d'organisation en modules*

326. La mise en œuvre du projet d'organisation en modules, qui est étalée sur cinq ans, se poursuit depuis plus de trois ans. L'organisation en modules a pour but de doter l'Organisation des moyens de constituer rapidement des bureaux de terrain en s'appuyant sur une gamme de modules de base pouvant être configurés pour répondre aux besoins spécifiques de différents déploiements. Le Centre de services mondial assume la responsabilité de la conception, de l'examen et de l'exécution du projet de création de modules. Les objectifs ultimes et les principaux résultats à atteindre d'ici au 30 juin 2015 ont été définis et quantifiés et l'examen des modules pilotes et de la composition des stocks pour déploiement stratégique a été achevé.

327. Le Comité a été informé que tous les modules et les avant-projets conçus pour des camps de 50, 200 et 1 000 personnes et la base logistique avaient été mis au point en 2013/14. Les plans architecturaux et l'avant-projet étaient en cours d'élaboration pour la base aérienne. Par ailleurs, le troisième examen des avant-projets établis pour des camps de 50, 200 et 1 000 personnes et l'examen des modules conçus pour un camp de 200 personnes avaient été effectués en 2013/14. L'examen des modules prévus pour les camps de 50 et 1 000 personnes devait commencer à la mi-août 2014.

328. L'examen des progrès réalisés par le Centre de services mondial dans la conduite d'activités diverses liées au projet d'organisation en modules dans le cadre du plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions a abouti aux constatations suivantes :

a) Le plan de mise en œuvre de la stratégie globale indiquait que le plan stratégique du projet d'organisation en modules avait été approuvé; or, ce plan était à l'état d'ébauche et n'avait pas encore été avalisé;

b) Le Centre de services mondial devait exécuter le plan d'action détaillé du projet d'organisation en modules avant la fin juin 2015. Neuf mois seulement avant l'expiration du délai fixé pour l'exécution intégrale du plan d'action, celui-ci n'avait pas encore été établi par le Centre;

c) Si l'examen des modules du schéma applicable à 200 personnes était achevé, le plan de mise en œuvre de la stratégie globale ne présentait pas de calendrier d'examen pour ceux des schémas applicables à 50 et 1 000 personnes; il ne fournissait pas non plus d'indications temporelles pour l'examen des schémas applicables à la base logistique et à la base aérienne. Par conséquent, il ne donnait pas une image complète de la situation;

d) L'examen portant sur la mise en service des modules à la MINUSMA était achevé. Il a fait apparaître que les membres de l'équipe déployée au sein de la Mission – aussi bien les planificateurs que les exécutants – n'étaient pas suffisamment renseignés sur la nature des services modulaires que le Centre de services mondial pouvait offrir. Nombre d'entre eux avaient présumé, à tort, que le Centre stockait du matériel modulaire pouvant être rapidement déployé. Il apparaissait donc clairement que le concept d'organisation en modules n'était pas encore bien compris par l'ensemble du personnel des missions;

e) Le plan de communication pour le projet d'organisation en modules avait été établi, mais aucun article n'avait été mis en ligne sur l'intranet du Centre ou sur iSeek en 2013/14. En août 2014, le Centre a affiché des informations concernant le schéma d'organisation en modules sur son intranet;

f) Le Centre de services mondial n'avait pas encore commencé à rédiger les instructions relatives à l'utilisation des modules et à l'organisation en modules à l'intention des missions;

g) Le plan de communication pour le projet d'organisation en modules prescrivait des conférences annuelles sur la question avec les directeurs ou chefs de la composante appui des missions, la première étant prévue en janvier 2015.

329. Il était donc évident qu'il restait un travail important à accomplir au cours des neuf derniers mois de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions pour intégrer le schéma d'organisation en modules dans les modes de fonctionnement habituels des opérations de maintien de la paix.

**330. Le Comité recommande que : a) le plan d'action stratégique du projet d'organisation en modules soit arrêté et approuvé dans les meilleurs délais; et b) le Centre de services mondial étudie, en concertation avec les dirigeants des missions, la possibilité de fixer des exigences pour l'organisation en modules afin de parer au risque d'une insuffisance de la demande de modules de la part des clients.**

331. L'Administration a déclaré que le volet a) de la recommandation avait été appliqué. Elle a également indiqué qu'une communication avait été adressée à toutes les missions par télécopie, en décembre 2014, au sujet des exigences liées à l'organisation en modules et que des éléments d'information supplémentaires sur la question allaient être affichés sur l'intranet du Centre; tous les ajouts prévus seraient en principe effectués avant la fin du deuxième trimestre de 2015.

#### *Moyens logistiques*

332. Les moyens logistiques recouvrent la main-d'œuvre et les compétences dont il faut disposer pour constituer, installer et mettre en service des modules. La documentation relative à l'exécution du projet d'organisation en modules dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions mentionnait les moyens

logistiques qui peuvent faciliter la mise en œuvre harmonieuse des gammes de services sur le terrain comme un facteur déterminant dans le schéma d'organisation en modules et de prestation de services prédéfinis. Dans le quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), il était dit que la principale difficulté qui s'oppose à l'installation rapide de camps organisés en modules est l'absence de moyens logistiques fiables et disponibles en temps utile. Le Comité directeur du Centre de services mondial s'est également penché sur ce problème à sa septième réunion et l'a porté à l'attention du Comité des commissaires aux comptes suite à une constatation formulée pour l'exercice 2012/13 [voir A/68/5 (Vol.II)].

333. Le Comité a relevé ce qui suit :

a) L'un des objectifs énoncés dans le plan quinquennal pour la mise en œuvre du volet organisation en modules consistait à établir deux cahiers des charges par exercice pour les moyens logistiques externes qui complèteraient les dispositifs liés aux gammes de services mis en place sur le terrain. Toutefois, les résultats obtenus à cet égard n'ont pas été en phase avec ceux qui ont été observés sur le plan de l'élaboration des gammes des services. Alors que, à la fin de l'exercice 2013/14, tous les modules et avant-projets étaient entièrement élaborés pour les camps de 50, 200 et 1 000 personnes et la base logistique et en cours d'élaboration pour la base aérienne, la Division du soutien logistique avait établi un cahier des charges pour la gamme des services concernant le camp de 200 personnes uniquement;

b) La recherche de solutions commerciales pour les moyens logistiques et l'examen des contrats-cadres entrepris dans l'optique d'une amélioration des gammes de services étaient intrinsèquement liés à la fixation des dispositions des cahiers des charges. L'objectif consistant à émettre, avant le 29 août 2013, des invitations à soumissionner pour l'achat de moyens logistiques commerciaux conformes aux dispositions du cahier des charges, que le Comité directeur du Centre de services mondial avait fixé à l'intention de la Division du soutien logistique et de la Division des achats lors de sa septième réunion, n'a pas pu être réalisé. L'Administration a indiqué qu'elle avait utilisé le projet de cahier des charges en 2013/14 avec des spécifications opérationnelles propres à la MINUSMA pour quatre camps et qu'elle avait réussi à passer un marché et trois accords sous forme de lettres d'attribution;

c) À sa septième réunion, le Comité directeur du Centre de services mondial avait confié au Centre la tâche d'établir, à l'intention des directeurs ou chefs de la composante appui des missions et pour lui-même, des notes succinctes sur les grandes lignes du projet de création d'« équipes mondiales d'appui aux missions » avant sa prochaine réunion (prévue pour le 2 octobre 2013). Ce projet n'a toujours pas dépassé le stade de la conception;

d) En juin 2014, la responsabilité du projet relatif aux moyens logistiques avait été transférée au Comité de supervision des projets stratégiques. Par la suite, l'Administration a révisé les délais fixés pour diverses activités. Les activités qui devaient être achevées ou poursuivies en 2013/14<sup>6</sup> ont été supprimées ou modifiées

---

<sup>6</sup> Moyens logistiques commerciaux (camp de 200 personnes) : mise au point et publication du cahier des charges concernant le projet de création d'équipes mondiales d'appui aux missions (examen des conditions expérimentales, établissement d'un document de réflexion et d'un plan complet); document sur les options proposées pour l'aménagement des sites (problèmes et

dans le plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, mais quatre activités ont été incorporées avec un calendrier révisé, comme indiqué ci-après :

Tableau II.16  
**Calendrier des activités prévues pour le projet relatif aux moyens logistiques**

<i>Activités</i>	<i>Calendrier</i>
Document de réflexion sur une démarche plus globale intégrant les équipes mondiales d'appui aux missions, les pays fournisseurs de contingents, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et des entreprises commerciales pour le traitement des moyens logistiques	31 juillet 2014
Constitution d'une équipe intégrée pour les moyens logistiques	31 août 2014
Formulation d'une stratégie et d'options futures pour les moyens logistiques	30 septembre 2014
Présentation d'un schéma directeur pour la mise en œuvre de moyens logistiques supplémentaires au titre de l'appui aux missions	31 octobre 2014

*Source* : Plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions.

e) Le premier objectif d'étape, à savoir la rédaction d'un document de réflexion sur une démarche plus globale pour le traitement des moyens logistiques qui devait être achevée au 31 juillet 2014, n'avait pas encore été atteint (en août 2014). Le Comité a été informé que ce document était soumis à une évaluation avant sa présentation au Comité de supervision des projets stratégiques pour approbation.

334. Ainsi, dans la dernière année de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, les travaux portant sur tous les objectifs d'étape inscrits dans le plan révisé établi pour le projet relatif aux moyens logistiques en sont encore aux premiers stades. Même si l'Administration parvient à établir un schéma directeur pour la mise en œuvre de moyens logistiques supplémentaires au titre de l'appui aux missions à la date du 31 octobre 2014, comme il est prévu dans le calendrier, il lui resterait seulement huit mois pour élaborer une stratégie de communication sur ce schéma en vue de faire connaître aux missions les moyens dont elles peuvent disposer, appliquer la stratégie révisée de mise en place des modules dans les missions, évaluer l'efficacité des moyens logistiques engagés dans ce contexte et, en fin de compte, intégrer les moyens logistiques dans les procédures courantes de gestion de l'appui aux missions.

---

solutions possibles); stratégie relative aux moyens logistiques des pays fournisseurs de contingents (rédaction d'une note conceptuelle); et partenariat avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (document de réflexion).

335. Si l'on peut comprendre que l'Administration ait l'intention de poursuivre les travaux sur les éléments incomplets concernant les moyens logistiques au-delà de l'échéance fixée pour la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, il ne faut pas perdre de vue que, dans sa proposition initiale relative à cette stratégie (voir le document A/64/633, daté du 26 janvier 2010), le Secrétaire général envisageait un horizon temporel de cinq ans pour son application, faisant valoir que trop de réformes antérieures avaient échoué parce que leur mise en œuvre n'avait pas été suivie d'assez près ni assez longtemps.

336. L'Administration a indiqué que le Centre de services mondial exécutait un projet pilote en collaboration avec trois missions (la FINUL, la MONUSCO et l'ONUCI) et avait créé une base de données pour les équipes mondiales d'appui aux missions. En outre, le Centre avait établi une concertation avec la Division du soutien logistique et la Division des achats au sujet des moyens logistiques commerciaux.

**337. Le Comité recommande que la mise en œuvre du projet relatif aux moyens logistiques soit accélérée afin de permettre la mise en place de gammes de services sans heurts sur le terrain et de faciliter l'installation rapide de camps organisés en modules.**

## 7. Volet services partagés

### *Centre de services mondial*

338. Dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), le Secrétaire général a indiqué que le volet services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions permettrait de faire en sorte que les missions reçoivent en temps voulu des services d'appui normalisés et efficaces assurés à distance de manière rationnelle et harmonisée depuis des sites déterminés selon le cas de chaque mission. Dans son rapport sur le budget de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015 (A/68/727), il a indiqué que l'appui administratif était une activité qui prenait de l'importance dans le contexte de la mise en application de la stratégie globale d'appui aux missions, celles-ci étant de plus en plus nombreuses à rechercher le savoir-faire et l'appui du Centre de services mondial.

339. Le Comité a examiné les progrès réalisés au regard des indicateurs de résultats relatifs au Centre de services mondial énumérés dans le rapport du Secrétaire général sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix (A/68/731), et constaté ce qui suit :

a) Au titre de l'indicateur intitulé « Satisfaction des clients en amélioration régulière », le Centre de services mondial est tenu de réaliser deux fois par an une enquête destinée à déterminer le degré de satisfaction des clients. Comme il n'a procédé à aucune enquête de ce type et n'a pas tenu de registre des plaintes adressées au service d'assistance, il n'est pas en mesure d'évaluer si les services qu'il offre sont satisfaisants et s'il est possible de les améliorer plus avant;

b) Le Centre n'a pas mis au point d'indicateurs de résultats pour les gammes de services. Il a créé des normes de prestation de services applicables aux finances, aux ressources humaines et aux achats, qui font actuellement l'objet d'un examen compte tenu des incidences de la mise en œuvre des normes IPSAS et

d'Umoja. Le Comité a également constaté que les résultats du volet Services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions n'étaient pas communiqués de manière organisée.

**340. Le Comité recommande, et l'Administration a accepté, que le Centre de services mondial conclue des accords de prestation de services avec les missions qu'il dessert et mette au point des indicateurs de résultats opérationnels pour les gammes de services et des indicateurs de résultats institutionnels pour les services partagés.**

*Centre de services régional d'Entebbe*

341. Au cours de l'exercice 2013/14, le Centre de services régional d'Entebbe a été quelque peu mis à l'épreuve par la mise en application des normes IPSAS en juillet 2013, la mise en service d'Umoja et sa propre restructuration (regroupement des fonctions liées aux opérations par gamme de services) en janvier 2014.

342. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) L'exécution de trois projets de construction mis en œuvre par la Base d'appui d'Entebbe de la MONUSCO a enregistré d'importants retards compris entre 395 et 438 jours, comme indiqué ci-après :

Tableau II.17

**État d'avancement des travaux de construction**

<i>Description du projet</i>	<i>Montant des marchés (dollars É.-U.)</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Date d'achèvement après prorogation</i>	<i>Nombre de jours supplémentaires d'achèvement</i>	<i>Taux</i>
<b>Centre informatique</b>						
Construction	2 981 944,70	16 octobre 2012	30 novembre 2013	30 décembre 2014	395	81
Ventilation et climatisation	1 746 800,00	17 octobre 2012	31 octobre 2013	30 décembre 2014	425	85
<b>Construction de bâtiments à usage de bureaux</b>						
Centre de services régional : bâtiments 1 et 2	3 859 981,22	17 octobre 2012	16 octobre 2013	30 décembre 2014	438	60
Centre de services régional : bâtiments 3 et 4	3 755 772,86	12 mai 2014	11 mai 2015	s.o.	s.o.	10

L'Administration a attribué les retards à toute une série de facteurs internes et externes, notamment les modifications proposées par le Centre de services régional compte tenu de ses besoins opérationnels et de facteurs liés à l'environnement, des incohérences dans la conception, le problème de trésorerie des deux sous-traitants qui avait conduit les ouvriers à faire grève, le retard dans l'achat et l'importation de matériaux, le recours à des méthodes à forte intensité de main-d'œuvre pour certains gros travaux de construction, le manque de personnel technique qualifié et des défauts et incohérences dans des documents contractuels tels que les devis quantitatifs, les plans et les spécifications. Le Comité estime que les retards les plus importants sont imputables à des modifications apportées aux plans après le début des travaux et au manque de moyens techniques et financiers des entrepreneurs,

lequel témoigne de la mauvaise qualité des critères d'évaluation appliqués pour la sélection de ceux-ci;

b) Les contrats concernant les bâtiments à usage de bureaux et le centre informatique prévoyaient des pénalités équivalant à 0,5 % du montant total des honoraires par jour ouvré de retard au-delà de la date d'achèvement substantiel ou de réception provisoire et à 0,5 % du montant total des honoraires par jour ouvré de retard au-delà de la date de réception définitive. Le Comité a constaté que le retard était dû en partie au fait que les entrepreneurs n'avaient pas mobilisé les ressources spécifiées dans leur soumission ni respecté leurs plans d'achat. Les dates d'achèvement des travaux avaient été reportées à trois reprises, la dernière fois jusqu'au 30 décembre 2014, et ce, sans pénalités. L'Administration a répondu que toute pénalité imposée en cas de prorogation des délais devait être conforme aux dispositions contractuelles, comme le prévoient les règlements de l'ONU;

c) Dans son rapport du 21 avril 2011 (A/65/743), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que le Chef de l'Équipe de planification et de contrôle ait notamment pour fonctions de concevoir et de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des clients en vue de suivre la qualité des services fournis par le Centre. Au cours de l'exercice 2013/14, le Centre a effectué deux enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, l'une en juillet 2013 et l'autre en février 2014. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que la réponse « Partiellement satisfait » avait été considérée comme une réponse positive dans l'enquête de février 2014, alors que seules les réponses « Satisfait » ou « Très satisfait » l'avaient été dans celle de juillet 2013. Le Centre a expliqué que la méthode utilisée pour la première enquête n'était pas satisfaisante car elle prenait en compte les réponses neutres « Pas de réponse » et « Sans objet », lesquelles ont été exclues par la suite, comme l'avait demandé son comité directeur à sa vingt-troisième session. Le Comité estime toutefois qu'en appliquant la nouvelle méthode, le Centre est allé au-delà des recommandations du Comité directeur en estimant que la réponse « Partiellement satisfait » ne pouvait être considérée comme une réponse neutre;

d) L'enquête de juillet 2013 ne demandait pas aux clients s'ils étaient globalement satisfaits des services fournis par chaque unité fonctionnelle. Celle de février 2014, en revanche, comportait des questions spécifiques destinées à déterminer le degré de satisfaction générale pour chaque unité. Le Comité a fait observer que les réponses à ces questions n'avaient pas été prises en compte et qu'il n'en était pas fait mention dans le rapport, lequel ne présentait qu'un taux de satisfaction moyen pour chaque unité. En outre, le rapport indiquait que le degré de satisfaction générale pour les services du Centre était de 54,8 % en février 2014, sans préciser la méthode utilisée pour parvenir à ce résultat;

e) Les résultats de l'analyse des réponses aux trois questions posées sur le taux de satisfaction générale à laquelle le Comité a procédé sont présentés ci-après :

Tableau II.18  
**Degré de satisfaction générale mis en évidence par l'enquête de février 2014**

Question	Nombre total de réponses	Réponses « Satisfait » ou « Très satisfait »		Réponses « Partiellement satisfait », « Satisfait » ou « Très satisfait »	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Qualité des services fournis	1,175	235	20,0	462	39,3
Prise en compte des demandes des clients	1,168	229	19,6	438	37,5
Respect des engagements	1,141	210	18,4	430	37,7
<b>Moyenne</b>			<b>19,3</b>		<b>38,2</b>

D'après son analyse, le Comité considère que seuls 19,3 % des répondants peuvent être considérés comme globalement satisfaits ou très satisfaits des services fournis par le Centre. Même si l'on tient compte des réponses « Partiellement satisfait », comme l'a fait le Centre, le pourcentage de répondants globalement satisfaits n'est que de 38,2 %, et non de 54,8 % comme l'indique le rapport;

f) Pour le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, les résultats des enquêtes de juillet 2013 et de février 2014 étaient parfaitement identiques. Cette similitude pour le moins surprenante a conduit le Comité à refaire les calculs pour les deux questions de l'enquête de février 2014. Les résultats sont indiqués ci-après :

Tableau II.19  
**Degré de satisfaction calculé par le Comité pour le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (enquête de février 2014)**

Question	Nombre total de répondants	Répondants satisfaits		
		Nombre	Pourcentage	Pourcentage indiqué dans le rapport
Tenu informé des progrès accomplis	36	21	58,3	64,1
Communique efficacement	35	22	62,9	66,4

Dans ce cas également, les résultats indiqués par la direction étaient supérieurs à ceux obtenus par le Comité. En outre, le rapport ne donnait aucune information sur les réponses qui avaient été données à la question sur le rapport coût-efficacité des services;

g) Le Comité a également relevé des erreurs dans la saisie et la compilation des données pour l'établissement de rapports sur les indicateurs de résultats : incohérences dans la saisie des dates de début et de fin des tâches; erreurs dans les formules utilisées pour compiler et calculer les indicateurs; et inexactitudes au stade de l'analyse et de la communication de l'information. En outre, les données fournies par la gamme de services n'avaient pas été validées avant d'être compilées.

343. Le Comité considère que les résultats des enquêtes réalisées auprès des clients et du personnel ont été interprétés de manière trop optimiste et qu'il est possible que le degré de satisfaction réel soit nettement inférieur à celui qui a été signalé à ce jour.

344. En ce qui concerne le retard pris dans l'achèvement des projets de construction, l'Administration a informé le Comité que certaines recommandations qui visaient à rendre les projets plus écologiques avaient été appliquées par le biais d'un avenant au contrat signé en mars 2014. L'Administration a informé le Comité qu'elle avait adressé à l'entrepreneur une demande d'avenant tendant à déplacer du 16 octobre 2013 au 3 février 2014 la date d'achèvement des bâtiments 1 et 2 du Centre de services régional. Elle a ajouté qu'elle acceptait, comme le Comité l'avait recommandé, d'améliorer l'exactitude et la transparence des résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des clients et de mettre au point une procédure normalisée pour la compilation et l'analyse des données relatives à chaque indicateur de résultats.

**345. Le Comité recommande :** a) que l'exécution des grands projets de construction soit suivie de près et que les clauses contractuelles, notamment celles qui concernent les pénalités, soient appliquées en cas de retard injustifié; b) que l'Administration veille à améliorer l'exactitude et la transparence des résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des clients afin que ceux-ci puissent véritablement servir d'indicateurs en vue de l'adoption de mesures correctives; c) qu'une procédure normalisée soit élaborée aux fins de la compilation et de l'analyse des données relatives à chaque indicateur de résultats.

*Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements*

346. Mis sur pied en janvier 2010, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a été chargé d'assurer la planification intégrée des mouvements de façon à optimiser l'utilisation d'avions de transport de passagers et d'avions-cargos, l'objectif étant de réduire la flotte aérienne et la nécessité d'affréter des appareils pour une courte durée. Au cours de l'exercice 2013/14, le Centre a géré l'utilisation de deux avions (un UNO-769 MD-83 et un UNO-853 B-737 mixte) pour mettre en œuvre le plan intégré d'organisation des vols régionaux pour la MONUSCO et la MINUAD. Ces deux avions ont été utilisés comme suit :

Tableau II.20

**Utilisation des avions au cours de l'exercice 2013/14**

Aéronefs	Nombre de jours d'exploitation	Nombre de groupes transportés	Capacité totale <sup>a</sup>		Passagers ou marchandises effectivement transportés		Coefficient de remplissage	
			Passagers (nombre)	Marchandises (tonnes)	Passagers (nombre)	Marchandises (tonnes)	Passagers	Marchandises
UNO-769 MD-83	45	94	14 006	–	4 076	–	29	
UNO-853 B-737	174	359	25 848	3 590	13 764	1 033	53	28,77

<sup>a</sup> MD-83 : 149 passagers; B-737 mixte : 72 passagers et 10 tonnes de marchandises.

347. En ce qui concerne les passagers, les coefficients de remplissage du MD-83 et du B-737 mixte s'établissent respectivement à 29 % et 53 %, ce qui est nettement en deçà de l'objectif de 70 % fixé dans le Manuel des opérations aériennes. De même, pour les marchandises, le coefficient de remplissage du B-737 est de 29 %, soit largement moins que l'objectif fixé.

**348. Le Comité recommande que le Centre de services régional recherche les raisons pour lesquelles les coefficients de remplissage sont si faibles et de déterminer s'il est nécessaire d'introduire des changements dans le déploiement des avions afin de garantir un meilleur taux d'utilisation.**

349. L'Administration a indiqué que le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements ne gérait plus l'utilisation de ces deux appareils. Le Comité continuera d'examiner la gestion des appareils assurée par le Centre afin d'évaluer l'efficacité de la planification intégrée des mouvements.

#### *Gamme de services Paiement des fournisseurs*

350. Les accords de prestation de services conclus le 17 avril 2013 entre le Centre de services régional et les missions qu'il dessert servent de base à la répartition des rôles et des responsabilités en ce qui concerne l'exécution des paiements aux fournisseurs. Selon ces accords, les missions devraient simplement recevoir les factures des fournisseurs et les transmettre au Centre pour traitement. Toutefois, le Comité a noté que la MINUSS avait continué de traiter les paiements dus à certains fournisseurs locaux. La MINUAD et la MONUSCO avaient partiellement transféré cette fonction mais continuaient de traiter toutes les factures de tous fournisseurs locaux, tous les rabais accordés après paiement et les paiements à certains fournisseurs internationaux. De ce fait, la gamme de services n'avait pu achever que la première phase (évaluation) du processus de transition en six étapes mis au point pour le Centre. Les autres étapes étaient « en cours » pour la MINUAD, la MINUSS et la MONUSCO, et « en attente » pour les autres missions clientes.

351. Par ailleurs, les accords de prestation de services définissent des indicateurs de résultats pour le Centre de services régional, mais ne fixent aux missions aucune échéance pour le transfert à celui-ci des factures des fournisseurs et des autres documents nécessaires au paiement, tels que les bons de commande, les bordereaux de réception et rapports d'inspection, et les coordonnées bancaires des fournisseurs. Le Comité a examiné 29 paiements dus aux fournisseurs exécutés par le Centre en avril, mai et juin 2014. Dans trois cas, il a constaté que plus de 10 jours s'étaient écoulés entre le moment où la facture avait été reçue par la mission concernée et celui où elle avait été réceptionnée par le Centre. En outre, dans 14 cas où la mission n'avait pas indiqué la date sur le bon de réception, il y avait un écart de plus de 20 jours entre la date de la facture et celle à laquelle elle avait été reçue par le Centre. Le Comité a également constaté d'importants retards dans la réception des avoirs, des avis de pénalités et des coordonnées bancaires des fournisseurs, dans la communication des budgets disponibles et dans l'approbation des fonds préaffectés, ce qui n'avait pas permis de réduire le temps nécessaire à l'acquittement des factures des fournisseurs.

**352. Le Comité recommande : a) que toutes les fonctions soient transférées sans délai des missions au Centre de services régional, comme le prévoient les accords de prestation de services, et que le Centre prenne les mesures nécessaires pour mener à bien la phase de transition d'ici à juin 2015; b) que le Centre de services régional prenne des dispositions pour définir des indicateurs**

**de résultats qui s'appliquent à l'ensemble du processus de travail, y compris aux tâches incombant aux missions.**

353. L'Administration a accepté ces recommandations. Elle a ajouté que le Centre de services régional étudiait la possibilité d'extraire des données d'Umoja pour assurer le suivi des factures des fournisseurs de leur réception à leur acquittement. Lorsque ces données seront disponibles, le Centre mettra en œuvre la recommandation du Comité.

*Administration des arrivées et des départs*

354. Le Centre de services régional a pour mission de fournir des services au niveau régional grâce à des équipes opérationnelles chargées d'offrir des services d'appui au quotidien qui n'exigent pas la présence du bénéficiaire d'une opération au moment où celle-ci est effectuée. Il offre actuellement des services d'administration des arrivées et des départs aux missions qu'il dessert par l'intermédiaire des trois gammes de services suivantes : a) intégration et cessation de service du personnel civil recruté sur le plan international; b) Volontaires des Nations Unies; c) personnel en uniforme. Les agents prenant leurs fonctions sont tenus de se rendre à Entebbe et d'y séjourner pendant au moins trois jours pour accomplir les formalités nécessaires à leur enregistrement, à savoir présenter leurs documents, saisir leurs données personnelles dans la suite logicielle d'appui aux missions (Field Support Suite) et remplir les formulaires pertinents. Cette fonction n'est pas considérée comme une fonction n'exigeant pas la présence du bénéficiaire au sens du paragraphe 61 du rapport du Secrétaire général sur la stratégie globale d'appui aux missions en date du 26 janvier 2010 (A/64/633). De même, les fonctionnaires qui quittent leurs fonctions sont tenus de passer trois jours au Centre pour obtenir des unités à comptabilité autonome des missions concernées les autorisations nécessaires à leur départ. Pendant les trois jours qu'ils passent à Entebbe, les fonctionnaires perçoivent une indemnité journalière de subsistance ou une indemnité de subsistance (missions).

355. Le Comité a constaté que le Centre de services régional avait enregistré l'arrivée ou le départ de 3 200 membres du personnel au cours de la période de six mois allant de janvier 2014 à juin 2014, comme indiqué ci-dessous.

**Tableau II.21**  
**Administration des arrivées et des départs du personnel entre janvier et juin 2014**

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre d'arrivées</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>Nombre d'arrivées et de départs</i>	<i>Nombre de jours d'indemnité de subsistance</i>	<i>Montant de l'indemnité de subsistance (dollars des États-Unis)</i>	<i>Montant total versé au titre de l'indemnité de subsistance (dollars des États-Unis)</i>
Personnel civil recruté sur le plan international	191	119	310 <sup>a</sup>	3	138	128 340
Personnel en uniforme	1 590	1 300 <sup>b</sup>	2 890	3	116	1 005 720
<b>Total</b>	<b>1 781</b>	<b>1 419</b>	<b>3 200</b>	<b>3</b>	<b>138</b>	<b>1 134 060</b>

<sup>a</sup> Compte non tenu des agents recrutés sur le plan international faisant partie du personnel du Centre de services régional.

<sup>b</sup> Compte non tenu des départs enregistrés en mai et juin 2014.

356. Entre janvier et juin 2014, des indemnités journalières de subsistance ou indemnités de subsistance (missions) d'un montant total de 1,13 million de dollars ont été versées au personnel prenant ou quittant leurs fonctions. Le montant de l'indemnité journalière de subsistance à Entebbe ayant été porté de 138 à 176 dollars à compter de juillet 2014, ce montant va encore augmenter. Ainsi, selon une estimation prudente, des dépenses d'environ 2,26 millions de dollars par an sont engagées au titre de l'indemnité journalière de subsistance aux fins de l'administration des arrivées et des départs, qui n'est pas considérée comme une fonction pouvant être exécutée à distance. Ce coût n'a été ni communiqué à l'Assemblée générale ni pris en compte dans l'analyse coûts-avantages de la stratégie globale d'appui aux missions. En outre, 11 membres du personnel de différentes missions facilitent l'administration des arrivées et des départs dans la gamme de services Personnel en uniforme; ces fonctionnaires viennent s'ajouter à l'effectif autorisé pour cette gamme de services. Comme l'a indiqué le Centre, ces agents supplémentaires sont considérés comme étant détachés à Entebbe et perçoivent une indemnité de subsistance (missions) de 116 dollars par jour. Les sommes ainsi versées s'ajoutent au coût de l'administration des arrivées.

357. Le Comité a été informé que les membres du personnel devaient enregistrer leur arrivée à Entebbe pour que leur salaire soit traité en temps voulu et qu'ils ne disparaissent pas des états de paie, et pour faciliter les opérations administratives pertinentes et le traitement d'avantages tels que la prime d'affectation, la prime de réinstallation, l'indemnité pour charges de famille et la prime de mobilité. Il estime toutefois qu'on pourrait éviter des dépenses inutiles en permettant aux agents prenant leurs fonctions de télécharger les documents à distance.

**358. Le Comité recommande à l'Administration de réfléchir aux moyens de permettre au personnel des missions entrant en fonctions d'accomplir les formalités nécessaires à distance sans se rendre au Centre de services régional. Tant que le Centre continuera d'administrer les arrivées et les départs, elle devrait rendre compte des dépenses engagées au titre de l'indemnité journalière de subsistance et de l'indemnité de subsistance (missions) pour l'administration des arrivées et des départs du personnel.**

359. L'Administration a indiqué qu'il avait été procédé, entre septembre et décembre 2014, à un examen des effectifs civils du Centre de services régional, qui avait notamment consisté à examiner la procédure d'administration des arrivées et des départs. Il en était ressorti qu'il serait bon d'harmoniser les exigences en matière de documents à présenter. En outre, une équipe avait été chargée de se pencher sur la procédure d'entrée en fonctions en vue de repérer les goulets d'étranglement et de recommander des améliorations.

#### **D. Ressources des opérations de maintien de la paix dans le domaine de l'informatique et des communications**

360. Les opérations de maintien de la paix s'appuient de plus en plus sur l'informatique et les communications pour exécuter leurs mandats avec efficacité. En avril 2003, l'Assemblée générale a souligné que les technologies de l'information et des communications constituaient un outil stratégique important pour rationaliser le fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies; elle a

donné la priorité à la robustesse de l'infrastructure, à la sécurité du système, à la fiabilité des connexions avec les bureaux hors Siège et au renforcement des capacités sur le plan des ressources humaines et a noté qu'il importait que les investissements dans les technologies de l'information et des communications produisent des résultats concrets en rapport avec leur coût (voir résolution 57/304). À l'heure actuelle, l'Organisation utilise une grande variété de systèmes et d'applications informatiques pour répondre à ses besoins en matière d'opérations et d'appui.

361. Dans son rapport du 5 mai 2014 (A/68/782), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé que, vu les bouleversements que connaissait l'environnement informatique de l'Organisation, notamment dans le cadre de la mise en service de systèmes partagés et de pôles informatiques, et compte tenu de l'ampleur des ressources nécessaires pour la mise en place de services et d'infrastructures, il faudrait demander au Comité des commissaires aux comptes d'effectuer un audit de toutes les dépenses d'informatique liées au maintien de la paix.

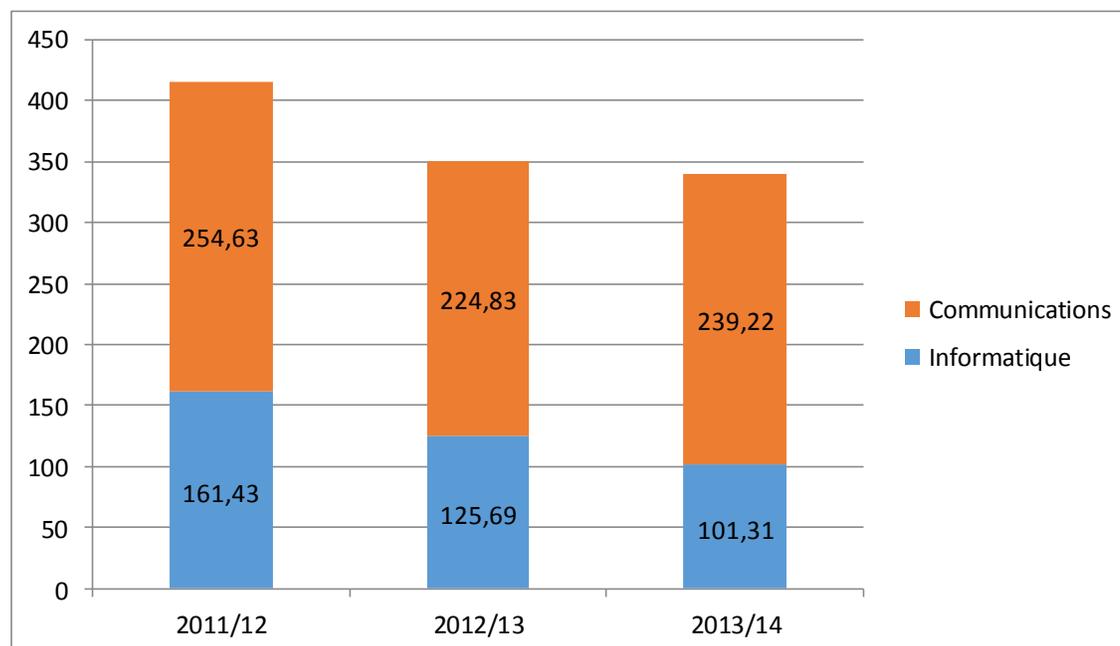
362. Donnant suite à la demande du Comité consultatif et compte tenu du temps qu'il restait avant la fin de 2014, le Comité des commissaires aux comptes a commencé à vérifier les ressources informatiques déployées dans les opérations de maintien de la paix. Il a effectué des audits du 4 août au 7 novembre 2014 au Siège, au Centre de services mondial, au Centre de services régional et dans six missions de maintien de la paix (MINUSS, MINUAD, MINUSMA, FISNUA, FINUL et MONUSCO). Il devrait les poursuivre en 2015 dans le reste des missions. Ses vérifications ont porté sur trois années, de 2011/12 à 2013/14, et ses conclusions sont rapportées dans les pages qui suivent.

#### **1. Crédits alloués**

363. La figure ci-dessous présente les crédits alloués respectivement à l'informatique et aux communications dans les opérations de maintien de la paix.

Figure II.I  
Crédits alloués

(En millions de dollars des États-Unis)



364. L'examen des crédits inscrits au budget des six missions et du Centre de services régional et des dépenses qu'ils ont réellement engagées a révélé des écarts importants, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau II.22  
Écarts entre les crédits alloués et les dépenses engagées  
au titre de l'informatique et des communications

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission	Année	Communications			Informatique		
		Crédits alloués	Dépenses (en pourcentage)	Écart	Crédits alloués	Dépenses (en pourcentage)	Écart
FISNUA	2011-2012	3 443,60	1 480,90	57	1 628,20	660,7	59
	2012-2013	8 959,80	7 069,10	21	2 866,60	2 878,90	0
	2013-2014	9 079,80	2 672,50	71	2 945,50	6 065,20	-106
MINUSS	2011-2012	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
	2012-2013	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
	2013-2014	20 509,40	13 600,20	34	12 428,30	16 227,60	-31
MINUSMA	2011-2012 <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–
	2012-2013 <sup>a</sup>	–	–	–	–	–	–
	2013-2014	13 351	15 990	-20	3 423	11 880	-247

Mission	Année	Communications			Informatique		
		Crédits alloués	Dépenses (en pourcentage)	Écart	Crédits alloués	Dépenses (en pourcentage)	Écart
MONUSCO	2011-2012	42 488,2	42 260,4	1	12 997,2	15 272,4	-18
	2012-2013	39 737,7	37 499,9	6	10 158,9	12 598,4	-24
	2013-2014	22 510,1	18 487,7	18	12 262,5	15 974,4	-30
MINUAD	2011-2012	50 134,7	39 901,5	20	20 447,7	24 742,5	-21
	2012-2013	35 350,6	35 771,21	-1	10 290,1	15 521,4	-51
	2013-2014	21 171,7	15 701,11	26	13 226,9	18 685,99	-41
FINUL	2011-2012	15 154,1	16 934,6	-12	3 499,9	3 906,9	-12
	2012-2013	14239,7	14 070,5	1	2 881,9	3 685,6	-28
	2013-2014	6 301,3	4 012,3	36	3 536,2	4 840,4	-37
Centre de services régional	2011-2012	61,1	18,1	70	41,6	60	-44
	2012-2013	619	342,1	45	1 663,50	7 096,10	-327
	2013-2014	1 340,90	s.o.	s.o.	1 424,00	s.o.	s.o.

Source : Division de l'informatique et des communications et direction des missions.

<sup>a</sup> La MINUSMA a été créée en avril 2013.

365. Le Comité a observé que les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses engagées variaient très sensiblement d'une mission à l'autre, bien que les budgets aient tous été établis, pour ces années, suivant les directives stratégiques et budgétaires formulées par la Division de l'informatique et des communications. Comme le montre le tableau II.22 ci-dessus, ces écarts varient entre +71 % (économie) et -327 % (dépassement de crédits). Conscient qu'une relative souplesse est nécessaire compte tenu de la complexité de l'environnement dans lequel les missions travaillent, le Comité estime néanmoins que ces variations révèlent qu'il faut évaluer les besoins des missions de manière plus réaliste afin qu'elles puissent faire preuve de discipline budgétaire et que les ressources qu'elles utilisent correspondent à celles qui leur ont été allouées.

366. L'Administration a déclaré que les budgets étaient établis à partir des informations dont elle disposait au moment de leur établissement et qu'il était normal que des écarts apparaissent, compte tenu de l'extrême instabilité de l'environnement dans lequel opéraient la plupart des missions. Par ailleurs, les écarts entre les crédits approuvés et les dépenses engagées s'expliquaient essentiellement par l'évolution des besoins opérationnels des missions, ainsi que par la mise en service d'Umoja et l'application des normes IPSAS.

**367. Le Comité recommande que l'Administration détermine les principaux éléments qui expliquent des écarts si importants entre les crédits alloués et les dépenses engagées, afin qu'à l'avenir les budgets établis soient plus fiables et les mécanismes de contrôle renforcés.**

368. L'Administration a déclaré que cette recommandation était prise en compte dans les rapports sur l'exécution du budget que les missions présentaient à la fin de

chaque exercice. Dans sa réponse, l'Administration ne traite pas de la question de la fiabilité des budgets établis.

## 2. Achats d'équipements et de services informatiques

### *Irrégularités de la procédure de sélection des équipements et des services officiels*

369. Le Comité a noté qu'environ 70 % des achats effectués chaque année par les missions, le Centre de services régional et le Centre de services mondial relevaient de contrats-cadres conclus par le Siège. Ces contrats portaient sur des marques précises et sur des configurations d'équipements et de services informatiques établies en fonction des critères fixés par le Conseil de l'informatique et des communications, au Siège. Dans le cadre de son audit, le Comité a examiné plusieurs propositions d'achat d'équipements et de services officiels, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau II.23  
**Propositions examinées par le Comité**

<i>Description</i>	<i>Date</i>	<i>Validité du contrat correspondant</i>
Équipements et logiciels de réseau	Juillet 2011	Janvier 2018
Émetteurs-récepteurs radio VHF/UHF et systèmes, services professionnels et accessoires correspondants	Mars 2006	n.d.
Émetteurs-récepteurs radio VHF/UHF et systèmes, services professionnels et accessoires correspondants	Mars 2011	n.d.
Généralisation de Lotus Notes	Octobre 2006	Décembre 2016
Serveur de messagerie Microsoft Exchange	Juin 2013	5 ans
Systèmes informatiques	Août 2011	n.d.
Communications par satellite (INTELSAT)	Août 2013	5 ans

370. Le Comité a fait les observations suivantes :

a) Les propositions d'achat de produits ou de services n'étaient pas étayées par des informations sur les critères opérationnels auxquels ces produits et services étaient censés satisfaire, sur les différents choix possibles et sur les raisons du choix finalement opéré. En l'absence de critères, on risquait donc d'acheter des produits dont les caractéristiques techniques ne répondaient pas aux besoins de l'Organisation. Ainsi, la proposition d'achat d'émetteurs-récepteurs radio VHF/UHF et de systèmes, de services professionnels et d'accessoires correspondants, qui avait été approuvée, ne précisait pas quels problèmes de communications justifiaient le choix d'un nouveau produit officiel;

b) Les propositions de renouvellement ou de modification de produits officiels n'étaient pas justifiées systématiquement par des avis d'utilisateurs.

De fait, ni des avis d'utilisateurs, ni des enquêtes menées dans les missions ou au Siège ne venaient justifier le choix de tel ou tel produit déclaré adapté et fiable, alors que cette fiabilité était précisément invoquée pour justifier que des produits concurrents qui auraient tout aussi bien pu convenir n'aient pas été examinés. Le Bureau des services de contrôle interne avait relevé la même irrégularité lorsqu'il avait vérifié les achats d'équipements et de services informatiques destinés aux missions de maintien de la paix (audit n° AT2011/615/02, en date du 9 août 2012), à la suite de quoi le Département de l'appui aux missions avait décidé d'officialiser les procédures et de faire réexaminer chaque année les contrats-cadres avant de les renouveler. Toutefois, le Comité ignorait quelle suite avait été donnée à cette décision;

c) L'article 105.14 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies stipulait notamment que les marchés étaient passés sur la base d'une mise en concurrence effective et qu'à cette fin, le processus d'appel à la concurrence devait prévoir une planification des achats, en vue de l'élaboration d'une stratégie générale et de méthodes applicables à la passation des marchés, et la réalisation d'études de marché, dans le but de recenser les fournisseurs potentiels. Le Comité a noté que des considérations telles que la position dominante d'une société ou d'un produit sur le marché ou la continuité et l'interopérabilité du produit comptaient plus que le résultat d'analyses coûts-avantages de sociétés, produits et services concurrents, pourtant préconisées par le Règlement financier et les règles de gestion financière. Le Comité convient que l'utilisation d'un produit ou d'une technologie unique permet de garantir la fluidité des opérations et l'interopérabilité et de faciliter leur transposition à plus grande échelle, mais il soutient que ces avantages ne justifient pas que le choix d'un produit ou d'une technologie ne résulte pas d'une comparaison avec d'autres produits ou technologies concurrents présents sur le marché et susceptibles d'être plus efficaces ou rentables. A fortiori, les sociétés informatiques conçoivent aujourd'hui des systèmes de plus en plus ouverts et les caractéristiques de leurs produits facilitent de plus en plus leur intégration, leur transposition à plus grande échelle et leur interopérabilité.

371. Le Comité a examiné en particulier le contrat de remplacement de Lotus Notes par le serveur de messagerie Microsoft Exchange, approuvé en juin 2013. Le Conseil de l'informatique et des communications avait renouvelé le contrat de Lotus Notes en avril 2010, pour une période qui devait aller jusqu'au 31 décembre 2016. De 1999 à 2006, le Siège avait acheté plus de 15 000 licences de Lotus Notes et prévoyait d'en installer plus de 50 000 à l'échelle mondiale. En 2006, il disposait d'une quarantaine de serveurs, répartis dans trois centres informatiques. Lorsqu'il s'était agi de déterminer si Lotus Notes serait la messagerie officielle de l'Organisation, le dossier accompagnant la proposition avait indiqué que l'arrêt de Lotus Notes risquerait de poser des problèmes, notamment qu'il serait difficile d'obtenir une assistance technique partout dans le monde, qu'il faudrait conclure des contrats d'assistance technique auprès d'un autre fournisseur, que l'interopérabilité des plateformes ne serait pas garantie dans des environnements différents, qu'il serait difficile de mettre à niveau des plateformes différentes, qu'il serait compliqué de mettre en place un plan d'adressage à l'échelle mondiale et qu'il faudrait de nouveau équiper et former les personnes chargées d'installer la messagerie dans tous les sites de l'Organisation. Toutefois, alors que Microsoft Exchange a été recommandé, trois ans plus tard, pour remplacer Lotus Notes

comme messagerie officielle, personne n'a jamais expliqué comment ces difficultés seraient surmontées lors de la migration d'un système à l'autre.

372. Par ailleurs, le dossier accompagnant la proposition en faveur de Lotus Notes précisait que la plateforme Microsoft Exchange ne fonctionnait que dans un environnement Microsoft Windows, alors que Lotus Notes pouvait fonctionner avec les systèmes d'exploitation les plus utilisés dans l'Organisation, comme Linux ou Sun Solaris. Il indiquait également que Microsoft Exchange prenait en charge un client Outlook qui était peu sûr et servait à la diffusion massive de courriers électroniques et à la propagation de virus. Dans la proposition en faveur de Microsoft Exchange, il n'était pas du tout indiqué quels moyens étaient envisagés pour régler ces problèmes. Enfin, il était précisé dans cette même proposition que le déploiement initial de Microsoft Exchange coûterait 4,8 millions de dollars, auxquels il faudrait ajouter un coût renouvelable de 1,3 million de dollars au titre de l'assurance du logiciel. Toutefois, il n'avait pas été établi d'évaluation financière de Lotus Notes à titre de comparaison, ni d'analyse coûts-avantages de Microsoft Exchange, et seule une déclaration énonçait que Microsoft Exchange permettait de réduire les dépenses informatiques tout en assurant des services de messagerie électronique sûrs et conformes aux attentes.

**373. Le Comité recommande que : a) les produits proposés soient évalués concrètement en fonction des critères opérationnels précis auxquels ils sont censés satisfaire; b) avant d'arrêter un choix, des études de marché centrées sur la solution ou l'avantage recherchés soient entreprises; c) par souci de transparence, la mise en concurrence soit privilégiée dans l'Organisation.**

374. L'Administration a indiqué que le Département de l'appui aux missions s'employait, en concertation avec le Bureau de l'informatique et des communications et par l'intermédiaire du Comité d'étude de l'architecture, à revoir les procédures et les protocoles suivis pour la sélection d'équipements et de services officiels.

*Absence d'évaluation des coûts liés au changement de système ou à la migration d'un système à l'autre*

375. Le Comité a observé que les coûts liés à l'adoption de nouvelles technologies ou à la migration des anciens systèmes officiels vers les nouveaux ne faisaient l'objet d'aucune évaluation. Ces coûts se rapportent au remplacement des anciens équipements et à la formation du personnel à l'utilisation des nouveaux.

**376. Le Comité recommande qu'une analyse coûts-avantages soit effectuée à l'occasion de l'adoption de nouveaux systèmes officiels ou du remplacement des anciens, et que ses résultats soient pris en compte dans le dossier accompagnant la proposition d'achat.**

377. L'Administration a déclaré que le Comité d'étude de l'architecture avait décidé qu'il faudrait dorénavant présenter, dans le cadre de l'adoption d'un nouveau système officiel, une analyse coûts-avantages ou le coût total de l'acquisition.

*Modifications apportées à des contrats sans l'aval du Comité des marchés du Siège*

378. Le paragraphe 12.1.1 a) du manuel des achats dispose que « le Comité des marchés du Siège a pour fonction principale de s'assurer que les propositions d'achat sont basées, entre autres, sur la conformité, l'équité, l'intégrité et la transparence, et se veulent par conséquent impartiales ». Le Comité des marchés du Siège détermine si des propositions d'achat sont conformes au Règlement financier et aux règles de gestion financière, aux instructions administratives, au manuel des achats et à d'autres normes d'achat en vigueur dans l'Organisation. Le paragraphe 12.3.1 e) du manuel stipule que tout amendement d'un contrat déjà examiné par le Comité qui aurait des répercussions sensibles sur la transaction ou sur les clauses et conditions initiales doit être réexaminé par lui. Le Comité des commissaires aux comptes a examiné 15 contrats relatifs à l'achat d'équipements et de services informatiques attribués par la Division des achats, et noté que dans deux cas, la Division avait lourdement amendé les contrats sans recommandation préalable du Comité des marchés du Siège, comme il est expliqué ci-après.

379. L'Organisation avait conclu un contrat-cadre avec un fournisseur chargé d'équiper des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de stations terriennes de télécommunications par satellite et de leur fournir les services correspondants pour une période prenant fin le 24 mai 2011, qui avait été prolongée jusqu'au 23 janvier 2015 en vertu de quatre avenants, dont le plus récent remontait au 11 février 2014. Aux termes du contrat d'origine, le fournisseur avait déposé une caution de bonne exécution d'une valeur de 1,4 million de dollars. En mai 2013, lorsque la Division s'était mise en rapport avec lui en vue de la prolongation du contrat, le fournisseur avait demandé que la clause relative à la caution de bonne exécution soit supprimée; le 20 janvier 2014, il avait présenté la même demande. La Division avait demandé conseil au Comité des marchés du Siège pour la reconduction du contrat jusqu'en janvier 2015, mais pas pour la suppression de la clause mentionnée. Lors d'une réunion qu'il avait organisée le 23 janvier 2014, le Comité avait demandé si le fournisseur était tenu de déposer une caution de bonne exécution. La Division avait répondu que suite à une demande du fournisseur reçue en mai 2013, elle avait accepté de lui restituer sa caution après la date d'expiration, le 23 mai 2013, au motif qu'il avait bien exécuté ses obligations et que l'Organisation ne risquait rien s'il venait à y manquer. Le Comité avait fait une recommandation en faveur de la prolongation du contrat, sans commenter la question de la caution. La clause relative à la caution avait par la suite été supprimée du contrat (voir avenant n° 4 en date du 11 février 2014 publié par la Division).

380. L'Administration a indiqué que les minutes de la réunion en question ne mentionnaient pas d'échanges au sujet de la suppression éventuelle de la clause relative à la caution de bonne exécution et que même si le Comité des marchés du Siège s'en était enquis, ses recommandations n'avaient porté que sur la reconduction du contrat et son montant maximal. Elle a ajouté qu'il revenait au Directeur de la Division des achats de décider quel amendement risquait de remettre en cause la procédure d'achat qui avait débouché, à l'origine, sur l'attribution de ce contrat.

381. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que la suppression de l'obligation de dépôt d'une caution de bonne exécution dans un contrat évalué à l'origine à 117,32 millions de dollars (puis ramené à 60 millions de dollars par la

Division) relevait du paragraphe 12.3.1 e) cité plus haut et qu'en conséquence, la Division aurait dû solliciter l'avis du Comité des marchés du Siège à ce sujet. De fait, les minutes de la réunion du Comité indiquent clairement que la caution avait été restituée au fournisseur en mai 2013. Le fait que la Division n'ait pas demandé l'avis du Comité sur la suppression d'une exigence contractuelle constitue une infraction aux dispositions du paragraphe 12.3.1 e) et une négation du rôle du Comité.

382. Autre exemple : le 3 avril 2009, un contrat d'un montant maximal de 401 300 dollars avait été attribué à un fournisseur chargé de livrer une solution d'apprentissage en ligne au Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce contrat devait durer du 1er avril 2009 au 29 avril 2010. En mars 2010, le Bureau ayant demandé qu'il soit prolongé d'un an, le Comité des marchés du Siège avait recommandé l'approbation de cette prolongation, compte tenu de la garantie que lui avait donnée le Bureau qu'il lancerait un nouvel appel d'offres et que le contrat ne serait plus renouvelé ou prolongé sans un appel d'offres. Malgré cela, la Division des achats avait amendé le contrat, en vertu des pouvoirs qui lui étaient délégués, le prolongeant jusqu'au 29 septembre 2011. Par la suite, le Comité des marchés du Siège avait été saisi, à sa réunion du 13 septembre 2011, d'une proposition de prolongation du contrat d'un, voire de deux mois (du 30 septembre au 29 novembre 2011). Il avait demandé à la Division si une nouvelle prolongation serait nécessaire au terme de cette période, et la Division lui avait répondu que non.

383. Le Comité des marchés du Siège avait recommandé l'approbation de cette proposition, non sans avoir exprimé son mécontentement face à la décision qu'avait prise la Division des achats de prolonger le contrat en faisant usage des pouvoirs qui lui étaient délégués, au mépris de la condition dont le Comité avait assorti sa recommandation favorable. Le Comité avait rappelé à la Division qu'il s'inquiétait que le fournisseur n'ait pas été sélectionné dans le cadre d'un appel d'offres, et qu'il n'approuverait dorénavant plus aucune prolongation de ce contrat. Cela n'avait pas empêché la Division de le prolonger de nouveau, du 1<sup>er</sup> décembre 2011 au 27 janvier 2012 (amendement n<sup>o</sup> 7), puis du 28 janvier au 27 février 2012 (amendement n<sup>o</sup> 8), au mépris des observations du Comité.

384. L'Administration a déclaré que le Comité des marchés du Siège avait indiqué, en mars 2010, que le contrat ne pourrait plus être prolongé si un nouvel appel d'offres n'était pas lancé, or cette procédure avait été engagée en septembre 2010. La recommandation du Comité avait donc été appliquée. Les prolongations successives du contrat avaient été décidées en vertu des pouvoirs que le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui avait confiés au Directeur de la Division.

385. Le Comité des commissaires aux comptes a observé qu'en mars 2010, le Comité des marchés du Siège avait recommandé une première prolongation du contrat compte tenu des assurances que lui avait données le Bureau de la gestion des ressources humaines que le contrat ne serait plus prolongé sans qu'un appel d'offres ait été lancé. L'intention du Comité avait été claire : qu'un nouveau contrat soit attribué à l'issue d'un appel d'offres et qu'il ne nécessite pas de nouvelle prolongation. Le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'en réponse à une question du Comité des marchés du Siège sur la raison pour laquelle seul un des cinq fournisseurs dotés des qualifications techniques requises avait répondu à l'appel d'offres, le Bureau de la gestion des ressources humaines avait déclaré que

la proposition retenue offrait le plus large éventail de programmes et avait été adaptée aux besoins du portail de l'Organisation. Bien que plus d'un an et demi se soit écoulé depuis que le Comité des marchés du Siège avait fait sa recommandation, la procédure d'appel d'offres n'était pas encore achevée et pourtant, le contrat avait déjà été prolongé à plusieurs reprises. Le motif invoqué pour justifier les prolongations successives du contrat – le fait que la procédure d'appel d'offres a été entamée – n'est pas convaincant, et ces prolongations sont contraires à la lettre et à l'esprit des recommandations du Comité des marchés du Siège.

386. L'Administration a déclaré que le Comité des marchés du Siège n'avait qu'un rôle consultatif et qu'il incombait au Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui de prendre les décisions, en vertu des pouvoirs qui lui étaient délégués. S'il arrivait que ce dernier décide de ne pas suivre les recommandations du Comité, cela ne remettait nullement en cause la raison d'être de cet organe, qui était un organe consultatif.

**387. Compte tenu de la similarité des situations présentées dans les deux cas, le Comité des commissaires aux comptes réitère la recommandation qu'il a faite au paragraphe 150 ci-dessus, par laquelle il a souligné qu'il fallait renforcer le rôle du Comité des marchés du Siège.**

*Désignation des points de livraison*

388. Le Comité des commissaires aux comptes a observé qu'à l'exception des contrats prévoyant la reconstitution des stocks pour déploiement stratégique de la base de Brindisi, la majorité des autres contrats laissaient aux fournisseurs le choix des points de livraison, même si les équipements étaient destinés à des missions dont la plupart étaient éloignées des lieux choisis pour la livraison. Ainsi, il incombait à l'Organisation d'assumer tous les risques et les responsabilités liés à l'expédition du matériel du point de livraison choisi par le fournisseur à la mission de destination et de prendre en charge les coûts liés aux pertes ou aux vols pouvant survenir au cours du transit, ainsi que les frais de surestaries, les autorités locales n'ayant pas délivré les autorisations requises. Le Comité a noté que dans un exemple concernant l'approvisionnement de missions en carburant et en rations, également régi par des contrats-cadres, le point de livraison n'était pas seulement établi au quartier général de la mission, mais aussi en d'autres lieux ou secteurs situés au sein de sa zone d'opérations, et le fournisseur assumait tous les risques de perte ou de vol associés au transit, à la manutention ou au stockage des marchandises.

**389. L'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, d'envisager de faire porter au fournisseur, en partie ou en totalité, le risque et la responsabilité de l'approvisionnement des équipements informatiques en choisissant la mission pour lieu de livraison, sous réserve que ces nouvelles dispositions fassent l'objet d'une analyse coûts-avantages.**

### 3. Utilisation des biens informatiques et des biens liés aux communications

#### *Utilisation tardive des biens achetés*

390. Aux termes du paragraphe 77 des procédures normalisées du Département de l'appui aux missions, les missions doivent examiner les procédures d'inventaire et de contrôle des stocks, ainsi que les délais de réception des commandes, l'objectif étant de cerner les facteurs qui contribuent au surstockage et de déterminer quels articles sont excédentaires afin de les redistribuer ou d'en tenir compte dans leur plan d'achat, ce qui doit permettre d'améliorer l'utilisation des biens et de réduire le gaspillage, la détérioration et les pertes. Le Comité a examiné l'utilisation des biens relatifs à l'informatique et aux communications dans les missions, au Centre de services régional et au Centre de services mondial et a constaté ce qui suit :

a) Au Centre de services mondial, 205 articles, d'une valeur totale de 6,49 millions de dollars, étaient restés en stock pendant plus de six mois au cours de l'exercice 2013/14;

b) Au Centre de services mondial, des 553 articles utilisés pendant moins de la moitié de leur durée de stockage, 246 (44 %), d'une valeur totale de 8,50 millions, avaient été utilisés pendant moins de 10 % de leur durée de vie utile, dont 114 qui étaient des articles qui servaient aux communications et représentaient 46 % du nombre total d'articles et 74 % de la valeur totale des stocks (soit 6,32 millions de dollars) et 132 qui étaient des articles informatiques et représentaient 54 % du nombre total d'articles et 26 % de la valeur totale des stocks (soit 2,18 millions de dollars);

c) À la FISNUA, des 565 articles en stock, 345 (61 %), d'une valeur de 306 849 dollars, étaient en attente d'utilisation depuis plus de six mois au 30 juin 2014. Ces biens avaient perdu entre 13 % et 40 % de leur valeur depuis leur achat;

d) À la FISNUA, au 30 juin 2014, 409 articles avaient été utilisés. Il est ressorti de l'analyse de l'âge de ces articles qu'au 30 juin 2014, 59 % d'entre eux, d'une valeur totale de 1,24 million de dollars, étaient restés inutilisés pendant plus de six mois. En outre, 29 articles liés aux communications, d'une valeur totale de 393 090 dollars, étaient devenus obsolètes et étaient entreposés à Entebbe sous la supervision des services de contrôle des mouvements;

e) À la MINUSMA, sur 4 832 articles, 2 727 (56 %), d'une valeur totale de 5,07 millions de dollars, n'avaient pas été utilisés pendant plus de six mois à compter de leur réception;

f) Le matériel nécessaire à l'installation de l'antenne de 7,3 mètres avait été acheté pour 393 090 dollars le 10 mai 2013 mais n'était pas arrivé à Entebbe avant le 13 août 2013. Ce matériel était resté entreposé pendant plus d'un an sans être utilisé. De même, le matériel nécessaire à l'installation de la tour autonome de 300 pieds de haut, acheté le 23 avril 2013 pour 66 600 dollars et reçu le 11 mai 2014, était toujours inutilisé au 30 juin 2014. La mission a déclaré que le Conseil national de la sécurité aérienne n'avait pas approuvé le choix du site retenu pour le projet.

391. Il apparaît donc qu'au 30 juin 2014, au Centre de services mondial, à la FISNUA et à la MINUSMA, des biens informatiques et des biens liés aux communications d'une valeur totale de 12,34 millions de dollars étaient inutilisés

depuis plus de six mois, ce qui remet en question le bien-fondé de leur acquisition et la pertinence de la procédure de planification des achats. De surcroît, outre que leur stockage et leur non-utilisation prolongés immobilisent des fonds qui auraient pu être employés à d'autres fins, ces biens deviennent obsolètes ou se détériorent et voient ainsi leur durée de vie utile diminuer, ce qui en fin de compte rend leur achat inutile.

392. L'Administration a déclaré que le Centre de services mondial contrôlait activement l'état des biens en stock à l'occasion des inventaires mensuels, la FISNUA rencontrait des difficultés pour ce qui était du transport des biens d'Entebbe à Abyeï et la MINUSMA n'avait pas encore terminé le déploiement des articles.

#### *Surestimation de la largeur de bande nécessaire*

393. Au Centre de services mondial, le Comité a constaté, à la lecture de l'analyse des données recueillies chaque mois de 2011/12 à 2013/14, que le pourcentage d'utilisation de la bande passante se situait entre 74 et 86. Une réduction de l'utilisation de la bande passante de 10 % se traduirait par une économie de 150 000 dollars par mois. Le Comité a de surcroît constaté que la MINUAD avait estimé à 40 GO par jour le volume des données critiques transférées des postes de commandement de secteur et des bases d'appui au Centre de services mondial (à Valence ou à Brindisi) en passant par Al-Fasher et qu'elle avait loué de la bande passante à cet effet. Le trafic réel mesuré durant une période de neuf heures (de bureau) n'avait toutefois pas dépassé 25,63 GO. La Mission avait donc surestimé le volume de données qu'elle transférait, ce qui avait entraîné des dépenses supplémentaires de location de bande passante qui auraient pu être évitées.

394. Le Comité a constaté qu'aucune directive ne déterminait la largeur de bande de réserve dont il fallait disposer pour les situations d'urgence et que des dépenses avaient été engagées pour louer de la largeur de bande supplémentaire sans que l'opportunité de se faire n'ait été dûment appréciée.

**395. Le Comité recommande :** a) d'examiner l'utilisation des moyens informatiques et des moyens de communications, y compris la question de savoir si l'achat de ces moyens s'imposait, afin de réduire les durées de stockage; et b) d'établir des directives fixant la quantité de largeur de bande de réserve pouvant être louée.

396. L'Administration a souscrit à la recommandation tendant à ce qu'elle établisse des directives concernant la largeur de bande de réserve pouvant être louée. Le Centre de services mondial adopterait des directives d'ici au premier trimestre de 2015. L'Administration a ajouté que la MINUAD ne maintiendrait plus sa liaison avec Brindisi et Entebbe et ne conserverait plus qu'une liaison avec Valence.

#### **4. Ressources humaines**

##### *Évaluation et déploiement des effectifs nécessaires aux services des communications et de l'informatique*

397. Le Comité a examiné les besoins en ressources humaines des services des communications et de l'informatique de chaque mission, toutes catégories de personnel confondues (personnel permanent, Volontaires des Nations Unies, vacataires et personnel en poste) et a constaté ce qui suit :

a) Les services des communications et de l'informatique de la MINUAD et de la FISNUA étaient au complet alors que plusieurs de leurs fonctions avaient été transférées au Centre de services régional et au Centre de services mondial, conformément à la stratégie d'appui aux missions et à l'initiative stratégique applicable en matière d'informatique et de communications. Il n'était pas prévu de réduire les effectifs de ces services;

b) Le Centre de services mondial n'avait pas adopté de règles officielles concernant l'évaluation des effectifs nécessaires, ce qui risquait de créer des problèmes pour ce qui était de fournir des services et des moyens opérationnels aux missions et aux autres entités hors Siège;

c) À la MINUAD, quelque 50 % des tâches des services des communications et de l'informatique étaient effectuées par du personnel non permanent (vacataires et Volontaires des Nations Unies), dont 28 % environ par des vacataires engagés par le Siège de l'ONU. Aucun élément n'avait été fourni pour justifier un aussi large recours aux services de vacataires. En outre, des fonctions d'administration et de gestion des actifs avaient été confiées à des Volontaires des Nations Unies alors qu'elles auraient pu être exécutées par des agents recrutés sur le plan national. Un grand nombre de personnes (36) exerçaient des fonctions liées à la gestion des actifs alors que la gestion de l'ensemble des entrepôts des différentes sections avait été regroupée à la section des services centralisés d'entreposage. La réduction systématique des effectifs des services des communications et de l'informatique à laquelle il était prévu de procéder du fait qu'un nombre croissant de fonctions auparavant exercées par ces services étaient confiées au Centre de services régional n'avait pas encore été achevée, même si 11 fonctionnaires qui auraient normalement dû être en poste au Darfour avaient été affectés au Centre.

398. L'Administration a indiqué que les services des communications et de l'informatique de la FISNUA avaient toujours été en sous-effectifs et que le personnel des services des communications et de l'informatique de la MINUAD serait réduit d'ici au deuxième trimestre de 2015.

#### *Recours aux services de vacataires*

399. Conformément aux directives budgétaires, les missions qui demandent des crédits pour recourir aux services de vacataires recrutés sur le plan international ou sur le plan local doivent présenter des justifications détaillées assorties de prévisions de dépenses.

400. Le Comité a constaté que, si le niveau des effectifs permanents des missions, du Centre de services régional et du Centre de services mondial était soumis à autorisation et approbation chaque année dans le cadre du processus budgétaire, il n'en allait pas de même pour les vacataires. Les montants nécessaires pour financer les services de vacataires étaient considérés comme des dépenses de maintenance et de service dans les plans d'achat des services des communications et de l'informatique de ces entités. Cela évitait aux missions de devoir solliciter l'autorisation préalable de recourir aux services de ce type de personnel.

**401. Le Comité recommande :** a) que les effectifs des missions soient réexaminés afin de s'assurer qu'ils correspondent aux besoins; et b) qu'une rubrique distincte indiquant les crédits ouverts et les dépenses engagées au titre des vacataires soit inscrite aux budgets des missions, du Centre de services

**régional et du Centre de services mondial, comme c'est déjà le cas pour les consultants.**

402. L'Administration a déclaré que le niveau des effectifs nécessaires aux services des communications et de l'informatique était déterminé en fonction du mandat et des besoins opérationnels des missions. Elle a ajouté que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité examinerait la possibilité d'ajouter aux budgets une rubrique consacrée aux crédits alloués et aux dépenses engagées au titre des services de vacataires.

## **5. Sécurité de l'information et des communications**

### *Sécurité informatique*

403. Les circulaires du Secrétaire général ST/SGB/2004/15, sur l'utilisation des données informatiques et télématiques, et ST/SGB/2007/6, sur la classification et le maniement des informations sensibles, décrivent dans les grandes lignes les mesures adoptées pour protéger les moyens et données informatiques et télématiques contre les activités interdites. Ces circulaires ont été complétées par plusieurs politiques publiées par la suite par la Division de l'informatique et des communications.

404. Aucune des missions dans lesquelles le Comité a effectué des vérifications n'avait toutefois établi de politique de sécurité de l'informatique et des communications en bonne et due forme. Les missions ont déclaré qu'elles appliquaient les politiques établies par le Bureau de l'informatique et des communications du Siège. Or, l'absence de véritables politiques de sécurité informatique risque d'empêcher les missions de répondre de manière prévisible aux problèmes qui se posent dans certains environnements sociaux, physiques et politiques complexes perçus comme étant menaçants. Le Comité a par ailleurs constaté que toutes ces politiques avaient été formulées en novembre 2009 et n'avaient jamais été actualisées, alors qu'elles devaient être examinées après un an. Dans un environnement technologique en évolution constante et compte tenu des nouvelles menaces auxquelles l'Organisation fait face, elles risquent de devenir inutiles si elles ne sont pas régulièrement révisées.

### *Classification des biens informatiques et des biens liés aux communications*

405. Toute politique de sécurité informatique doit assurer la sécurité des moyens et des données informatiques en fonction de leur degré de sensibilité et d'importance et de leur propriétaire. Le Comité a constaté qu'à la FISNUA, la classification nécessaire n'avait pas encore été opérée. Si les services des communications et de l'informatique de la MINUAD l'ont informé que les données et les moyens de la Mission étaient classifiés par leurs propriétaires, ils ne lui ont néanmoins fourni aucune instructions ni directives précises publiées à ce sujet. Aucun examen n'avait non plus été mené, à quelque niveau que ce soit, pour s'assurer que les propriétaires des données s'acquittaient bien de leur mission de catégorisation. Au Centre de services mondial, les moyens et les données informatiques avaient été dûment classifiés.

*Problèmes relevés dans les programmes de sensibilisation à la sécurité informatique*

406. La politique de sensibilisation à la sécurité informatique prévoit que tous les utilisateurs des moyens informatiques et des moyens de communications, indépendamment de leurs compétences en informatique, doivent connaître les principes fondamentaux de la sécurité informatique. Elle prévoit également l'organisation d'une formation générale à l'intention de tous les utilisateurs, ainsi que de formations adaptées à différents groupes, et la diffusion de rappels, de circulaires et de courriels.

407. À la FISNUA et à la MINUAD, le Comité a constaté qu'aucun programme de sensibilisation à la sécurité informatique n'avait été organisé au cours des trois dernières années. La MINUAD a déclaré qu'elle était en passe de créer un portail destiné à exécuter ce type de programme, dont la mise en service serait précédée d'une campagne de sensibilisation. Au Centre de services mondial, le Comité a constaté qu'un seul programme de formation avait été organisé au cours des trois dernières années, en mai et juin 2014. Le Centre a signalé qu'il avait mis en place un système de gestion de la sécurité informatique dont la campagne de sensibilisation existante faisait partie intégrante. Le Centre de services régional a informé le Comité que la sécurité informatique était parmi les sujets abordés pendant la formation dispensée à l'entrée en fonction et que des prospectus et des affiches avaient été placés à des endroits stratégiques à la base d'Entebbe. La MINUSMA a indiqué que des renseignements sur la sécurité informatique étaient disponibles pouvaient être consultés dans le dossier public du lecteur partagé de la Mission et sur le site Web de la Division de l'informatique et des communications.

408. Le Comité a constaté que les programmes de sensibilisation à la sécurité informatique n'étaient pas cohérents, ce qui risquait d'empêcher les missions de lutter efficacement contre les problèmes de sécurité.

*Absence de véritable programme de gestion des incidents en matière de sécurité informatique*

409. Si l'on veut que les incidents de sécurité soient signalés rapidement et par les voies hiérarchiques appropriées, et ainsi pouvoir les analyser et prendre les mesures correctives nécessaires, il faut adopter un programme permettant de les gérer. Le Comité a constaté que le Centre de services régional et la FISNUA n'étaient pas dotés de véritable programme de ce type. La FISNUA a indiqué qu'elle avait mis en place un système informel lui permettant de suivre les problèmes et incidents survenant à tous les niveaux, en ce qui concernait tant l'information que le réseau et les applications. À la MINUAD, un programme en bonne et due forme avait été établi mais n'avait pas encore été adopté ni mis en œuvre, et il n'existait pas de directives expliquant comment les fonctionnaires, les vacataires et les autres utilisateurs des systèmes informatiques devaient signaler toute faille constatée ou soupçonnée. La MINUSMA a déclaré qu'elle avait mis en œuvre le programme de gestion des incidents établi à l'échelle du système mais ne disposait pas de son propre programme.

410. Les missions n'avaient donc pas encore clairement défini la chaîne de responsabilité et les procédures à suivre pour faire face rapidement et efficacement aux incidents en matière de sécurité informatique.

*Absence de procédures permettant de faire face aux cybermenaces*

411. L'utilisation croissante d'Internet rend les systèmes informatiques de toute organisation vulnérables aux logiciels malveillants, notamment les virus et les vers, ainsi qu'au filoutage, autant de menaces susceptibles de compromettre l'intégrité des données, des logiciels et du matériel informatiques. Il est donc indispensable de mettre en place des procédures permettant de faire face à ces attaques. Le Comité a constaté que la FISNUA et la MINUAD ne s'étaient pas dotées de procédures de protection contre les risques informatiques. Elles n'avaient pas mis en place de dispositif d'urgence ni créé d'équipes chargées d'évaluer les cybermenaces et de prendre des mesures pour les atténuer ou les éliminer. La MINUSS, la MINUSMA, le Centre de services régional et le Centre de services mondial n'ont pas fourni les informations demandées à ce sujet.

412. L'absence de procédures de cybersécurité risque de compromettre l'intégrité des systèmes informatiques centralisés, notamment Umoja et certaines applications, dont la restauration pourrait s'avérer longue et coûteuse.

*Absence de véritables programmes d'évaluation des vulnérabilités*

413. Pour pouvoir repérer les risques qui pèsent sur ses systèmes informatiques, une organisation doit systématiquement et régulièrement évaluer la vulnérabilité de ces systèmes. Le Comité a constaté que la FISNUA et la MINUAD ne l'avaient pas fait. La FISNUA a déclaré que chaque fois qu'elle déployait un nouvel outil informatique, elle demandait officieusement à l'équipe chargée de la sécurité au Centre de services mondial d'évaluer les risques. La MINUAD a indiqué qu'elle avait mis en place des contrôles poussés, et notamment qu'elle avait établi des listes de contrôle d'accès aux fichiers, centralisé les procédures d'authentification, d'autorisation et d'ouverture de comptes d'accès concernant le matériel de réseau et procédé à des audits des connexions au domaine, le but étant d'empêcher les accès non autorisés, l'utilisation abusive des biens et l'altération et la perte de données critiques. L'efficacité de toutes ces mesures n'avait toutefois jamais fait l'objet d'un examen indépendant mené dans le cadre d'un audit de la sécurité, ni d'une autoévaluation.

414. Si elles n'évaluent pas la vulnérabilité de leurs systèmes informatiques, les missions pourraient avoir des difficultés à repérer les risques et à s'en protéger.

*Absence de véritables politiques de cession et réforme des biens informatiques et des biens liés aux communications*

415. Pour garantir la sécurité informatique, les missions doivent se doter de véritables politiques permettant de céder ou de réformer sans risque les biens informatiques et les biens liés aux communications, notamment les disques durs et autres supports de stockage amovibles, conformément aux règles applicables. Le Comité a toutefois constaté qu'à la FISNUA, c'était simplement le Groupe de la cession du matériel qui s'occupait de la cession et de la réforme des biens informatiques et des biens liés aux communications, sous la supervision des services des communications et de l'informatique. Les supports devaient être vidés de toutes informations, y compris celles concernant les licences, et les disques durs traités séparément. Le Comité a relevé que la MINUAD n'avait pas adopté de dispositif permettant d'effectuer la cession ou la réforme des supports de stockage en toute sécurité après en avoir supprimé les données sensibles et les logiciels sous licence.

416. L'absence de véritable politique à cet égard risque de compromettre la sécurité informatique dans les missions.

417. **Le Comité recommande :** a) que l'Administration élabore, à l'intention des missions et des services utilisateurs, une politique générale comprenant des protocoles détaillés destinée à garantir la sécurité des moyens informatiques et des moyens de communication; b) qu'une campagne coordonnée soit menée pour sensibiliser les utilisateurs aux risques informatiques et les informer des mesures de base qu'ils peuvent prendre pour s'en protéger; c) que les missions conçoivent et appliquent des programmes de gestion des incidents en matière de sécurité informatique dans le cadre desquels le rôle et les responsabilités des membres du personnel des services des communications et de l'informatique sont clairement définis; d) que l'Administration envisage la création, à l'échelle de l'ONU, d'une équipe d'intervention informatique d'urgence chargée de gérer et de coordonner l'action menée pour faire face aux incidents et aux menaces informatiques et d'effectuer des analyses en temps réel en vue de déterminer les mesures à prendre afin de sécuriser les biens, moyens et données informatiques de l'Organisation.

418. L'Administration a accepté les recommandations susmentionnées, soulignant qu'elle avait déjà constitué un comité chargé de définir une politique à l'échelle du Secrétariat et conçu un programme obligatoire de sensibilisation à la sécurité informatique et étudierait la possibilité de créer un mécanisme d'intervention à l'échelle de l'Organisation. Elle a ajouté qu'elle était en passe d'adopter un programme de gestion des incidents de sécurité informatique et de mettre en place des procédures normalisées destinées à maîtriser les risques informatiques, notamment des pare-feux et des systèmes de filtrage des contenus.

## 6. Plan de continuité des opérations et programme de reprise après sinistre

419. Faire face aux incidents imprévus susceptibles d'empêcher les missions de s'acquitter dûment de leur mandat, y compris les incidents non liés à la sécurité, suppose la mise en place d'un dispositif structuré comportant un plan de continuité des opérations et un programme de reprise après sinistre permettant véritablement de protéger les moyens informatiques et les moyens liés aux communications. Les programmes de reprise après sinistre visent principalement à protéger l'ensemble des systèmes informatiques et des moyens de communications, à atténuer les effets des sinistres et à accélérer la récupération des données et la restauration des systèmes, tandis que l'objectif des plans de continuité des opérations est de permettre à l'organisation de ne pas interrompre ses activités essentielles ou, à défaut, de les reprendre le plus vite possible. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) Bon nombre de programmes de reprise après sinistre avaient été mis en place, mais l'établissement de plans de continuité des opérations avait tardé, sauf à la FISNUA et au Centre de services régional. La MINUAD, créée en 2007/08, avait commencé à établir son plan de continuité des opérations en juillet 2011 seulement. Un programme de reprise après sinistre avait été élaboré à l'intention des services de communications et de l'informatique d'Entebbe en juillet 2013. Le Centre de services mondial avait établi un projet de plan de continuité des opérations en 2013 mais n'avait toujours pas adopté de version définitive. La MINUSMA n'était pas dotée de son propre plan de continuité des opérations. Faute d'adopter de véritables

plans et programmes et de les actualiser, les missions s'exposaient à des menaces internes et externes qui risquaient de les forcer à interrompre leurs activités;

b) Compte tenu de l'achat de nouveaux moyens informatiques et moyens de communications et au regard des menaces émergentes, tant internes qu'externes, auxquelles les missions faisaient face, les plans de continuité des opérations et les programmes de reprise après sinistre devaient impérativement faire l'objet d'examen réguliers. Or, contrairement à ce qui était prévu dans ses dispositions, le plan de continuité des opérations de la MINUAD n'avait été ni examiné, ni actualisé depuis son adoption, en 2011. Le programme de reprise après sinistre de la MONUSCO, approuvé en juin 2011, n'avait pas été actualisé malgré les modifications apportées aux services, processus et systèmes essentiels. Le Comité n'avait pas reçu de réponse à ses demandes d'information concernant la FISNUA, la MINUSMA et la MINUSS;

c) Rien ne permettait de savoir si les programmes de reprise après sinistre adoptés par la MINUAD et la FISNUA avaient occasionnellement été examinés par les hauts responsables de ces missions. Un an après son établissement, le rapport établi à l'issue du test du programme de reprise de la MINUAD n'avait toujours pas eu de suite, alors pourtant qu'y étaient signalés plusieurs problèmes, notamment concernant la définition des applications, services et données critiques, la stratégie de duplication, l'obtention de matériel auprès du Centre de services régional, le manque d'espace, l'absence de stratégies détaillées pour les sites des niveaux 1 et 2 et le manque de cohérence entre le programme et le plan de continuité des opérations;

d) Il fallait régulièrement tester les plans de continuité des opérations et des programmes de reprise après sinistre pour vérifier qu'ils seraient véritablement efficaces en cas de sinistre. Toutefois et bien que des tests aient été expressément prévus par ses dispositions, rien ne permettait de savoir si le programme de reprise après sinistre de la MINUAD avait été mis à l'épreuve depuis son adoption, en 2011. La FISNUA et la MINUSMA n'avaient pas testé leurs plans et programmes;

e) La Division de l'informatique et des communications recommandait qu'au moins deux tests soient effectués chaque année. La FISNUA, la MINUAD, le Centre de services mondial et le Centre de services régional n'avaient toutefois pas suivi cette recommandation. À la MINUAD, un seul test, partiel, avait été réalisé au cours des trois dernières années, en février et mars 2013. Le plan de continuité des opérations et le programme de reprise après sinistre de la MINUAD et du Centre de services régional prévoyait au moins un exercice d'évacuation et un test complet par an. À la date de l'audit, cette disposition n'avait pas été respectée;

f) Au Centre de services mondial, le programme de reprise n'était pas assorti d'un calendrier de test détaillé, et seuls des exercices de restauration occasionnels et limités à deux des 35 scénarios de sinistre avaient été effectués au cours des trois dernières années. Le Centre avait signalé qu'il continuerait de procéder à des tests basés sur les différents scénarios de sinistre prévus dans le programme de reprise, conformément à son programme de test annuel. Il n'avait toutefois établi ni programme ni calendrier de test;

g) La FISNUA avait déclaré qu'elle ne testait pas l'efficacité de ses plans pour des raisons opérationnelles et parce qu'elle manquait de personnel compétent. La MINUSMA avait indiqué qu'elle n'effectuait pas de tests car elle n'avait pas

adopté de programme de reprise après sinistre. Le programme de la MINUSS prévoyait des tests réguliers, mais rien n'indiquait qu'ils avaient bel et bien été effectués;

h) À la MINUAD, le rôle et les responsabilités des différentes équipes responsables de la reprise après un sinistre n'avaient pas été clairement définis et les équipes dont les effectifs étaient en baisse n'avaient pas été reconstituées;

i) Dans les centres de récupération des données de niveaux 1, 2 (Centre de services régional) et 3 (Brindisi), l'efficacité du dispositif de restauration à partir de sauvegardes n'avait jamais été testée.

420. Pour être efficaces, les plans de continuité des opérations et les programmes de reprise après sinistre doivent être communiqués aux membres du personnel et aux responsables concernés et faire de temps à autre l'objet de séances de formation et de sensibilisation. Le Comité a constaté que la MINUAD, la MINUSMA, la FISNUA et le Centre de services régional n'avaient pas organisé de séances de formation et de sensibilisation à l'intention de leur personnel. En outre, à la MINUAD, le plan de continuité des opérations était entièrement confidentiel et les équipes chargées de la reprise après sinistre et de la gestion des crises n'avaient pas été reconstituées alors que bon nombre de leurs membres avaient quitté la Mission. Des équipes chargées de la reprise après sinistre et de la gestion des incidents dotées de rôles et responsabilités clairement définis avaient été créées au Centre de services régional, mais pas à la FISNUA.

421. En outre, la MINUAD et le Centre de services régional n'ont pas communiqué leur programme de reprise après sinistre à leur personnel et la MINUAD, la FISNUA et le Centre de services mondial n'ont organisé aucune activité de formation ou de sensibilisation. La MINUSMA a signalé qu'un exposé présentant le projet de programme et la version finale de celui-ci avait été présenté aux principaux membres des services des communications et de l'informatique et communiqué au personnel compétent. Si le programme adopté par le Centre de services mondial prévoit la création d'équipes chargées de la reprise après sinistre dotées de responsabilités clairement définies, entre 2011 et 2014, ces équipes n'ont néanmoins bénéficié d'aucune activité de formation. Le Centre a toutefois signalé que ce type d'activités figurait à leur programme de travail. Le Centre de services régional n'a organisé qu'une courte formation, dispensée en juin 2014 aux membres des services des opérations techniques.

422. Le Comité s'est penché sur la question de savoir si l'efficacité des plans de continuité des opérations était systématiquement et régulièrement évaluée. Il a constaté qu'aucune évaluation n'avait été menée à la MINUAD et à la FISNUA au cours des trois dernières années. La MINUAD avait estimé que tous ses actifs présentaient le même degré de vulnérabilité à un risque donné, ce qui est extrêmement improbable.

**423. Le Comité recommande : a) que les plans de continuité des opérations et les programmes de reprise après sinistre soient régulièrement actualisés sur la base d'une réévaluation complète des risques et vulnérabilités; b) que chaque mission évalue les risques auxquels sont exposés ses moyens de communications et moyens informatiques essentiels et élabore un plan de gestion des risques en bonne et due forme qu'elle incorporera ensuite dans son plan de continuité des opérations et son programme de reprise après sinistre; c) que les missions**

**testent régulièrement l'efficacité de leurs plans d'urgence; d) que les missions établissent un calendrier de formation et de sensibilisation des équipes chargées de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre afin de s'assurer qu'elles disposent de personnel dûment qualifié pour faire face aux sinistres.**

424. L'Administration a fait savoir qu'elle souscrivait à ces recommandations et que les missions, ainsi que le Centre de services régional et le Centre de services mondial, avaient pris diverses mesures aux fins de l'adoption de plans de continuité des opérations et de programmes de reprise après sinistre en bonne et due forme. En coordination avec les missions, la Division de l'informatique et des communications actualisera les documents directifs relatifs à la résilience opérationnelle afin de souligner à quel point il importe d'informer le personnel des moyens dont les services des communications et de l'informatique disposent pour faire face aux sinistres.

## **E. Informations communiquées par l'administration**

### **1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens**

425. L'Administration a signalé que des biens d'un montant de 9,02 millions de dollars avaient été comptabilisés en pertes en 2013/14 (contre 38,11 millions en 2012/13). Ces pertes résultaient principalement d'accidents et de dysfonctionnements. Comme elle est tenue de le faire en application de la règle de gestion financière 106.7, l'Administration a également signalé que des montants en espèces et des créances s'élevant à 269 143,65 dollars avaient été comptabilisés en pertes car ils étaient considérés comme irrécouvrables (contre 12 927 004,31 dollars en 2012/13).

### **2. Versements à titre gracieux**

426. L'Administration a fait savoir qu'au cours de la période considérée, un crédit d'un montant de 1 420 dollars avait été versé à titre gracieux à la MINUK, conformément à l'article 5.11 du règlement financier.

### **3. Cas de fraude et de présomption de fraude**

427. L'Administration a informé le Comité que : a) 11 missions et le Centre de services mondial n'avaient signalé aucun cas de fraude en 2013/1; b) au cours de la période considérée, huit missions (la FINUL, la MINUAD, la MINUL, la MINURCAT, la MINUSMA, la MINUSS, la MONUSCO et l'UNOCI) avaient signalé 39 cas de fraude, portant sur un montant de 13 909 dollars. On trouvera des informations plus détaillées à ce sujet aux annexes IV et V du présent rapport.

## F. Remerciements

428. Le Comité tient à remercier le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint à la gestion, le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, le Chef du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et leurs collaborateurs, ainsi que le personnel des missions, de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de l'Inde  
(Vérificateur principal)  
(*Signé*) **Shashi Kant Sharma**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord  
(*Signé*) **Amyas C. E. Morse**

22 janvier 2015

## Annexe I

### Missions ayant fait l'objet d'un audit

#### Opérations de maintien de la paix en cours

1. Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO)
2. Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)
3. Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH)
4. Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)
5. Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD)
6. Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD)
7. Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)
8. Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)
9. Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA)
10. Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK)
11. Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)
12. Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)
13. Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI)
14. Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA)
15. Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)<sup>a</sup>

#### Comptes spéciaux

1. Fonds de réserve pour le maintien de la paix
2. Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) (BSLB)
3. Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
4. Fonds d'avantages du personnel

---

<sup>a</sup> La MINUSCA a été créée le 10 avril 2014. Les dépenses engagées par la Mission en 2013/14 figurent dans les états financiers qui ont été vérifiés dans le cadre de l'audit financier effectué par le Comité. Le premier audit du fonctionnement de la Mission portera donc sur l'exercice budgétaire 2014/15.

**Opérations de maintien de la paix dont le mandat est achevé**

1. Opération des Nations Unies au Burundi (ONUB)
2. Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) et Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone (MONUSIL)
3. Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) et Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental (MANUTO)
4. Mission d'observation des Nations Unies pour l'Iraq et le Koweït (MONUIK)
5. Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine (MINUBH)
6. Mission d'observation des Nations Unies au Tadjikistan (MONUT)
7. Mission d'appui des Nations Unies en Haïti (MANUH), Mission de transition des Nations Unies en Haïti (MITNUH) et Mission de police civile des Nations Unies en Haïti (MIPONUH)
8. Mission des Nations Unies en République centrafricaine (MINURCA)
9. Mission d'observation des Nations Unies en Angola (MONUA) et Mission de vérification des Nations Unies en Angola (UNAVEM)
10. Force de déploiement préventif des Nations Unies (FORDEPRENU)
11. Administration transitoire des Nations Unies pour la Slavonie orientale, la Baranja et le Srem occidental (ATNUSO) et Groupe d'appui de la police civile des Nations Unies
12. Mission d'observation des Nations Unies au Libéria (MONUL)
13. Forces de paix des Nations Unies (FPNU)
14. Groupe d'observateurs militaires de la Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala (MINUGUA)
15. Mission des Nations Unies en Haïti (MINUHA)
16. Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR) et Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda (MONUOR)
17. Mission d'observation des Nations Unies en El Salvador (ONUSAL)
18. Opération des Nations Unies au Mozambique (ONUMOZ)
19. Opération des Nations Unies en Somalie (ONUSOM)
20. Équipe de liaison militaire des Nations Unies au Cambodge
21. Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (APRONUC)
22. Groupe d'assistance des Nations Unies pour la période de transition (GANUPT)
23. Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies pour l'Iran et l'Iraq (GOMNUII)
24. Compte spécial de la Force d'urgence des Nations Unies (FUNU) (1956)
25. Compte ad hoc pour l'Opération des Nations Unies au Congo (ONUC)

26. Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE)
27. Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG)
28. Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT)
29. Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS)
30. Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (MISNUS)
31. Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT)

## Annexe II

## État d'avancement de l'application des recommandations relatives à l'exercice biennal clos le 30 juin 2013

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
				Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation caduque
<b>Gestion des biens</b>							
<b>Biens n'ayant jamais été utilisés</b>							
1. Le Comité recommande à l'Administration : a) de veiller à ce que la direction des missions s'acquitte de sa responsabilité de vérifier les stocks avant d'entreprendre une quelconque activité d'achat; b) de confier au Centre de services mondial la responsabilité de suivre les principaux indicateurs de résultats des missions en vue de garantir l'application des politiques établies en ce qui concerne la gestion des biens.	22	Le Centre de services mondial a mis en place un système qui lui permet de suivre directement auprès des missions les cas éventuels de non-respect des principaux indicateurs de résultats établis.	L'Administration a pris des mesures pour donner effet à la recommandation du Comité, qui peut être considérée comme appliquée.	X			
<b>Comptabilisation en pertes et transfert des biens des missions liquidées</b>							
2. Le Comité recommande à l'Administration : a) de hâter la comptabilisation en pertes des biens restés dans les missions liquidées et de procéder à leur réforme complète d'ici à la fin de l'exercice 2013/14; b) de renforcer la gestion des biens transférés en identifiant promptement l'entité responsable des pertes ou dommages survenus en cours de transport.	26	Aucun autre bien n'a été livré sans avoir fait l'objet d'un accusé de réception par la mission bénéficiaire. La comptabilisation en pertes des biens concernés est en cours.	a) La première partie de la recommandation a été appliquée; b) Aucune information n'ayant été reçue à ce sujet, la deuxième partie de la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
<b>Gestion défaillante des moyens militaires névralgiques</b>						
3. Le Comité recommande à l'Administration de s'assurer que la gestion des moyens militaires névralgiques, dont les armes à feu et les munitions, est satisfaisante sous tous ses aspects.	29	Il a été demandé aux missions d'appliquer les politiques en la matière. On trouvera des renseignements complémentaires au paragraphe 14 du rapport publié sous la cote A/68/751.	Les documents fournis par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions montrent qu'il a été donné suite à cette recommandation.	X		
<b>Gestion des achats et des marchés</b>						
<b>Planification des achats</b>						
4. Le Comité recommande à l'Administration de mettre en place une structure officielle pour encadrer les opérations de planification des achats afin de favoriser un plus grand regroupement des achats dans les opérations de maintien de la paix.	35	Le Département de l'appui aux missions élabore actuellement des directives générales concernant la planification et l'examen ultérieur des achats des missions. Il doit établir au Siège un comité d'examen de haut niveau chargé d'étudier les achats stratégiques, qui aura pour mission d'examiner les demandes d'achats complexes, délicats ou d'un coût élevé auxquelles les contrats-cadres en vigueur ne peuvent pas répondre.	Toutes les recommandations peuvent être considérées comme appliquées, étant donné qu'un modèle de plan d'achats a été élaboré et distribué aux missions en vue d'assurer la cohérence de leurs plans respectifs. Un document regroupant l'ensemble des plans d'achats des opérations de maintien de la paix a été présenté à la Division des achats.	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
5. Le Comité recommande également au Département de l'appui aux missions de renforcer le contrôle de l'établissement des plans d'achats en instituant : a) un examen plus approfondi du plan des demandes d'achats et de sa mise en œuvre; b) des directives générales harmonisées portant sur la planification des achats dans les différentes missions.	36			X		
<b>Processus d'appel d'offres</b>						
6. Le Comité recommande à la Division des achats de mettre en place, dans un souci d'équité et de transparence, un système qui permette à tous les fournisseurs agréés de soumissionner à un moment ou à un autre.	39	<p>L'Administration a informé le Comité que plusieurs dispositifs, tels que le service d'alerte aux appels d'offres et les appels à manifestation d'intérêt, auxquels les fournisseurs peuvent souscrire ou accéder sur le site Web du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et sur celui de la Division des achats, offriraient à tous les fournisseurs agréés la possibilité de proposer leurs services.</p> <p>La Division a intégré la nouvelle version iOS de son application mobile, qui devait initialement être rendue publique en octobre 2014, dans ses systèmes. Cette version n'est toutefois pas encore accessible au public, le Bureau de l'informatique et des communications devant d'abord en reconfigurer le pare-feu.</p>	<p>Cette recommandation est en cours d'application.</p> <p>L'Administration a fixé la date limite au premier trimestre de 2015.</p>		X	
7. Le Comité recommande, et l'Administration a accepté, que la MINUSS : a) demande que les offres comportent des prix établis selon les modes « Rendu au lieu de destination » et « Franco transporteur » afin de déterminer les	40	La MINUSS a pris des mesures pour appliquer cette recommandation et a notamment élaboré un modèle qui fait maintenant partie intégrante du dossier type d'appel d'offres.	Au vu des mesures prises par la MINUSS et des informations communiquées par le Département de l'appui aux	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
conditions d'expédition les plus avantageuses, conformément au Manuel des achats; b) renforce la gestion et le contrôle des conditions d'expédition en établissant des directives portant sur le choix de ces dernières.			missions, la recommandation peut être considérée comme appliquée.			
8. L'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de chercher à bénéficier de toutes les possibilités de remise en cas de paiement rapide lors de la négociation de contrats; b) d'établir un système de suivi de l'obtention de telles remises.	42	Le Département de l'appui aux missions a indiqué qu'il demanderait de nouveau aux missions de se doter d'un système leur permettant de suivre l'obtention de remises en cas de paiement rapide.	a) La première partie de la recommandation peut être considérée comme appliquée; b) Le Département n'ayant pas donné d'information à ce sujet dans son rapport, la deuxième partie de la recommandation est considérée comme étant en cours d'application.		X	
<b>Gestion des marchés et des fournisseurs</b>						
9. La Division des achats a accepté, ainsi que le Comité l'avait recommandé, d'améliorer la collecte des rapports d'évaluation des prestations des fournisseurs et de mieux exploiter l'information qui s'y trouve, afin de pouvoir décider en meilleure connaissance de cause d'accorder ou de renouveler ou non des contrats.	44	L'Administration aimerait noter que les réaffectations de ressources entre catégories de dépenses et rubriques sont essentielles à la gestion de l'affectation des crédits, car elles donnent aux missions la souplesse requise pour leur permettre de s'acquitter de leur mandat. Il est rendu compte à l'Assemblée générale des écarts observés entre le budget approuvé et les dépenses effectives. Conscient qu'une bonne gestion des fonds est nécessaire à l'exécution responsable d'un budget, conformément aux mandats assignés par	Cette recommandation est en cours d'application. L'Administration a fixé la date limite d'application au troisième trimestre de 2015.		X	

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
		les organes délibérants, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continuera d'assurer un suivi et de procéder à un examen rigoureux des réaffectations de ressources entre catégories de dépenses et, si nécessaire, demandera des éclaircissements ou des pièces justificatives aux missions de maintien de la paix.				
<b>Bureau régional d'achat</b>						
<b>Plans d'achats communs</b>						
10. Le Comité recommande à la Division des achats de tirer les enseignements nécessaires de l'élaboration de plans d'achats communs et de s'employer à y apporter les améliorations qui s'imposent.	52	Le Département de la gestion a appliqué la recommandation. Les délais sont indiqués dans le plan d'achats régional.	La recommandation a été appliquée.	X		
<b>Achats propres à une seule mission</b>						
11. La Division des achats a accepté, ainsi que le Comité l'avait recommandé, de définir explicitement, en consultation étroite avec le Bureau des services centraux d'appui, le rôle et les caractéristiques des activités d'achat menées par le Bureau régional d'achat pour le compte d'une mission.	56	Des mesures ont été prises pour appliquer cette recommandation. Une nouvelle politique a été établie à l'intention du Bureau régional d'achat.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X		
<b>Gestion des risques dans les appels à la concurrence</b>						
12. Le Comité recommande à la Division des achats de réexaminer, en consultation avec le Bureau des affaires juridiques, la validité et le rapport coût-efficacité des nouvelles procédures d'appel à la concurrence.	59	Le Comité est prié de noter que les risques liés aux procédures d'appel d'offres spéciales et aux contrats qui en résultent sont compensés par plusieurs clauses (garantie de bonne fin, dommages-intérêts ou encore cessation ou suspension du	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.			X

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
		contrat). L'appel d'offres en question, qui portait sur un contrat de services logistiques passé avec des prestataires extérieurs, a été dûment mené, conformément aux règles, règlements et politiques de l'ONU. La Division des achats suit des pratiques optimales reconnues pour mener ses appels d'offres.				
		<b>Évaluation et communication des coûts et avantages</b>				
	62	13. L'Administration a accepté, ainsi que l'a recommandé le Comité, de mettre au point une méthode d'évaluation plus cohérente et plus rationnelle du rapport coût-efficacité du Bureau régional d'achat.	L'Administration a accepté de mettre au point, sous l'égide de la Division des achats, des méthodes générales visant à améliorer le rapport coût-efficacité du Bureau de façon quantifiable, objective et cohérente.	La recommandation devrait être appliquée d'ici à la fin du premier trimestre de 2015.		X
		<b>Élaboration et gestion des budgets</b>				
		<b>Lacunes propres à certaines missions</b>				
	68	14. Le Comité recommande à l'Administration d'examiner toutes les lacunes recensées dans l'élaboration des budgets et de renforcer les principes et méthodes applicables à chaque poste budgétaire, afin d'aider les missions à élaborer des budgets réalistes, cohérents et fiables.	L'Administration aimerait préciser que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a un rôle institutionnel particulier en ce qui concerne l'élaboration des budgets, qui consiste à établir les directives générales figurant dans les instructions du Contrôleur, publiées en juillet de chaque année, lesquelles portent sur les problèmes transversaux, ou en lien direct avec une mission donnée, que soulèvent les décisions, demandes et recommandations qui ont été formulées par les organes délibérants lors de leur examen des projets de budget pour l'exercice financier alors en cours. Le Bureau continuera d'examiner régulièrement les instructions budgétaires du Contrôleur et les feuilles de calcul des	L'Administration a donné les instructions nécessaires  Le Comité a mené auprès de la MINUSTAH, de la MINUAD et de l'UNFICYP une vérification par sondage de l'exécution du budget, s'agissant de l'équipement appartenant aux contingents. Les résultats ont montré		X



Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
		recommandations de l'Assemblée générale, du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau des services de contrôle interne. Au cours de l'examen en question, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité travaille en liaison avec le Département de l'appui aux missions pour toutes les questions et tous les éclaircissements intéressant les demandes d'ouverture de crédits faites par les missions de maintien de la paix. Il arrive que des justificatifs ou des renseignements complémentaires soient demandés. Les renseignements contenus dans les tableaux d'évaluation des coûts, ainsi que les justificatifs et informations complémentaires communiqués durant l'examen, que ce soit par note officielle ou courrier électronique ou lors de réunions ou d'échanges téléphoniques, constituent la base des projets de budget.				
	<b>Examen des budgets au Siège</b>					
16. Le Comité recommande à l'Administration de mettre au point une procédure globale et normalisée d'examen des demandes de crédits, comprenant une description détaillée de la méthode à suivre et précisant les éléments d'information à fournir par les missions ainsi que les attributions et responsabilités revenant au Département des opérations de maintien de la paix, au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et au Département de	74	Des améliorations seront proposées, selon que de besoin, sur la base des enseignements tirés de l'examen conjoint des projets de budget au Siège de l'ONU.	Le 24 juillet 2014, le Contrôleur a publié des directives détaillées visant à préciser les rôles et responsabilités des différentes parties intervenant dans la procédure budgétaire en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'examen	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée
l'appui aux missions dans l'examen des budgets.			conjoint des projets de budget au Siège.  La recommandation peut être considérée comme appliquée.			
<b>Examen des budgets dans les missions</b>						
17. Le Comité recommande à l'Administration d'envisager d'établir dans toutes les missions des sous-comités de direction qui procéderaient à un examen approfondi et exhaustif des prévisions de ressources afin de faciliter la prise de décisions par les comités de direction en charge du budget.	78	L'Administration rappellera aux missions qui n'en sont pas dotées de mettre en place un dispositif d'examen, afin qu'il soit procédé à une vérification supplémentaire du projet de budget avant sa soumission au Siège de l'ONU par le chef de mission.	En août 2014, le Département de l'appui aux missions a formulé à l'intention de ces dernières des orientations visant à améliorer la procédure budgétaire.  La recommandation peut être considérée comme appliquée.	X		
<b>Transferts budgétaires fréquents et massifs</b>						
18. Le Comité recommande à l'Administration de contrôler davantage l'état d'utilisation des crédits des missions et de veiller à ce que les autorisations nécessaires soient obtenues avant de procéder à des réaffectations entre catégories de dépenses ou rubriques.	82	Cette recommandation est en cours d'application. Dans le cadre de ses activités de gestion responsable des fonds, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité va continuer de contrôler et d'examiner rigoureusement les réaffectations entre les différentes catégories de dépenses et, si nécessaire, de demander des éclaircissements ou des justificatifs aux missions de maintien de la paix.	Il existe encore des disparités. La recommandation est en cours d'application.		X	

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
<b>Réaffectations demandées par le Siège pour financer des dépenses non inscrites au budget</b>						
19. Le Comité recommande, et l'Administration a accepté, que les dépenses afférentes à des projets essentiels concernant l'ensemble des missions soient dûment examinées et prises en compte lors de l'élaboration des prévisions budgétaires et inscrites officiellement aux budgets dès le départ, au lieu d'être financées par des réaffectations ultérieures de crédits.	85	Les prévisions de dépenses afférentes au projet Umoja pour l'exercice 2014/15 ont été communiquées à toutes les missions et seront prises en compte dans les prochains budgets.	Les dépenses ont été budgétisées à la rubrique correspondant au projet de progiciel de gestion intégré et imputées au compte d'appui. Cette recommandation peut être considérée comme appliquée.	X		
<b>Gestion des ressources humaines</b>						
<b>Déploiement du personnel civil</b>						
20. Le Comité recommande à l'Administration d'examiner les moyens : a) de renforcer les liens existant entre le mandat et le déploiement du personnel; b) de responsabiliser davantage les cadres supérieurs en intégrant un indicateur relatif au déploiement au système d'évaluation de la gestion des ressources humaines.	90	a) Les conditions de sécurité influencent considérablement les décisions concernant les déploiements dans les zones reculées. Souvent, les missions de maintien de la paix sont déployées dans des pays où règne l'insécurité et où il est difficile de déployer du personnel civil tant qu'il n'y a pas eu d'amélioration. La stratégie globale d'appui aux missions vise à réduire la présence sur place du personnel d'appui administratif en centralisant les services en vue de les rationaliser.  Dans sa résolution 64/269 (sect. VI, par. 3), l'Assemblée générale a pris note du concept général sur lequel reposait la stratégie globale d'appui aux missions, dispositif utile qui devrait permettre d'améliorer l'efficacité des services fournis aux missions et l'utilisation des ressources moyennant, notamment, la prestation de services communs. En conséquence, il	Au vu de la réponse de l'Administration, la recommandation est considérée comme caduque.		X	

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
		n'est pas possible d'appliquer intégralement cette recommandation, qui irait à l'encontre des principes de la stratégie globale d'appui aux missions, en train d'être mise en œuvre dans les opérations de maintien de la paix;  b) Ces remarques valent également pour la deuxième partie de la recommandation.				
	<b>Recrutement de personnel sur le plan national</b>					
	21. Le Comité recommande au Département de l'appui aux missions et au Bureau de la gestion des ressources humaines d'arrêter une instruction permanente pour le recrutement du personnel sur le plan national et de définir de quelle façon ils veilleront à ce que les missions s'y conforment et l'appliquent.	93	Le Bureau de la gestion des ressources humaines a fait savoir qu'il avait élaboré une version révisée de l'instruction administrative sur le système de sélection du personnel, qui avait été distribuée pour observations. Les dispositions de cette instruction seront élargies au personnel recruté sur le plan local, le but étant de mettre en place une politique de sélection commune. Une fois finalisée et adoptée la version définitive de l'instruction, le Département de l'appui aux missions élaborera des directives générales relatives au recrutement du personnel sur le plan national à l'intention des missions.	La recommandation devrait être appliquée d'ici au premier trimestre de 2015.		X
	<b>Évaluation et respect du principe de responsabilité</b>					
	22. Le Comité recommande à l'Administration : a) de continuer de suivre l'évaluation des résultats du personnel dans toutes les missions et d'accélérer ce processus; b) de renforcer les liens qui existent entre les résultats de l'évaluation du personnel et le principe de responsabilité ainsi que les récompenses et la reconnaissance du mérite.	96	a) Des directives ont été distribuées aux missions afin de les aider à mener les évaluations du personnel dans les délais requis;  b) En 2014, les contrats des chefs de département et de mission comportaient un indicateur de suivi du comportement professionnel (taux d'exécution de 100 % à la fin de l'année).	a) Au 1 <sup>er</sup> juillet 2014, 89 % des membres du personnel des missions de maintien de la paix avaient vu leurs résultats pour 2013/14 évalués;  b) Cette partie de la recommandation a aussi été appliquée.	X	

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation caduque
			La recommandation peut être considérée comme appliquée.				
<b>Gestion du parc automobile</b>							
23. Le Comité recommande à l'Administration : a) de tenir compte des facteurs répertoriés, tels que la zone couverte par les moyens de transport de la mission, dans la nouvelle version du manuel des transports; b) conformément à la nouvelle réglementation, de demander aux missions de mener une étude pour déterminer les caractéristiques opérationnelles précises des véhicules dont elles ont besoin et la façon dont elles comptent optimiser la répartition de ces véhicules.	107	L'Administration élabore actuellement un nouveau manuel des transports de surface et intégrera ces questions dans les chapitres sur la dotation en véhicules et les déplacements depuis et vers le lieu de travail.	Le manuel a été publié. La recommandation peut donc être considérée comme appliquée.	X			
<b>Gestion de la flotte aérienne</b>							
24. Le Comité recommande à l'Administration de renforcer la gestion des ressources aériennes et de resserrer à cet effet les liens entre les hypothèses budgétaires, les moyens nécessaires ainsi que les procédures de passation de marchés et d'élaboration du budget en s'appuyant sur l'élaboration d'un cadre efficace de mesure des résultats.	110	La mise en place d'un système de gestion des stocks de moyens aériens pourrait permettre d'améliorer le suivi de l'utilisation de ces moyens. Un tel système devrait être mis en place dans toutes les missions entre février et avril 2014.	Le système de gestion des stocks de moyens aériens n'a pas encore été mis en place.		X		
<b>Gestion des carburants</b>							
<b>Réserves stratégiques de carburants</b>							
25. Le Comité recommande que la FNUOD et l'ONUCI constituent des réserves stratégiques de carburants dans les meilleurs délais pour être en mesure de s'acquitter de leur mandat.	114	L'ONUCI a pris des mesures pour constituer une réserve stratégique de carburants dans sa zone de mission. Au vu des conditions locales, la FNUOD n'a pu constituer de telles réserves que dans certaines zones.	L'ONUCI est en train de déterminer ses nouveaux besoins en carburants, après quoi les niveaux de		X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
			Évaluation du Comité	Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation caduque
			carburants seront maintenus en conséquence.  Les instructions permanentes de la FNUOD ont été modifiées pour tenir compte des conditions régnant dans la mission.				
<b>Contrôle des carburants dans le cadre d'un contrat type clefs en main</b>							
26. Le Comité recommande à l'Administration d'améliorer l'efficacité du suivi de la consommation de carburants en analysant l'évolution, en faisant systématiquement état des anomalies de consommation, en adoptant rapidement des mesures correctives et disciplinaires en cas de présomption de fraude et en promouvant l'utilisation d'outils de contrôle tels que le système électronique de gestion des carburants.	117	L'Administration doit informer le Comité des mesures prises.	La réponse de l'Administration est attendue pour le quatrième trimestre de 2014.		X		
<b>Lacunes de la prévention des fraudes dans la gestion des carburants</b>							
27. Le Comité recommande que l'Administration renforce les fonctions du Groupe des carburants en matière de prévention des fraudes.	121	L'Administration doit informer le Comité des mesures prises.	La réponse de l'Administration est attendue pour le quatrième trimestre de 2014.		X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
28. Le Comité recommande également à l'Administration d'encourager le Groupe des carburants à débiter des activités de communication dès que possible et à créer un mécanisme de coordination analogue dans les groupes chargés des questions liées aux carburants dans les missions.	122	L'Administration doit informer le Comité des mesures prises.	La réponse de l'Administration est attendue pour le quatrième trimestre de 2014.		X	
<b>Gestion des chantiers de construction</b>						
29. L'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'adopter rapidement des directives sur la gouvernance des grands chantiers de construction; b) de faire établir en temps voulu des rapports sur l'état d'avancement des chantiers des missions pour améliorer l'efficacité du suivi des chantiers et faciliter les interventions.	126	a) Les directives seront prêtes au deuxième trimestre de 2014; b) La MINUAD a pris les mesures voulues.	a) Les directives ont été publiées le 1 <sup>er</sup> octobre 2014; b) Les missions envoient des rapports trimestriels à l'Administration.  La recommandation peut être considérée comme appliquée.	X		
<b>Prise en charge médicale</b>						
30. Le Comité recommande à l'Administration : a) d'améliorer la gestion des fournitures médicales dans les missions, notamment en renforçant la coordination et la coopération entre les missions; b) d'évaluer l'état de fonctionnement du matériel ayant dépassé sa durée de vie et, régulièrement, celui de l'ensemble du matériel médical pour atténuer les risques encourus par le personnel et préserver l'efficacité opérationnelle globale.	131	Le Département de l'appui aux missions va : a) Rappeler aux missions qu'elles doivent lui indiquer quelles sont les fournitures médicales très peu utilisées, de façon à pouvoir les transférer à d'autres missions; b) Rappeler aux missions qu'elles doivent conserver une réserve de 60 jours de médicaments et d'articles consommables afin d'éviter toute pénurie; c) Demander aux missions d'examiner leur matériel deux fois par an; d) Examiner l'état de fonctionnement du matériel médical.	Au vu de la réponse, on peut considérer que la recommandation a été appliquée.	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
<b>Mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions</b>						
<b>Observations générales concernant tous les volets</b>						
<i>Nécessité de définir clairement les objectifs ultimes assignés à chaque volet de la stratégie globale d'appui aux missions</i>	136	<b>La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a défini des objectifs ultimes précis dans son rapport (A/68/637 et Corr.1).	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.	X		
31. Le Comité a invité l'Administration, qui a accepté, à définir clairement les objectifs ultimes de chacun des volets de la stratégie globale d'appui aux missions, y compris ceux concernant la spécialisation fonctionnelle des prestataires de services, le perfectionnement des processus métier et l'exploitation des avantages offerts par Umoja et le passage aux normes IPSAS. Tous ces objectifs devraient être précisés dans le prochain rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie globale.						
<i>Nécessité d'une approche systématique pour les missions qui utilisent les outils et appliquent les principes de la stratégie globale</i>	141	<b>La recommandation est en cours d'application.</b> L'Administration élabore actuellement des directives visant à ce que la stratégie globale d'appui aux missions continue d'être appliquée après le 1 <sup>er</sup> juillet 2015. On trouvera des informations complémentaires à ce sujet dans le rapport final sur l'état d'avancement de la stratégie.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.		X	
32. Le Comité a invité l'Administration, qui en est convenue, à mettre au point une approche plus systématique à laquelle les missions pourraient se référer pour appliquer les principes de la stratégie globale d'appui aux missions et utiliser les outils qu'elle offre. Dans le cadre de cette démarche, l'Administration						

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
indiquera comment ces principes et ces outils seront intégrés dans les missions au terme de la période de cinq ans.						
<b>Gouvernance</b>						
33. Le Comité a invité l'Administration, qui a accepté : a) à renforcer la coordination dans le cadre du projet d'organisation en modules, plus particulièrement entre le Centre de services mondial, la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions et la Division des achats; b) à améliorer le fonctionnement de la structure révisée établie pour la gouvernance du projet; c) à clarifier la répartition des attributions et des pouvoirs entre le Centre stratégique des opérations aériennes du Centre de services mondial et le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements du Centre de services régional en ce qui concerne les vols stratégiques.	144	<p>a) Le chef des services logistiques du Centre de services mondial est responsable du projet. De ce fait, la direction et la responsabilité du projet relèvent de la même personne et toutes les contributions au projet sont coordonnées par le responsable et le promoteur du projet. Le responsable de la gestion du projet signale tout retard ou risque de retard au Comité directeur du Centre de services mondial afin de trouver une solution.</p> <p>Le Directeur du Centre de services mondial a été désigné promoteur de tous les projets entrepris dans le cadre du volet « organisation en modules » de la stratégie globale d'appui aux missions, conformément à la décision prise par le Comité directeur à sa 8<sup>e</sup> séance, le 2 octobre 2013. Il a à son tour désigné le Chef des services logistiques responsable de projet. En outre, le Centre de services mondial a renforcé la coordination avec ses partenaires de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions et de la Division des achats, en échangeant régulièrement par visioconférences et télécopies et dans le cadre de la mise à jour du plan de mise en œuvre des programmes;</p> <p>b) Le Chef des services logistiques du Centre de services mondial est responsable du projet. De ce fait, la direction et la responsabilité du projet relèvent de la même personne et toutes les contributions</p>	<p>a) Le Comité accepte la réponse de l'Administration. Il accepte aussi que le Comité de supervision des projets stratégiques prenne le relais, ce qui permettra qu'un plus grand nombre de projets liés à la stratégie globale d'appui aux missions et portant sur des questions transversales fassent l'objet d'un suivi plus poussé que celui fourni par le Centre de services mondial;</p> <p>b) Le Comité accepte la réponse de l'Administration;</p> <p>c) Le Comité accepte la réponse de l'Administration.</p>	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation caduque
		<p>au projet sont coordonnées par le responsable et par le promoteur du projet. Le responsable de la gestion du projet signale tout retard ou risque de retard au Comité directeur du Centre de services mondial afin de trouver une solution;</p> <p><b>c) La recommandation a été appliquée.</b> Les rôles et responsabilités du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements du Centre de services régional sont clairement définis à l'alinéa b) du paragraphe 79 du rapport publié sous la cote A/64/633 et au paragraphe 27 du rapport publié sous la cote A/64/643, au paragraphe 28 duquel on trouve également une définition précise des rôles et responsabilités du Centre stratégique des opérations aériennes du Centre de services mondial. Les rôles et responsabilités révisés du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements à l'égard du Centre stratégique des opérations aériennes et des centres des opérations aériennes des missions ont été présentés au Comité directeur, qui les a approuvés, à sa vingt-quatrième session.</p>					
	<b>Stratégie de communication</b>						
	34. Le Comité recommande à l'Administration de revoir et d'améliorer la façon dont elle gère les méthodes et procédés de communication adoptés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions et de prendre des mesures concrètes pour remédier aux problèmes mis en avant dans les enquêtes effectuées.	148	<p><b>La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a pris des mesures pour améliorer les méthodes de communication employées dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions : a) en menant une enquête en janvier 2014; b) en publiant des fiches d'information pour chacun des volets de la stratégie; c) en actualisant et en étoffant les informations relatives à la stratégie publiées sur le site Web de l'ONU; d) en élaborant et en diffusant un guide détaillé concernant les</p>	Le Comité accepte la réponse de l'Administration. Les informations communiquées ont été vérifiées lors de l'audit.	X		
	35. Le Comité recommande en outre à l'Administration de désigner un	149			X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
fonctionnaire qui sera responsable de la mise en œuvre intégrale de la stratégie de communication du Centre de services régional et qui en rendra compte.		activités de communication menées dans le cadre de la stratégie; e) en prenant des mesures de réforme à l'intention de la direction et du personnel du Siège et des missions; f) en créant une page Web consacrée à la réforme de l'appui aux missions sur le site des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Les résultats de l'enquête peuvent être consultés auprès du bureau de l'informatique de la stratégie globale d'appui aux missions.				
		<b>La recommandation a été appliquée.</b> En février 2014, le Comité directeur du Centre de services régional a approuvé une nouvelle structure hiérarchique pour le Centre, qui compte désormais un Groupe de la gestion du changement et de la communication. Le nouvel organigramme a été présenté à l'Assemblée générale dans le cadre du rapport publié sous la cote A/68/731. Le Chef du Groupe a pris ses fonctions en avril 2014.				
<b>Gestion des risques</b>						
36. L'Administration a accepté, comme le Comité l'avait recommandé : a) d'établir des niveaux de référence et des cibles pour les indicateurs de résultats stratégiques et de clarifier la méthode de collecte des données sur les niveaux de référence et les résultats effectivement obtenus; b) de définir clairement les périodes sur lesquelles porte la communication des données et la fréquence des rapports concernant les indicateurs de résultats.	155	a) <b>La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a présenté le cadre révisé de gestion des résultats, qui figure à l'annexe I du rapport publié sous la cote A/68/731 et qui comporte des indicateurs de résultats précis assortis de délais de présentation des rapports, et ce, pour tous les volets de la stratégie globale d'appui aux missions.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.			X

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
<i>Manque d'informations sur certains résultats</i>	158	<b>La recommandation a été appliquée.</b> Le Centre de services régional a perfectionné ses principaux indicateurs de résultats afin de tenir compte, autant que possible, de l'ensemble de ses activités, dont l'organisation n'est plus fonctionnelle mais fondée sur des lignes de services. Il a élaboré deux premiers rapports trimestriels depuis le lancement de ce nouveau modèle de prestation de services, sur la période allant de janvier à juin 2014.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.	X		
37. L'Administration a accepté la recommandation du Comité l'invitant à perfectionner le système d'établissement de rapports sur les résultats qu'elle obtient au Centre de services régional au regard des indicateurs de résultats établis pour faire en sorte que les informations présentées dans ces rapports soient plus détaillées et plus complètes.						
<b>Gestion des avantages</b>						
38. Le Comité réitère sa recommandation antérieure selon laquelle l'Administration devrait :	161	<b>a) La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a soumis à l'Assemblée générale son plan de gestion des avantages, présenté dans le document publié sous la cote A/68/637 et Corr.1 et à l'annexe du document publié sous la cote A/68/731;	Au vu de la réponse de l'Administration, la recommandation est considérée comme appliquée.	X		
a) élaborer un plan de gestion des avantages pour la stratégie globale d'appui aux missions; b) communiquer des informations sur les économies et les avantages, qu'ils soient directs ou indirects, d'ordre qualitatif ou quantitatif, en les présentant de manière synthétique par rapport aux objectifs initiaux de la stratégie globale; c) veiller à la mise au point d'une méthode normalisée pour le calcul des économies réalisées et leur vérification systématique.		<b>b) La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a présenté les économies et les avantages dans le tableau A.5 de l'annexe I du rapport publié sous la cote A/68/731;				
		<b>c) La recommandation a été appliquée.</b> L'Administration a présenté à l'Assemblée générale les prévisions de dépenses et les dépenses effectives dans le tableau A.5 de l'annexe I du rapport publié sous la cote A/68/731.				
<b>Centres de services</b>						
<i>Planification du transfert de fonctions et dispositions connexes</i>	167	<b>La recommandation est devenue caduque.</b> Le Département de l'appui aux missions aimerait préciser que le seul transfert proposé concernait le traitement des indemnités pour frais d'études, qui devait être assuré par le Centre de services régional au lieu du Centre de services	Comme le montre la réponse de l'Administration, la recommandation est caduque.			X
39. Le Comité met l'accent sur la recommandation faite précédemment (voir A/67/5 (Vol. II), chap. II, par. 202) à l'Administration de						

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
mettre en place des dispositions détaillées et efficaces pour la planification du transfert des fonctions.		mondial. L'Administration a proposé, à l'annexe I du rapport publié sous la cote A/68/731, de regrouper les fonctions correspondantes au Centre de services régional, proposition qui a été refusée par l'Assemblée générale. Aucune fonction ne devrait donc être transférée d'un centre à l'autre.				
<p><i>Services fournis par le Centre de services régional</i></p> <p>40. Le Comité recommande à l'Administration de bien planifier tous les arrangements nécessaires avant d'abandonner le modèle de prestation de services fondé sur une organisation fonctionnelle au profit d'un modèle fondé sur des lignes de services et de remédier aux carences dans la qualité des services fournis par le Centre de services régional.</p>	170	<p><b>La recommandation a été appliquée.</b> La restructuration du Centre de services régional en lignes de services a tenu compte des particularités de la procédure de demande de remboursement faite grâce au formulaire F10 ainsi que des retards accumulés. La ligne de services correspondante traite désormais 90 % des demandes. De plus, les retards ont en grande partie été rattrapés grâce à la stabilisation de la Field Support Suite et d'Umoja, à la mise en place des lignes de services au début de l'année 2014 et à la refonte de celle consacrée aux demandes de remboursement. Afin d'accélérer et d'améliorer encore le traitement des demandes, le Centre a mis en place un système de paiement échelonné des remboursements de dépenses de sécurité dans le cadre duquel les demandes sont traitées tous les quatre ou six mois, afin de limiter le nombre de demandes soumises mensuellement. En outre, le Centre a créé un Groupe de la gestion de la qualité chargé de régler les questions liées aux résultats et d'améliorer les procédures ainsi que d'assurer le suivi des principaux indicateurs de performance énoncés dans le budget et les accords de prestation de services passés avec les missions clientes. Pour l'instant, trois des onze lignes de services (voyage, demandes</p>	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation caduque
		d'indemnisation et contrôle des arrivées et des départs) ont subi une refonte; les procédures des autres lignes ont quant à elles été clairement définies.					
<i>Consolidation de la fonction de traitement des indemnités pour frais d'études</i>	173	<b>La recommandation est devenue caduque.</b> L'Administration a proposé, à l'annexe I du rapport publié sous la cote A/68/731, de regrouper les fonctions liées au traitement des indemnités pour frais d'études au Centre de services régional. L'Assemblée générale a toutefois refusé cette proposition. Le Département de l'appui aux missions demande donc le classement de la recommandation.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.				X
<b>Formation préalable au déploiement du personnel civil</b>							
41. Le Comité a recommandé à l'Administration, qui a accepté, de regrouper les tâches liées au traitement de l'indemnité pour frais d'études exécutées au Centre de services mondial et au Centre de services régional afin de faciliter l'harmonisation des méthodes de travail et d'améliorer la prestation des services relatifs à la gestion de cette indemnité.							
42. Le Comité recommande à l'Administration de procéder à un examen plus général de la formation préalable au déploiement du personnel civil, de présenter une analyse des avantages et des inconvénients visant à déterminer si le Centre de services régional est le lieu optimal pour mener cette formation et, au cas où le transfert serait jugé viable, d'élaborer un plan détaillé pour son organisation.	176	<b>La recommandation est en cours d'application.</b> Un examen exhaustif de la formation préalable au déploiement du personnel civil est en cours afin de déterminer les activités devant être menées pour les membres du personnel avant leur déploiement en mission, y compris les modalités d'organisation les plus appropriées et la meilleure façon d'adapter le contenu de la formation aux différents publics. Cet examen, qui devrait être achevé en septembre 2014, vise aussi à déterminer, en fonction de critères comme le coût et les compétences et infrastructures disponibles sur place, dans quelle mesure il serait possible d'organiser les séances du programme de formation mondial devant se dérouler avec instructeur dans certains lieux d'affectation.	Recommandation en cours d'application		X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
<b>Optimisation de l'utilisation des moyens aériens</b>						
43. Le Comité recommande à l'Administration d'analyser les performances des aéronefs placés sous l'autorité opérationnelle du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.	179	<b>La recommandation est devenue caduque.</b> Conformément aux rôles et responsabilités révisés du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, approuvés par le Comité directeur du Centre de services régional à sa vingt-quatrième session, le Centre n'a aucune autorité sur les aéronefs. En outre, la MINUAD a résilié le contrat de location du MD-83 en février 2014 et, en mai 2014, l'UNSOA est devenue l'autorité responsable du B737 mixte.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.			X
44. Le Comité recommande également au Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements de réexaminer et d'améliorer régulièrement, en collaboration avec les missions clientes, son plan intégré d'organisation des vols régionaux en s'attachant à optimiser les transports aériens régionaux grâce à une planification et à une gestion opérationnelle intégrées fondées sur un regroupement des demandes.	180	<b>La recommandation est devenue caduque.</b> Le plan d'organisation des vols régionaux a pris fin en mai 2014. En outre, à la suite du changement de siège de Kinshasa à Goma, la MONUSCO a cessé d'utiliser le B737 mixte au profit d'un vol régulier Entebbe-Kisangani-Kinshasa.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.			X
<b>Pilier financier</b>						
45. Le Comité recommande à l'Administration : a) de se fonder, pour les crédits demandés au titre des dépenses de personnel, sur le tableau des effectifs réels proposés s'il est disponible au moment de la présentation du budget reposant sur le plan de financement standard (comme elle l'a fait dans le cas de la MINUSMA); b) d'améliorer le modèle de prévision du nombre	187	a) Le Département de l'appui aux mission aimerait préciser que, d'après le plan de financement standard, les crédits demandés au titre du personnel civil sont calculés sur la base de l'expérience acquise en matière de recrutement et en fonction de ce qu'il est possible à une mission en phase de démarrage d'accomplir au cours de sa première année d'existence. Ainsi, le montant demandé correspond déjà à un déploiement par étapes réaliste et approprié	Au vu de la réponse de l'Administration, la recommandation est considérée comme appliquée.	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
d'aéronefs pour la première année de fonctionnement.		<p>du personnel civil, et les vœux exprimés dans le plan de financement standard sont plus adaptés à la situation réelle. Toutefois, le Département estime que, lorsque c'est possible, c'est sur la dotation en effectifs réels prévue qu'il faut se fonder dans le plan de financement standard, si on la connaît au moment de la remise du budget établi selon ce plan, ainsi que l'a proposé l'Administration et comme cela a été le cas pour le budget de la MINUSMA;</p> <p>b) Le Département de l'appui aux missions rappelle que plusieurs facteurs influencent les modalités du déploiement de la flotte aérienne. Comme il l'a déjà expliqué au Comité, le plan tient compte du fait que les besoins en aéronefs dépendent surtout de la taille de la mission et des problèmes logistiques auxquels elle fait face; la flotte standard, composée de 11 aéronefs dans le cas des missions correspondant au scénario I et de 34 aéronefs dans celui des missions correspondant au scénario II, reste donc appropriée. Ce plan est nécessairement simplifié car, après discussion avec des experts de ces questions, il a été déterminé qu'il était difficile de créer un modèle qui soit plus précis tout en étant suffisamment souple pour s'adapter à tous les scénarios envisageables. Pour remédier à ce problème, le plan de financement standard a été ajusté et permet maintenant de déterminer les besoins en moyens aériens de chaque mission en tenant compte de tous les facteurs énumérés à l'alinéa a) du paragraphe 186 du rapport du Comité.</p>				
46. L'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, de créer un comité de gestion des ressources (ou un mécanisme	188	<b>La recommandation a été appliquée.</b> La MINUSMA a créé un comité chargé de la gestion du budget et des ressources, qui aide le Chef de la Mission à affecter les	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.	X		

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
			Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée
analogue) à la MINUSMA pour améliorer l'administration des ressources.		ressources de façon stratégique.				
<b>Organisation en modules</b>						
<i>Retards importants dans l'établissement du cahier des charges relatifs aux capacités essentielles</i>	195	<b>La recommandation est en cours d'application.</b> L'Administration a revu les lots de services destinés aux capacités essentielles, qui ont été ramenés à cinq au lieu de sept (camp de 50 personnes, camp de 200 personnes, camp de 1 000 personnes, base logistique et base aérienne). Comme indiqué dans les observations précédentes, la mise en place des lots de services suit les délais prévus et devrait être achevée d'ici au second trimestre de 2015.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.		X	
47. Le Comité recommande à l'Administration d'accélérer la mise en place des sept autres modules destinés aux capacités essentielles et de la stratégie d'achat connexe au cours de l'année et demie restante pour appliquer la stratégie globale d'appui aux missions, de façon à ce que les moyens de déploiement rapide des missions soient pleinement opérationnels au plus vite.						
<b>Réforme de la chaîne d'approvisionnement</b>						
48. Le Comité recommande à l'Administration de s'appuyer sur les enseignements acquis en matière de gestion de projet dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions pour remédier aux lacunes dans la gestion de la réforme de la chaîne d'approvisionnement. En particulier, l'Administration devrait veiller à la bonne gouvernance du projet, créer une équipe exclusivement chargée de cet aspect et établir une version officielle du document de fond pour que chaque partie puisse clairement comprendre les grandes orientations, le calendrier des travaux, ainsi que ses	204	<b>La recommandation est en cours d'application.</b> Une équipe interdisciplinaire présidée par le Directeur de la Division du soutien logistique a été créée. Elle est composée de représentants de plusieurs domaines d'activité, y compris de la Division du soutien logistique, du Centre de services mondial, de la Division du personnel des missions, de la Division du budget et des finances des missions, de la Division de l'informatique et des communications, de l'équipe chargée de coordonner la mise en œuvre de la stratégie mondiale d'appui aux missions, de l'équipe du projet Umoja et de la Division des achats. Elle est chargée d'établir une version définitive et officielle du document	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.		X	

Constatations et recommandations	Paragraphe du chapitre II du document A/68/5 (Vol. II) dans lequel il est fait référence à la question	Mesures prises par l'Administration	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
			Évaluation du Comité	Recommen- dation appliquée	Recommen- dation en cours d'application	Recommen- dation non appliquée	Recommen- dation caduque
fonctions et attributions, et accepter d'être comptable des résultats obtenus.		de fond et de définir les grandes orientations du projet, une stratégie et une feuille de route pour la mise en œuvre de la réforme de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de cette initiative, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements du Centre de services régional et les équipes opérationnelles intégrées ont été désignés comme représentants des clients.					
<i>Lacunes de la gestion des avoirs à l'échelle mondiale</i>  49. Le Comité recommande à l'Administration de combler les lacunes recensées dans la planification des achats et la gestion des avoirs à l'échelle mondiale.	209	<b>La recommandation est en cours d'application.</b> Le Centre de services mondial est chargé de centraliser les questions de gestion des avoirs des missions de maintien de la paix à l'échelle mondiale. La politique de gestion des avoirs est en cours de révision afin de définir un nouveau seuil d'autorisation pour l'achat de biens, compte tenu des enseignements tirés au cours la première année de déploiement des missions et des observations envoyées par ces dernières. Le Centre collabore étroitement avec l'équipe de liaison pour les achats des missions du Département de l'appui aux missions afin d'intégrer la planification des achats aux fonctions de gestion à l'échelle mondiale.	Le Comité accepte la réponse de l'Administration.		X		
<b>Total</b>	<b>49</b>			<b>25</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

## Annexe III

## Observations, mission par mission

<i>Observations</i>		<i>Centre de services régional (Bureau régional d'achat)</i>	<i>Centre de services mondial</i>	<i>Siège</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>FISN/UA</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINURSO</i>	<i>FNUOD</i>	<i>UNFICYP</i>	<i>FINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUK</i>	<i>UNSOA</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MONUSCO</i>
<b>Gestion budgétaire</b>	Hypothèses irréalistes retenues aux fins de l'établissement des budgets; écarts entre les crédits ouverts et les dépenses engagées				X	X	X	X					X		X		
<b>Gestion financière et questions de comptabilité</b>	Non-exécution des rapprochements bancaires	X				X	X	X									
	Soldes déficitaires		X		X	X	X										
	Comptabilisation incorrecte des recouvrements					X											
	Lacunes dans la gestion des avances temporaires et de la caisse					X											
	Créances irrécouvrables ou non comptabilisées	X				X											
	Non-ajustement des contributions à recouvrer auprès du personnel							X									
	Passif éventuel présenté comme passif réel	X						X									
	Documents comptables locaux de qualité médiocre et incomplets								X	X	X	X	X	X			
	Centralisation des bordereaux interservices		X														
	Compensation des créances et des dettes du personnel		X														
	Exactitude des déclarations relatives aux stocks								X								
	Sommes dues de longue date																
<b>Gestion des biens</b>	Retard pris dans la comptabilisation en pertes ou la liquidation de biens			X		X										X	
	Présence de biens durables jamais utilisés				X	X		X									
	Écarts entre les biens dénombrés durant l'inventaire physique et les biens comptabilisés dans le système Galileo ou biens introuvables à l'issue de l'inventaire physique				X			X	X			X	X	X			
	Lacunes observées dans la gestion du matériel appartenant au contingent						X										

<i>Observations</i>		<i>Centre de services régional (Bureau régional d'achat)</i>	<i>Centre de services mondial</i>	<i>Siège</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>FISNUA</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINURSO</i>	<i>FNUOD</i>	<i>UNFICYP</i>	<i>FINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUK</i>	<i>UNSOA</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MONUSCO</i>
	Absence de pièces permettant de justifier les dépenses engagées pour l'achat de biens												X				
	Dépréciation des biens endommagés												X				
	Biens totalement amortis mais toujours utilisés					X											
<b>Gestion des stocks</b>	Stocks excédentaires							X									
<b>Gestion du parc de véhicules</b>	Lacunes observées dans la gestion du parc de véhicules			X					X						X		
	Retard pris dans le recouvrement des frais liés à l'utilisation des véhicules en dehors du service																
<b>Gestion des carburants</b>	Lacunes observées dans la gestion des carburants				X	X		X					X		X		
	Incapacité à bénéficier des possibilités de remise pour paiement rapide				X	X	X	X							X		
	Ruptures de stock et retard pris dans les livraisons de carburants en vrac												X				
	Consommation excessive de carburants							X									
<b>Achats</b>	Retard pris dans la commande ou le renouvellement de biens			X		X	X										
	Retard pris dans le dédouanement ou l'obtention d'autorisations officielles						X										
	Retard pris dans le paiement des partenaires commerciaux						X										
	Erreurs commises dans la procédure d'achat					X	X										
	Prolongation de contrats sans modification du montant de la caution de bonne exécution			X													
	Absence d'évaluation des prestations des fournisseurs																
	Retard pris dans le recouvrement des sommes dues pour non-exécution de contrat						X										
	Lacunes observées dans la gestion des rations					X											
	Plan d'achats communs	X															

<i>Observations</i>		<i>Centre de services régional (Bureau régional d'achat)</i>	<i>Centre de services mondial</i>	<i>Siège</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>FISNUA</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINURSO</i>	<i>FNUOD</i>	<i>UNFICYP</i>	<i>FINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUK</i>	<i>UNSOA</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MONUSCO</i>
	Sous-utilisation du contrat-cadre régional	X															
	Conclusion de contrats sans garantie de soumission	X															
	Garantie	X															
	Principaux indicateurs de résultats	X															
<b>Gestion des chantiers de construction</b>	Lacunes observée dans la gestion des projets de construction			X	X			X									
<b>Gestion des rations</b>	Lacunes observées dans la gestion des stocks de rations					X											
<b>Transports aériens</b>	Lacunes observées dans la gestion des transports aériens			X	X	X											
	Sous-utilisation des capacités				X	X											
	Planification et coordination des vols stratégiques		X														
	Surveillance et poursuite des vols stratégiques		X														
	Paieement injustifiable : effectué au titre d'un aéronef immobilisé																
	Coût des opérations aériennes		X														
<b>Projets à effet rapide</b>	Lacunes observées dans la gestion des projets à effet rapide				X	X	X	X									
<b>Gestion des voyages</b>	Infractions à la politique d'achat anticipé de billets			X	X												
	Manque d'intégration entre la suite logicielle d'appui aux missions (Field Support Suite) et Umoja						X										
	Retard pris dans le traitement des demandes de remboursement F.10				X		X										
	Dépenses importantes engagées au titre des voyages hors de la zone de la mission malgré l'existence d'équipements de visio et de téléconférence			X			X										

<i>Observations</i>		<i>Centre de services régional (Bureau régional d'achat)</i>	<i>Centre de services mondial</i>	<i>Siège</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>FISNUA</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINURSO</i>	<i>FNUOD</i>	<i>UNFICYP</i>	<i>FINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUK</i>	<i>UNSOA</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MONUSCO</i>
	Incapacité à bénéficier de remises sur les billets d'avion				X												
	Séparation des fonctions																
<b>Ressources humaines</b>	Lacunes observées dans la gestion des ressources humaines				X		X										
	Affaires en instance			X													
	Formation				X												
	Absence de diffusion des offres d'emploi de consultants et de vacataires et d'évaluation des candidats																
	Absence de contrôle du respect des délais et évaluation insuffisante des prestations																
<b>Gestion des services médicaux</b>	Recouvrement des frais de rapatriement et de traitement						X										
	Retard dans la livraison de fournitures médicales						X										
<b>Domaines divers</b>	Lacunes observées dans les services partagés				X												
	Lacunes observées dans la mise en service d'Umoja																
	Gouvernance d'entreprise																
	Lacunes observées dans le fonctionnement de la Section des services généraux							X									
	Lacunes observées dans la gestion des dépôts d'armes																
	Lacunes observées dans les contrats de location						X										
	Absence de contrôle des contrats portant sur des montants importants																

## Annexe IV

## Récapitulatif des cas de fraude ou de fraude présumée signalés par les missions de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>
MINURCAT	1	Fraude à l'assurance médicale	1 376,64	Enquête ouverte mais pas terminée. Note archivée.	MINURCAT-20131028-181. Le cas a été signalé après la clôture de la MINURCAT. Les fonctionnaires concernés ont quitté l'ONU avant la fin de l'enquête. L'affaire est close.
MINURSO	0				
MINUSCA	0				
MINUSMA	1	Fraude à l'indemnité journalière de subsistance	Information non disponible actuellement	Enquête ouverte mais pas terminée	MINUSMA-20140418-26. Un gendarme à la retraite venu remplacer un membre d'unité de police constituée rapatrié aurait touché l'indemnité journalière de subsistance à sa place. L'ONU n'a subi aucune perte car l'indemnité aurait de toute façon été versée à tout le personnel déployé. Les membres du personnel concernés ont depuis été relevés. On ne dispose pas de suffisamment d'informations ou de preuves pour confirmer les soupçons de fraude. L'affaire est close.
MINUSTAH	0				
MONUSCO/MONUC	1	Fraude à l'indemnité pour charges de famille	Information non disponible actuellement	Enquête en cours	MONUSCO-20131015-447. Un fonctionnaire est soupçonné d'avoir touché l'indemnité pour charges de famille pour un enfant en fait décédé.
	1	Abus de confiance : perception indue de loyers pour un logement fourni par l'ONU	Information non disponible actuellement	Enquête en cours	Un Volontaire des Nations Unies est soupçonné d'avoir fait payer un loyer à des fonctionnaires de

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>
	1	Fraude à l'assurance médicale	Information disponible auprès du PNUD	Enquête terminée. Allégations corroborées. Renvoi sans préavis	l'ONU pour un logement fourni par l'Organisation. MONUSCO-20131209-456. Cette affaire, impliquant un Volontaire des Nations Unies, a été traitée conjointement par le PNUD et Vanbreda. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	Information disponible auprès du PNUD	Enquête terminée. Allégations corroborées. Renvoi sans préavis	MONUSCO-20140416-473. Cette affaire, impliquant un Volontaire des Nations Unies, a été traitée conjointement par le PNUD et Vanbreda. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	Information disponible auprès du PNUD	Enquête terminée. Allégations corroborées. Renvoi sans préavis	MONUSCO-20140416-474. Cette affaire, impliquant un Volontaire des Nations Unies, a été traitée conjointement par le PNUD et Vanbreda. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	Information disponible auprès du PNUD	Enquête terminée. Allégations corroborées. Renvoi sans préavis	MONUSCO-20140416-475. Cette affaire, impliquant un Volontaire des Nations Unies, a été traitée conjointement par le PNUD et Vanbreda. L'affaire est close.
MANUA	0				
MINUAD	1	Fraude à l'indemnité pour frais d'études	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNAMID-20130718-587.
	1	Falsification de documents relatifs aux équipements de l'ONU	1 701	Enquête terminée. Allégations corroborées. Rapatriement	UNAMID-20130812-554. La Police des Nations Unies a falsifié un document pour récupérer des équipements de l'ONU non comptabilisés. Des sanctions disciplinaires doivent être prises par les autorités du pays qui a fourni les effectifs de police. Une demande de remboursement a été adressée à ce pays.

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>
	1	Fraude au traitement	3 054	Enquête en cours	UNAMID-20140217-578. Une fonctionnaire a perçu son salaire pendant 4 mois sans aller travailler.
FNUOD	0				
UNFICYP	0				
FINUL	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130717-266. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130827-268. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130827-269. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130827-270. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130827-271. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130827-272. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-273. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-274. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-275. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-276. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-277. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-278. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-279. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130903-280. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130923-281. L'affaire est close.

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130923-282. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130923-283. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130923-284. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20130923-285. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'assurance médicale	s.o.	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNIFIL-20131010-286. L'affaire est close.
	1	Fraude à la prime de réinstallation et utilisation d'un véhicule de l'ONU à des fins personnelles	Information non disponible actuellement	Enquête en cours	UNIFIL-20140127-290. Un fonctionnaire a touché une prime de réinstallation pour un déménagement de Beyrouth (CESAO) à Tyr (FINUL), mais a continué à utiliser un véhicule de l'ONU pour se rendre de Beyrouth à Naqoura.
FISNUA	0				
BSLB	0				
MINUK	0				
MINUL	1	Falsification de documents relatifs aux équipements de l'ONU	1 785	Enquête terminée. Allégations corroborées. Note archivée.	UNMIL-20130711-1209. Un fonctionnaire a falsifié des documents pour obtenir des matériaux de construction (contreplaqué). Il a quitté l'ONU avant que des sanctions disciplinaires aient pu être prises. L'affaire est close.
	1	Falsification de devis et de documents d'achat	n.c.	Enquête en cours	UNMIL-20130723-1211. Un fonctionnaire est soupçonné d'avoir falsifié des devis destinés à l'achat de documentation.
	1	Fraude à l'assurance médicale	3 663	Enquête terminée. Allégations corroborées. Dossier renvoyé pour sanctions disciplinaires	UNMIL-20130820-1293. Un fonctionnaire a présenté des documents falsifiés pour obtenir le remboursement de frais médicaux auprès de Global

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>
					Medical Care. Des sanctions doivent être prises par le Bureau de la gestion des ressources humaines.
	1	Fraude à l'indemnité journalière de subsistance	n.c.	Enquête terminée. Allégations corroborées. Blâme	UNMIL-20130920-1223. Un fonctionnaire a présenté une demande pour percevoir 4 jours d'indemnités journalières de subsistance au titre d'un voyage qu'il n'avait pas fait. L'indemnité ne lui a pas été versée. L'affaire est close.
	1	Fraude à l'indemnité pour frais d'études	2 329,49	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNMIL-20131021-1284. Un fonctionnaire a perçu une somme indûment mais sans avoir présenté de demande. Le remboursement de la somme lui a été demandé.
MINUSS/MINUS	1	Fraude et mauvaise gestion de fonds	Information non disponible actuellement	Enquête en cours	UNMISS-20131121-212. Un fonctionnaire aurait dépensé plus que les crédits alloués au titre d'activités de communication et gonflé les factures.
ONUCI	1	Fraude à l'assurance médicale	Information disponible auprès du PNUD	Enquête terminée. Allégations non corroborées	UNOCI-20140416-365. L'affaire est close.
UNSOA	0				
UNMOGIP	0				
ONUST					
<b>Total</b>	<b>39</b>				

*Abréviations* : CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; n.c : non connu; s.o. : sans objet.

## Annexe V

## Récapitulatif des cas de fraude ou de fraude présumée signalés par les missions de maintien de la paix pendant l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
BINUB	0		0		La Mission n'a pas répondu	s.o.
MINURSO	0		0		La Mission n'a pas répondu	s.o.
MINUSMA	0		0		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
MINUSTAH	1	Présentation de faux CV par des candidats dans le cadre d'une procédure de recrutement à l'ONU	0	L'enquête du BSCI a permis de corroborer ces allégations. L'affaire est close.		Il ne semble pas y avoir eu d'utilisation frauduleuse de fonds ou de biens appartenant à l'ONU dans cette affaire.
	1	Présentation frauduleuse d'un bordereau de remboursement F.10 par un Volontaire des Nations Unies	4 000,00	L'affaire est en cours d'examen à Bonn, siège du Programme des Volontaires des Nations Unies.		On ne dispose pas d'autres informations à ce stade.
	1	Encaissement indu d'indemnités de subsistance (missions) par des prestataires de services extérieurs qui n'étaient pas en mission	s.o.	Les allégations n'ont pas été corroborées.		MINUSTAH-20120718-714. L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Vol et extorsion commis par un fonctionnaire local	n.c.	Le contrat du fonctionnaire a été résilié.		L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
	1	Irrégularités observées dans la consommation de carburant de chauffeurs de navettes recrutés sur le plan local	n.c.	Une enquête est en cours.		MINUSTAH-20130521-739. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au Bureau de la gestion des ressources humaines pour sanctions disciplinaires. Le Bureau doit décider de la suite à donner.

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
	1	Corruption : acceptation de pots-de-vin versés par des agents recrutés sur le plan national et des vacataires en échange d'un emploi à la Mission	n.c.	Quatre vacataires ont été exclus de tout recrutement et la mission a élaboré et appliqué des procédures normalisées d'appel d'offres.	De 600 à 845 dollars pour l'engagement d'un vacataire et 362 dollars par mois pour toute la durée du contrat. L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
	1	Utilisation abusive des biens de l'Organisation des Nations Unies	s.o.	Les allégations n'ont pas été corroborées.	L'affaire remonte à l'exercice 2011/12 et n'avait pas été signalée auparavant	L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Fraudes à l'assurance médicale commises par 7 fonctionnaires	s.o.	Tous les fonctionnaires ont été licenciés.	L'affaire remonte à l'exercice 2011/12 et n'avait pas été signalée auparavant	L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
	1	Utilisation frauduleuse du code d'accès téléphonique d'un autre fonctionnaire	231,55	Le fonctionnaire responsable a reçu un blâme du Directeur de l'appui à la mission.		L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
MONUSCO	1	Tentative d'embarquement à bord d'un vol de la MONUSCO au moyen d'une autorisation officielle délivrée à un membre d'organisation de la société civile	s.o.	Une enquête est en cours. pour vérifier si un ou des membres du personnel de la MONUSCO sont impliqués.		Il ne semble pas y avoir eu d'utilisation frauduleuse de fonds ou de biens appartenant à l'ONU dans cette affaire.
	1	Présentation de fausses factures d'hôtel par les membres d'un contingent	n.c.	La commission d'enquête a décidé que le montant des dépenses réellement engagées devait être remboursé. La Mission doit mettre davantage l'accent sur le contrôle des factures et la formation.		L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au pays qui a fourni le contingent, pour sanctions disciplinaires. Celui-ci a pris les mesures qui s'imposaient.
	1	Présentation de fausses factures d'hôtel par les membres d'un contingent	n.c.	Une enquête est en cours. La Mission doit mettre davantage l'accent sur le contrôle des factures et la formation.		Le pays qui a fourni le contingent mène l'enquête.
	1	Présentation de fausses factures d'hôtel par les membres d'un contingent	n.c.	La Mission permanente concernée a été invitée à prendre des sanctions. La Mission doit mettre		Le pays qui a fourni le contingent mène l'enquête.

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
				davantage l'accent sur le contrôle des factures et la formation.		
	1	Appels internationaux passés par des fonctionnaires sur les téléphones satellitaires de la Mission	50 674,71	Le remboursement des frais a été demandé aux fonctionnaires concernés et des règles de contrôle interne ont été instituées.		La MONUSCO doit décider de la suite à donner.
ONUCI	0		0		La Mission n'a pas répondu	s.o.
MINUAD	1	Demande frauduleuse déposée par un conseiller pour les questions de police pour le remboursement de frais afférents à la sécurité de son logement privé	900,00	L'Équipe Déontologie et discipline examine actuellement l'affaire.		MTS-UNAMID-20110627-400. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au pays qui a fourni les effectifs de police, pour sanctions disciplinaires. Le montant de 900 dollars a été remboursé. Le pays doit décider de la suite à donner.
	1	Demande frauduleuse déposée par un fonctionnaire pour le remboursement de frais afférents à la sécurité de son logement privé	n.c.	Une enquête est en cours.		La MINUAD doit décider de la suite à donner.
	1	Autorisations de voyage octroyées frauduleusement par un fonctionnaire à lui-même	s.o.	L'Équipe Déontologie et discipline examine actuellement l'affaire.		UNAMID-20121212-491. L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Présentation frauduleuse d'une demande d'indemnité de subsistance (missions) par un conseiller pour les questions de police	s.o.	Une enquête est en cours.		UNAMID-20120503-443. L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Fraudes à l'indemnité pour charges de famille	1 561,00		Le montant est mensuel. L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	UNAMID-20100810-259. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au Bureau de la gestion des ressources

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
						humaines pour sanctions disciplinaires. Le fonctionnaire concerné a été licencié. L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
	1	Utilisation frauduleuse du code d'accès téléphonique d'un fonctionnaire par un membre de contingent	1 200,00	Le pays qui fournit le contingent a été informé de l'affaire et la Mission attend de connaître la suite qu'il y aura donnée.	L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	UNAMID-20101216-289. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au pays qui fournit le contingent pour sanctions disciplinaires. Le pays a rendu compte de la suite qu'il y a donnée. L'affaire doit être close car une sanction a été prise.
	1	Fraudes à l'indemnité pour charges de famille	446,00	Le Bureau des services de contrôle interne doit décider de la suite à donner.	Le montant est mensuel. L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	UNAMID-20100502-324. L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Utilisation frauduleuse du code d'accès téléphonique d'un membre de contingent par un conseiller pour les questions de police	200,34	Le pays qui fournit l'effectif de police a été informé de l'affaire et la Mission attend de connaître la suite qu'il y aura donnée.	L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	UNAMID-20110503-320. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au pays qui fournit l'effectif de police pour sanctions disciplinaires. Le pays doit décider de la suite à donner.
	1	Demande de remboursement frauduleuse présentée par un membre de contingent	2 700,00	Le pays qui fournit le contingent a été informé de l'affaire et la Mission attend de connaître la suite qu'il y aura donnée.	Le montant a été entièrement remboursé. L'affaire remonte à l'exercice 2010/11 et n'avait pas été signalée auparavant	UNAMID-20110614-335. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. Le militaire concerné a remboursé les 2 700 dollars. L'affaire a été renvoyée au pays qui fournit le contingent pour sanctions disciplinaires. Celui-ci doit décider de la suite à donner.

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
FNUOD	0		0		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
UNFICYP	0		0		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
FINUL	0		0		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
FISNUA	0		0		La Mission n'a pas répondu	s.o.
BSLB (Centre de services mondial)	–		–		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
ONUCI	–		–		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
MINUK	–		–		La Mission a confirmé qu'il n'y avait pas eu de cas de fraude en 2012/13	s.o.
MINUL	1	Demandes frauduleuses déposées par huit observateurs militaires pour le remboursement de frais afférents à la sécurité de leur logement privé	20 280,00	Les observateurs militaires étaient déjà partis. L'affaire a été renvoyée à la Mission qui doit engager une procédure de recouvrement.		UNMIL-20130419-1195. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'ONU n'a subi aucune perte car les contrats ont été passés entre les personnes concernées et une entreprise privée. Les observateurs militaires ont été rapatriés et le pays qui fournit les contingents a été invité à prendre des sanctions disciplinaires. Celui-ci doit décider de la suite à donner.
MINUSS	1	Détournement d'espèces provenant du traitement d'un vacataire par un fonctionnaire recruté sur le plan national	266,00	La Mission a recommandé de déduire le montant détourné du traitement du fonctionnaire et renvoyé l'affaire au Département de l'appui aux missions.	790 livres sud-soudanaises	UNMISS- 20130102-117. L'enquête est terminée. Les allégations ont été corroborées. L'affaire a été renvoyée au Bureau de la gestion des ressources

<i>Mission</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Problème</i>	<i>Montant concerné (dollars É.-U.)</i>	<i>Mesures prises</i>	<i>Observations</i>	<i>État d'avancement du dossier au 30 juin 2014 : mesures prises et recouvrement des fonds</i>
						humaines pour sanctions disciplinaires. Celui-ci doit décider de la suite à donner.
	1	Présentation frauduleuse de demandes d'indemnité pour charges de famille par un fonctionnaire recruté sur le plan international	0	La Mission aidera les nouveaux fonctionnaires à comprendre et à appliquer l'instruction administrative correspondante.	Les allégations n'ont pas été corroborées	UNMISS-20130524-146. L'enquête est terminée. Les allégations n'ont pas été corroborées. L'affaire doit être close.
	1	Demande frauduleuse de traitement	87,00	Une enquête est en cours.		UNMISS-20130327-131. L'enquête est terminée. Les allégations ont été en partie corroborées (les procédures régissant la conclusion d'un contrat avec un prestataire n'ont pas été suivies). L'ONU n'a subi aucune perte. L'affaire a donné lieu à un blâme. L'affaire est close.
UNSOA	1	Demande frauduleuse d'indemnité pour frais d'études	4 345,18	L'enquête suit son cours		UNSOA-20130410-12. L'enquête doit se conclure. L'UNSOA doit décider de la suite à donner.
<b>Total</b>	<b>28</b>		<b>86 891,78</b>			

*Abréviations* : n.c : non connu; s.o. : sans objet.

## Chapitre III

### Certification des états financiers

#### **Lettre datée du 30 septembre 2014, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Directeur chargé du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité**

Les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 ont été établis conformément à la règle de gestion financière 106.1 de l'Organisation des Nations Unies.

Les principales conventions comptables utilisées pour établir ces états sont récapitulées dans les notes y afférentes. Celles-ci donnent des renseignements et explications complémentaires sur les activités financières des opérations de maintien de la paix au cours de l'exercice considéré, lesquelles relèvent de la responsabilité administrative du Secrétaire général.

Je certifie que les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies qui figurent ci-après sont corrects.

Le Directeur chargé du Bureau de la planification  
des programmes, du budget et de la comptabilité  
(*Signé*) Chandramouli **Ramanathan**

## Chapitre IV

### Opérations de maintien de la paix : rapport financier de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014

#### A. Introduction

1. Le Secrétaire général a l'honneur de présenter son rapport financier sur les comptes des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014. Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Le passage aux normes IPSAS a nécessité des efforts considérables, puisqu'il a fallu élaborer et mettre en œuvre de nouvelles méthodes comptables, modifier les processus financiers et mettre en place un nouveau progiciel de gestion intégré impliquant une véritable transformation institutionnelle. Les états financiers de l'exercice sont le fruit de ces investissements stratégiques réalisés dans les missions sur le terrain présentes dans le monde entier et du renforcement des contrôles internes conformément aux normes IPSAS.

#### B. Aperçu de la situation financière

2. Les soldes d'ouverture conformes aux normes IPSAS ont été établis au 1<sup>er</sup> juillet 2013, et l'information financière correspondant aux exercices antérieurs n'a pas été recalculée. C'est la raison pour laquelle, pour ce premier exercice, des informations comparatives ne sont présentées que pour certaines données financières comparables, telles que les recettes provenant des contributions mises en recouvrement, ainsi que les modifications des soldes d'ouverture et de clôture, comme l'indique le tableau IV.1 ci-après.

Tableau IV.1

#### Principales données financières

(En millions de dollars des États-Unis)

	2012/13	2013/14	Augmentation/(diminution) (pourcentage)
<b>Recettes provenant des contributions statutaires</b>	7 257,9	7 799,9	7,5
<b>Total des charges</b>	<b>s.o.</b>	<b>7 862,7</b>	<b>s.o.</b>

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>1<sup>er</sup> juillet 2013</i>	<i>30 juin 2014</i>	<i>Augmentation/(diminution) (pourcentage)</i>
<b>Contributions non réglées</b>			
Missions en cours	802,5	673,7	(16,0)
Missions dont le mandat est terminé	33,1	13,9	(58,0)
<b>Total des contributions non réglées</b>	<b>835,6</b>	<b>687,6</b>	<b>(17,7)</b>
<b>Situation de trésorerie : disponibilités moins total du passif</b>			
Missions en cours	(371,5)	(384,1)	(3,4)
Missions dont le mandat est terminé	(110,5)	(62,5)	43,4
Activités d'appui	122,6	115,3	(6,0)
	<i>2012/13</i>	<i>2013/14</i>	<i>Augmentation/(diminution) (pourcentage)</i>
Dotation aux amortissements/coût des immobilisations corporelles	Information non disponible	8,1 %	s.o.
Acquisition/coût des immobilisations corporelles	Information non disponible	7,7 %	s.o.
Nombre de jours couverts par les stocks	Information non disponible	804	s.o.

### C. Contributions statutaires

3. Le montant total des contributions statutaires a augmenté de 7,5 % (542,0 millions de dollars), passant de 7 257,9 millions de dollars en 2012/13 à 7 799,9 millions de dollars en 2013/14, comme le montre le tableau IV.2 ci-après. L'augmentation nette s'explique principalement par : a) le développement de la MINUSMA; b) l'élargissement de la MONUSCO, de la MINUSS et de la FISNUA; c) la compression des effectifs de la MINUAD, la MINUSTAH et la clôture de la MINUT.

Tableau IV.2

#### Contributions statutaires

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Mission</i>	<i>2012/13</i>	<i>2013/14</i>	<i>Augmentation/(diminution) (pourcentage)</i>
UNFICYP	32,3	33,3	3,1
FNUOD	55,5	63,4	14,2
FINUL	546,9	520,4	(4,8)
MINURSO	60,8	61,7	1,5
MINUK	50,7	47,5	(6,3)

Mission	2012/13	2013/14	Augmentation/(diminution) (pourcentage)
MONUSCO	1 402,3	1 535,5	9,5
MINUL	518,1	503,2	(2,9)
ONUCI	600,1	617,5	2,9
MINUSTAH	676,7	609,2	(10,0)
MINUT <sup>a</sup>	108,4	–	(100,0)
MINUAD	1 511,9	1 410,6	(6,7)
UNSOA	456,0	460,4	1,0
FISNUA	269,2	345,5	28,3
MINUSS	876,1	976,6	11,5
MISNUS <sup>b</sup>	17,6	6,4	(63,6)
MINUSMA	75,3	608,7	708,4
MINUSCA <sup>c</sup>	–	–	–
<b>Total</b>	<b>7 257,9</b>	<b>7 799,9</b>	<b>7,5</b>

<sup>a</sup> Mandat terminé pendant l'exercice 2012/13.

<sup>b</sup> Mandat terminé pendant l'exercice 2012/13.

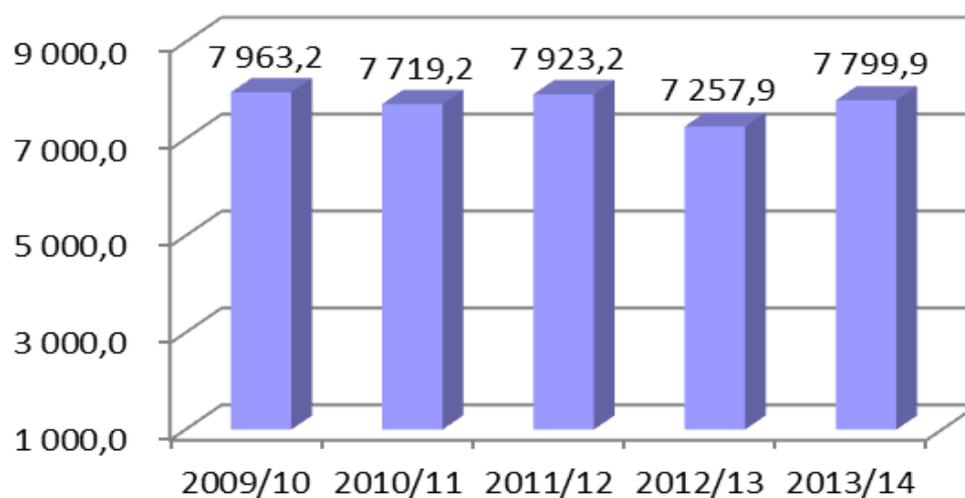
<sup>c</sup> Mandat commencé en avril 2014 grâce aux ressources fournies par le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix.

4. La figure IV.I illustre l'évolution des contributions mises en recouvrement au titre des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14 et les quatre exercices antérieurs.

Figure IV.I

**Contributions statutaires**

(En millions de dollars des États-Unis)



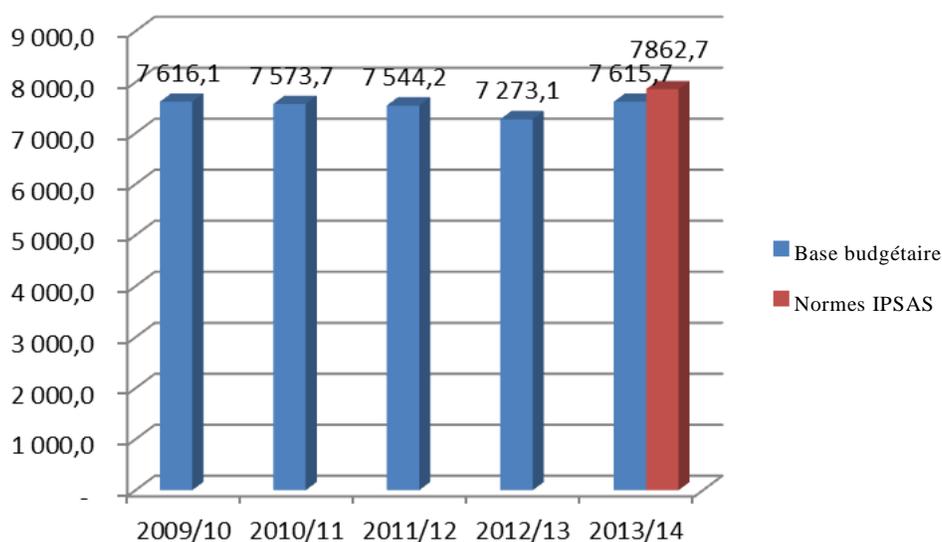
## D. Charges

5. Le montant total des charges pour l'exercice 2013/14 s'élève à 7 862,7 millions de dollars. Étant donné qu'il s'agit de la première année d'application des normes IPSAS, il n'existe pas de données permettant de comparer ce montant à celui des années antérieures. Les dépenses effectives de l'exercice 2013/14 (sur une base budgétaire), présentées dans l'état V, se sont élevées à 7 615,7 millions de dollars (contre des crédits alloués de 7 885,9 millions de dollars), soit une augmentation de 4,7 % par rapport à l'exercice 2012/13. La figure IV.II illustre l'évolution des charges des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2013/14 et les quatre exercices antérieurs.

Figure IV.II

### Charges

(En millions de dollars des États-Unis)



## E. État des contributions statutaires à recevoir

6. Malgré l'augmentation du montant des contributions intervenue pendant l'exercice, le montant des contributions statutaires à recevoir au titre des missions de maintien de la paix en cours a diminué de 16,0 % durant l'exercice 2013/14, passant de 802,5 millions de dollars à 673,7 millions de dollars, ce qui s'explique par l'augmentation du nombre de contributions effectivement acquittées. En outre, la baisse du montant des arriérés de contributions pour les missions dont le mandat est terminé est essentiellement due au versement de contributions non réglées pour les missions récemment terminées. L'état des contributions non réglées est indiqué dans le tableau IV.3.

Tableau IV.3  
**Contributions à recevoir, déduction faite de la provision  
pour créances douteuses**

(En millions de dollars des États-Unis)

	1 <sup>er</sup> juillet 2013	30 juin 2014	Augmentation/(diminution) (pourcentage)
Missions en cours	802,5	673,7	(16,0)
Missions dont le mandat est terminé	33,1	13,9	(58,0)
<b>Total</b>	<b>835,6</b>	<b>687,6</b>	<b>(74,1)</b>

## F. Liquidités

7. Le tableau IV.4 récapitule les disponibilités et le total du passif de chaque opération de maintien de la paix en cours au 30 juin 2014, ainsi que, à des fins de comparaison, les chiffres correspondants au début de l'exercice 2013/14. L'augmentation du nombre de contributions acquittées, mentionnée plus haut, a incontestablement contribué à donner un solde de trésorerie plus élevé à la fin de l'exercice 2013/14 (1 781,0 millions de dollars au 30 juin 2014 contre 1 397,5 millions de dollars au 1<sup>er</sup> juillet 2013). Le déficit légèrement plus important constaté à la fin de l'exercice s'explique par le fait que le passif a augmenté (2 165,1 millions de dollars au 30 juin 2014 contre 1 763,9 millions de dollars au 1<sup>er</sup> juillet 2013), principalement en raison de la comptabilisation des sommes à porter au crédit des États Membres au titre du solde inutilisé et des recettes diverses (439,6 millions de dollars au 30 juin 2014 contre 206,9 millions de dollars au 1<sup>er</sup> juillet 2013). Ces montants étant généralement déduits des contributions à verser pour le cycle suivant, ce déficit ne pose pas de problème de liquidité.

Tableau IV.4  
**Disponibilités et passif au 30 juin 2014 : missions en cours**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Disponibilités <sup>a</sup> (1)	Passif <sup>b</sup> (2)	Excédent/(déficit) au 30 juin 2014 (1) – (2)	Excédent/(déficit) au 30 juin 2013
UNFICYP	2,3	13,4	(11,1)	(7,2)
FNUOD	5,8	12,3	(6,5)	(29,9)
FINUL	234,0	192,4	41,6	44,6
MINURSO	4,1	23,0	(18,9)	(15,3)
MINUK	4,5	36,5	(32,0)	(29,3)
MONUSCO	227,1	428,7	(201,6)	(31,1)
MINUL	87,8	118,3	(30,5)	(9,5)
ONUCI	140,0	141,9	(1,9)	(18,3)
MINUSTAH	153,3	154,1	(0,8)	(80,2)
MINUAD	306,1	359,0	(52,9)	(37,7)

	Disponibilités <sup>a</sup> (1)	Passif <sup>b</sup> (2)	Excédent/(déficit) au 30 juin 2014 (1) – (2)	Excédent/(déficit) au 30 juin 2013
UNSOA	157,5	132,0	25,5	(48,8)
FISNUA	98,0	132,4	(34,4)	(25,9)
MINUSS	203,6	211,4	(7,8)	(12,7)
MINUSMA	145,1	147,7	(2,6)	(70,2)
MINUSCA	11,8	62,0	(50,2)	–
<b>Total</b>	<b>1,781,0</b>	<b>2,165,1</b>	<b>(384,1)</b>	<b>(371,5)</b>

<sup>a</sup> Somme de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités.

<sup>b</sup> Total du passif.

8. Le tableau IV.5 donne le récapitulatif des disponibilités et du montant total du passif pour toutes les missions dont le mandat est terminé. Au 30 juin 2014, le montant total des excédents de trésorerie s'élevait à 120,3 millions de dollars et celui des déficits de trésorerie à 182,8 millions de dollars. L'amélioration du déficit global des missions terminées constatée en 2013/14 s'explique par : a) le remboursement, par les missions en cours, d'emprunts faits sur les comptes des FPNU; b) le versement des contributions statutaires pour des missions dont le mandat s'est achevé récemment, telles que la MINUS et la MINUT.

Tableau IV.5

**Disponibilités et passif au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Disponibilités <sup>a</sup> (1)	Passif <sup>b</sup> (2)	Excédent/(déficit) au 30 juin 2014 (1) – (2)	Excédent/(déficit) au 1 <sup>er</sup> juillet 2013
<b>Missions présentant un excédent de trésorerie</b>				
MINUT	8,9	1,7	7,2	(1,5)
MINUS	46,0	24,7	21,3	13,3
MINURCAT	57,7	24,5	33,2	32,2
MONUG	1,5	1,0	0,5	0,5
MINUEE	3,2	1,3	1,9	1,9
ONUB	2,3	1,0	1,3	1,3
MINUSIL/MONUSIL	6,9	6,0	0,9	0,8
MANUTO	3,8	1,8	2,0	1,7
MONUIK	1,1	1,0	0,1	0,1
MINUBH	5,1	4,5	0,6	0,6
MONUT	1,1	1,0	0,1	0,1
MONUA/UNAVEM	15,2	5,3	9,9	9,5

	<i>Disponibilités<sup>a</sup></i>	<i>Passif<sup>b</sup></i>	<i>Excédent/(déficit) au 30 juin 2014</i>	<i>Excédent/(déficit) au 1<sup>er</sup> juillet 2013</i>
	(1)	(2)	(1) – (2)	
FORDEPRENU	6,5	6,1	0,4	0,4
ATNUSO	5,2	4,7	0,5	0,4
MONUL	1,8	1,6	0,2	0,2
FPNU	71,0	46,8	24,2	7,9
MINUHA	36,8	32,0	4,8	10,6
MINUAR/MONUOR	16,1	5,7	10,4	10,4
ONUSAL	1,5	1,2	0,3	0,2
ONUMUZ	0,4	0,3	0,1	0,1
Équipe de liaison militaire des Nations Unies au Cambodge	–	–	–	–
GANUPT	2,3	2,0	0,3	0,3
GOMNUII	1,8	1,7	0,1	0,2
<b>Total partiel</b>	<b>296,2</b>	<b>175,9</b>	<b>120,3</b>	<b>91,2</b>
<b>Missions présentant un déficit de trésorerie</b>				
MISNUS	0,4	5,5	(5,1)	(24,0)
MANUH/MITNUH/MIPONUH	0,2	7,5	(7,3)	(7,3)
MINURCA	0,1	23,9	(23,8)	(23,8)
MINUGUA	–	0,1	(0,1)	(0,1)
ONUSOM	0,1	15,5	(15,4)	(15,4)
APRONUC	0,1	40,1	(40,0)	(40,0)
FUNU (1956)	–	44,3	(44,3)	(44,3)
ONUC	–	46,8	(46,8)	(46,8)
<b>Total partiel</b>	<b>0,9</b>	<b>183,7</b>	<b>(182,8)</b>	<b>(201,7)</b>
<b>Total</b>	<b>297,1</b>	<b>359,6</b>	<b>(62,5)</b>	<b>(110,5)</b>

<sup>a</sup> Somme de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités.

<sup>b</sup> Total du passif.

9. Durant l'exercice 2013/14, le solde de trésorerie au titre des activités d'appui a diminué, en raison des sorties nettes du Fonds de réserve pour le maintien de la paix destinées à financer le démarrage de la MINUSCA et de l'augmentation de la part courante des passifs liés aux avantages du personnel qui ne sont toujours pas provisionnés.

Tableau IV.6  
**Disponibilités et passif au 30 juin 2014 : activités d'appui**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Disponibilités<sup>a</sup></i>	<i>Passif<sup>b</sup></i>	<i>Excédent/(déficit) au 30 juin 2014</i>	<i>Excédent/(déficit) au 1<sup>er</sup> juillet 2013</i>
	(1)	(2)	(1) – (2)	
Fonds de réserve pour le maintien de la paix	118,5	–	118,5	125,8
BSLB (stocks pour déploiement stratégique)	83,6	38,7	44,9	45,3 <sup>c</sup>
BSLB (autres activités)	7,6	7,3	0,3	
Compte d'appui	34,3	41,4	(7,1)	(14,9)
Fonds pour les avantages du personnel	–	41,3	(41,3)	(33,6)
<b>Total</b>	<b>244,0</b>	<b>128,7</b>	<b>115,3</b>	<b>122,6</b>

<sup>a</sup> Somme de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités.

<sup>b</sup> Total du passif.

<sup>c</sup> Au 1<sup>er</sup> juillet 2013, on n'établissait pas de distinction entre les liquidités afférentes aux stocks pour déploiement stratégique et celles afférentes aux autres activités de la Base de soutien logistique de Brindisi.

## G. Immobilisations corporelles

10. Le tableau IV.7 présente le rapport entre les montants afférents à la dotation aux amortissements et à l'acquisition de nouveaux actifs et le coût des actifs. Le taux d'acquisition de nouveaux actifs (7,7 %) est proche du taux de dotation aux amortissements (8,1 %), ce qui signifie que, dans l'ensemble, les missions remplacent leurs actifs au même rythme que celui auquel ceux-ci sont amortis. Grâce à l'adoption des normes IPSAS, il a enfin été possible d'obtenir des informations détaillées sur les immobilisations corporelles.

Tableau IV.7  
**Immobilisations corporelles**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Coût des actifs au 30 juin 2014</i>	<i>Dotation aux amortissements</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Dotation aux amortissements/coût (pourcentage)</i>	<i>Acquisition/coût (pourcentage)</i>
Immeubles	840,7	62,7	38,3 <sup>a</sup>	7,5	4,6
Immobilisations en cours de construction	50,0	–	23,2 <sup>a</sup>	–	46,4
Infrastructures	393,6	23,9	36,1 <sup>a</sup>	6,1	9,2
Mobilier et agencements	4,7	0,4	1,2	8,5	25,5
Matériel de télécommunications et matériel informatique	353,9	41,4	50,9	11,7	14,4

	<i>Coût des actifs au 30 juin 2014</i>	<i>Dotations aux amortissements</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Dotations aux amortissements/coût (pourcentage)</i>	<i>Acquisition/coût (pourcentage)</i>
Véhicules	821,6	68,3	37,5	8,3	4,6
Machines et matériel	370,3	33,5	31,0	9,0	8,4
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 834,8</b>	<b>230,2</b>	<b>218,2</b>	<b>8,1</b>	<b>7,7</b>

<sup>a</sup> Une fois achevées, des immobilisations en cours de construction d'un montant de 50,7 millions de dollars ont été comptabilisées aux rubriques immeubles (14,8 millions de dollars) et infrastructures (36,1 millions de dollars).

## H. Stocks

11. Au cours de l'exercice 2013/14, la rotation des stocks a été relativement lente, moins de la moitié de ceux-ci ayant été utilisés, comme l'indique le tableau IV.8. À ce rythme, les réserves stratégiques permettraient de couvrir les besoins pendant près de 2,9 ans, tandis que les stocks sans valeur marchande devraient être suffisants pour deux ans. Les opérations de maintien de la paix opérant dans des régions reculées où l'achat et la livraison des biens de consommation ne sont ni rapides ni faciles, l'accumulation de stocks peut s'y avérer nécessaire, ce qui donne lieu à un faible taux de rotation des stocks. À l'avenir, l'analyse des tendances s'avérera essentielle à la détermination du volume optimal des stocks des opérations de maintien de la paix; il s'agira notamment de ventiler les dotations par lieu afin de tenir compte des variations des conditions locales.

Tableau IV.8

### Taux de rotation des stocks

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Solde d'inventaire moyen</i>	<i>Stocks utilisés</i>	<i>Taux de rotation des stocks</i>	<i>Nombre de jours couverts par les stocks</i>
Réserves stratégiques	107,8	37,4	0,35	1 052
Stocks sans valeur marchande	278,6	138,0	0,50	737
<b>Total</b>	<b>386,4</b>	<b>175,4</b>	<b>0,45</b>	<b>804</b>

## I. Une étape importante

12. L'exercice 2013/14 a marqué une étape importante pour les opérations de maintien de la paix, dans la mesure où il a vu la mise en œuvre des normes IPSAS et d'un nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) dans le cadre de la stratégie à long terme visant à transformer la gestion de l'Organisation. Le remplacement des nombreux systèmes autonomes en service dans les différentes opérations de maintien de la paix par un unique progiciel de gestion intégré centralisé a nécessité non seulement l'adoption d'un ensemble harmonisé de procédures de travail et le regroupement des données provenant de systèmes disparates, mais aussi une transformation radicale des modes de gestion passant par l'instauration de

nouveaux rôles, responsabilités et mécanismes de contrôle. Ces premiers états financiers conformes aux normes IPSAS présentent une information financière de meilleure qualité et plus transparente, laquelle devrait s'améliorer encore à mesure qu'Umoja et les normes IPSAS s'implanteront plus solidement dans les opérations de maintien de la paix, dont la gestion pourra ainsi être assurée à l'aide de deux types de pratiques optimales.

**Chapitre V**  
**États financiers pour la période de 12 mois allant**  
**du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014**

## I. État de la situation financière au 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	Au 30 juin 2014	Au 1 <sup>er</sup> juillet 2013
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7	491 997	312 449
Placements	22	812 610	633 647
Contributions statutaires à recevoir	8	687 561	835 596
Contributions volontaires à recevoir	9	7 351	3 222
Créances diverses	10	43 041	61 209
Stocks	11	388 708	384 116
Autres éléments d'actif	12	41 200	16 928
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 472 468</b>	<b>2 247 167</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Placements	22	1 017 507	1 013 450
Immobilisations corporelles	13	1 355 725	1 407 207
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>2 373 232</b>	<b>2 420 657</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>4 845 700</b>	<b>4 667 824</b>
<b>Passif</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Dettes – États Membres	14	764 193	1 088 561
Dettes diverses	14	1 141 235	822 062
Encaissements par anticipation	15	17 173	18 121
Avantages du personnel	16	73 349	72 755
Dotations aux provisions	17	468 291	211 322
Autres éléments de passif	18	79 870	113 648
<b>Total des passifs courants</b>		<b>2 544 111</b>	<b>2 326 469</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Avantages du personnel	16	1 347 082	1 182 327
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>1 347 082</b>	<b>1 182 327</b>
<b>Total du passif</b>		<b>3 891 193</b>	<b>3 508 796</b>
<b>Actif net</b>			
Excédents cumulés – fonds non réservés à des fins particulières	19	693 134	897 655
Excédents cumulés – fonds réservés à des fins particulières	19	111 373	111 373
Réserves	20	150 000	150 000
<b>Actif net total</b>		<b>954 507</b>	<b>1 159 028</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>		<b>4 845 700</b>	<b>4 667 824</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

## II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note</i>	<i>Au 30 juin 2014</i>
<b>Produits</b>		
Contributions statutaires	21	7 799 929
Contributions volontaires	21	144 673
Autres contributions et allocations		4 223
Produit des placements	22	20 542
Produits divers		30 083
<b>Total des produits</b>		<b>7 999 450</b>
<b>Charges</b>		
Traitements de base, indemnités et autres prestations		1 926 917
Services contractuels – contingents		2 456 834
Rémunération et indemnités des personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire		548 722
Subventions et autres transferts		14 574
Fournitures et consommables		904 625
Amortissement	13	230 235
Dépréciation	13	7 077
Autres charges de fonctionnement		1 608 262
Charges diverses		165 496
<b>Total des charges</b>		<b>7 862 742</b>
<b>Excédent pour l'année</b>		<b>136 708</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

### III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 30 juin 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note</i>	<i>Excédents/(déficits) cumulés – fonds non réservés à des fins particulières</i>	<i>Excédents cumulés – fonds réservés à des fins particulières</i>	<i>Réserves</i>	<i>Total</i>
<b>Actif net au 30 juin 2013 (selon les Normes comptables du système des Nations Unies)</b>		<b>(269 041)</b>	<b>111 373</b>	<b>150 000</b>	<b>(7 668)</b>
<b>Ajustement lié à la mise en conformité avec les normes IPSAS</b>					
Changement dans la méthode d'évaluation des fonds de gestion centralisée des liquidités	4	(122)	–	–	(122)
Comptabilisation initiale des stocks	4	384 116	–	–	384 116
Comptabilisation initiale des immobilisations corporelles	4	1 407 207	–	–	1 407 207
Comptabilisation initiale de la provision pour créances douteuses (contributions)	4	(604 562)	–	–	(604 562)
Comptabilisation initiale de la provision pour créances douteuses	4	(5 150)	–	–	(5 150)
Changement dans la méthode de comptabilisation des engagements au titre des avantages du personnel	4	(71 949)	–	–	(71 949)
Décomptabilisation des engagements non réglés	4	268 478	–	–	268 478
Comptabilisation initiale des dotations aux provisions	4	(211 322)	–	–	(211 322)
<b>Total (ajustement lié à la mise en conformité avec les normes IPSAS)</b>		<b>1 166 696</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 166 696</b>
<b>Actif net retraité au 1<sup>er</sup> juillet 2013 (selon les normes IPSAS)</b>		<b>897 655</b>	<b>111 373</b>	<b>150 000</b>	<b>1 159 028</b>
<b>Variations de l'actif net</b>					
Engagements d'exercices antérieurs : annulations		55 476	–	–	55 476
Sommes portées au crédit des États Membres		(439 646)	–	–	(439 646)
Autres ajustements apportés à l'actif net		3	–	–	3
Ajustements apportés aux gains actuariels/(pertes actuarielles) relatifs aux engagements au titre des avantages du personnel		42 938	–	–	42 938
<b>Total des éléments comptabilisés directement dans l'actif net</b>		<b>(341 229)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(341 229)</b>
Excédent pour l'année		136 708	–	–	136 708
<b>Total des produits et des charges</b>		<b>(204 521)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(204 521)</b>
<b>Actif net au 30 juin 2014</b>		<b>693 134</b>	<b>111 373</b>	<b>150 000</b>	<b>954 507</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

#### IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 30 juin 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note</i>	<i>Au 30 juin 2014</i>
<b>Flux de trésorerie provenant du fonctionnement</b>		
<b>Excédent pour l'année</b>		136 708
<i>Mouvements sans effet de trésorerie</i>		
Amortissement	13	230 235
Dépréciation des immobilisations corporelles	13	7 077
<i>Variations de l'actif</i>		
(Augmentation)/diminution des contributions statutaires à recevoir	8	148 035
(Augmentation)/diminution des contributions volontaires à recevoir	9	(4 129)
(Augmentation)/diminution des créances diverses	10	18 168
(Augmentation)/diminution des stocks	11	(4 592)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	12	(24 272)
<i>Variations du passif</i>		
Augmentation/(diminution) des dettes – États Membres	14	(324 368)
Augmentation/(diminution) des dettes – Autres	14	319 173
Augmentation/(diminution) des encaissements par anticipation	15	(948)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel	16	165 349
Augmentation/(diminution) de la dotation aux provisions	17	256 969
(Augmentation)/diminution des autres éléments de passif	18	(33 778)
Revenus des placements présentés parmi les activités de placement		(20 542)
<b>Flux nets de trésorerie provenant du (utilisés pour le) fonctionnement</b>		<b>869 085</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de placement</b>		
Part au prorata des augmentations nettes dans le fonds de gestion centralisée des liquidités		(183 020)
Revenus des placements présentés parmi les activités de placement		20 542
(Augmentation)/diminution nette des immobilisations corporelles		(185 830)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des (utilisés pour les) activités de placement</b>		<b>(348 308)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Engagements d'exercices antérieurs : annulations		55 476
Ajustements aux soldes des fonds		42 941
Sommes portées au crédit des États Membres		(439 646)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des (utilisés pour les) activités de financement</b>		<b>(341 229)</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>179 548</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'année</b>		<b>312 449</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'année</b>	<b>7</b>	<b>491 997</b>

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

## V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

Missions en cours	Crédits ouverts <sup>a</sup>		Dépenses effectives (sur une base budgétaire) (en pourcentage) <sup>b</sup>	Différence
	Budget initial	Budget final		
FISNUA	345 527	345 527	271 781	(21,3)
ONUCI	617 515	617 515	579 857	(6,1)
UNFICYP	59 742	59 742	57 760	(3,3)
MONUSCO	1 538 469	1 538 469	1 515 713	(1,5)
MINUSTAH	609 188	609 188	572 744	(6,0)
MINUK	47 479	47 479	42 685	(10,1)
MINUL	503 181	503 181	474 749	(5,7)
FNUOD	63 372	63 372	62 061	(2,1)
FINUL	520 445	520 445	519 723	(0,1)
MINUSS	976 627	976 627	971 355	(0,5)
MINURSO	63 767	63 767	61 748	(3,2)
MINUAD	1 410 642	1 410 642	1 339 885	(5,0)
UNSOA	468 409	468 409	461 557	(1,5)
MINUSMA	602 000	602 000	592 792	(1,5)
MINUSCA	59 552	59 552	59 153	(0,7)
<b>Total (missions en cours)</b>	<b>7 885 915</b>	<b>7 885 915</b>	<b>7 583 563</b>	<b>(3,8)</b>
<b>Autres éléments</b>				
Compte d'appui	327 426	327 426	315 009	(3,8)
BSLB – stocks pour déploiement stratégique <sup>c</sup>	96 041	96 041	50 799	(47,1)
BSLB : autres activités	68 517	68 517	68 906	0,6
<b>Total (autres éléments)</b>	<b>491 984</b>	<b>491 984</b>	<b>434 714</b>	<b>(11,6)</b>
<b>Total</b>	<b>8 377 899</b>	<b>8 377 899</b>	<b>8 018 277</b>	<b>(4,3)</b>
À déduire : Dépenses réparties du compte d'appui et de la BSLB (voir ci-dessus) :			(383 915)	
À déduire : Reconstitution des stocks pour déploiement stratégique comptabilisée au titre des missions de maintien de la paix (voir ci-dessus) :			(19 477)	
Fonds de réserve pour le maintien de la paix :			1	
<b>Total des dépenses pour l'exercice 2013/14 (sur une base budgétaire)</b>			<b>7 614 886</b>	

<sup>a</sup> Le budget et les dépenses effectives des missions englobent les dépenses liées à la reconstitution des stocks de la BSLB pour déploiement stratégique, le coût des activités relevant du compte d'appui et celui des autres activités de la BSLB.

<sup>b</sup> Différence entre les dépenses effectives (sur une base budgétaire) et le budget final. Les différences supérieures à 5 % sont expliquées dans le cadre de la note 6 relative aux états financiers.

<sup>c</sup> Les crédits ouverts ne couvrent pas les activités relatives aux stocks pour déploiement stratégique. Ces stocks sont financés par le paiement des biens livrés au cours de l'exercice aux missions de maintien de la paix, aux missions politiques et à d'autres bureaux (23 700 000 dollars) et par le report du solde du fonds de l'exercice précédent (72 341 000 dollars).

Les notes explicatives font partie intégrante des états financiers.

## Notes relatives aux états financiers

### Note 1

#### Entité présentant l'information financière

##### *L'Organisation des Nations Unies et ses activités*

1. L'Organisation des Nations Unies est une organisation internationale fondée en 1945, à l'issue de la Deuxième Guerre mondiale. La Charte des Nations Unies, signée le 26 juin 1945, est entrée en vigueur le 24 octobre 1945. Elle définit les principaux objectifs de l'Organisation comme suit :

- a) Maintenir la paix et la sécurité internationales;
- b) Favoriser le progrès et le développement socioéconomiques internationaux;
- c) Assurer le respect universel des droits de l'homme;
- d) Administrer la justice internationale et veiller au respect du droit international;
- e) Faire accéder les territoires sous tutelle à l'autonomie.

2. Ces objectifs sont mis en œuvre par les cinq grands organes de l'Organisation :

- a) L'Assemblée générale se consacre à des problèmes politiques, économiques et sociaux très divers, ainsi qu'aux aspects financiers et administratifs de l'Organisation;

- b) Le Conseil de sécurité est chargé de divers aspects du maintien et du rétablissement de la paix, intervenant notamment pour régler des conflits, rétablir la démocratie, favoriser le désarmement, apporter une assistance électorale, faciliter la consolidation de la paix après les conflits, mener des activités humanitaires pour assurer la survie de groupes n'ayant pas de quoi satisfaire leurs besoins élémentaires et veiller à ce que les personnes responsables de graves violations du droit humanitaire international soient poursuivies en justice;

- c) Le Conseil économique et social a des attributions particulières en matière de développement socioéconomique et joue notamment un rôle de premier plan en encadrant l'action menée par les autres organismes des Nations Unies pour faire face aux problèmes internationaux d'ordre économique, social et sanitaire;

- d) La compétence de la Cour internationale de Justice s'étend aux différends entre les États Membres que ceux-ci lui soumettent pour qu'elle donne un avis consultatif ou rende un arrêt ayant force obligatoire;

- e) Le Conseil de tutelle a achevé l'essentiel de sa tâche en 1994, année où a pris fin l'Accord de tutelle relatif au dernier territoire sous tutelle de l'Organisation des Nations Unies.

3. L'Organisation a son siège à New York et des offices à Genève, Nairobi et Vienne.

*Opérations de maintien de la paix des Nations Unies*

4. Les présents états financiers portent sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, celles-ci constituant une entité comptable distincte de l'Organisation.

5. L'Organisation des Nations Unies a pour mandat d'assurer le maintien de la paix dans les pays en proie à un conflit et d'y instaurer les conditions propices à une paix durable : la première opération de maintien de la paix a été créée en 1948. Depuis, 69 missions de maintien de la paix ont été déployées, dont 56 depuis 1988.

6. Le Conseil de sécurité dirige les activités relatives au maintien de la paix; il crée les missions de maintien de la paix et en proroge ou en modifie le mandat ou y met fin à l'issue d'un vote, selon ce qu'il juge utile. En vertu de l'Article 25 de la Charte, tous les États Membres de l'Organisation conviennent d'accepter et d'appliquer les décisions du Conseil de sécurité; d'autres organes peuvent faire des recommandations aux États Membres, mais le Conseil est le seul à pouvoir prendre des décisions ayant force obligatoire. Les opérations de maintien de la paix ont des atouts bien à elles, notamment la légitimité, le partage des obligations et la capacité de déployer et de soutenir des contingents et des effectifs de police venant du monde entier et de les associer à des éléments civils pour mettre en œuvre des mandats pluridimensionnels. Au 30 juin 2014, 17 missions de maintien de la paix des Nations Unies étaient déployées sur quatre continents.

7. En ce qui concerne la présentation d'états financiers, les opérations de maintien de la paix sont considérées comme une entité autonome qui ne contrôle ni n'est contrôlée par une quelconque entité du Secrétariat présentant elle aussi des états financiers, situation qui s'explique par le caractère particulier des procédures de gouvernance et des procédures budgétaires de chacune des entités comptables; les opérations de maintien de la paix ne détiennent pas de participation dans des entreprises associées ou contrôlées en commun. Il n'est donc pas utile de procéder à une consolidation puisque les états financiers des opérations de maintien de la paix ne portent que sur les activités de ces dernières.

**Note 2**

**Référentiel comptable et autorisation de la publication des états financiers**

*Référentiel comptable*

8. Comme prescrit par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation, les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Conformément aux normes IPSAS, ces états, qui donnent une image fidèle de l'actif, du passif, des produits et des charges des opérations de maintien de la paix et des flux de trésorerie pendant l'année financière, se composent comme suit :

- a) Un état de la situation financière;
- b) Un état des résultats financiers;
- c) Un état des variations de l'actif net;
- d) Un état des flux de trésorerie;

e) Un état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs;

f) Un récapitulatif des principales conventions comptables et des notes explicatives.

9. Les états financiers ont été établis sur la base de la continuité des activités, et les conventions comptables récapitulées dans la note 3 ont été appliquées de façon uniforme aux fins de leur établissement et de leur présentation.

10. Ces états financiers sont les premiers à être établis conformément aux normes IPSAS et certaines dispositions transitoires recensées ci-après ont été appliquées. Avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013, les états financiers des opérations de maintien de la paix étaient établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée, conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies.

11. L'adoption de nouvelles méthodes comptables, y compris les directives conformes aux normes IPSAS, a entraîné une modification de la valeur de l'actif et du passif constatés dans l'état de la situation financière. En conséquence, les montants inscrits dans le dernier état vérifié de la situation financière en date du 30 juin 2013 ont été retraités et les changements ont été récapitulés dans l'état des variations de l'actif net.

12. Les états financiers arrêtés au 30 juin 2014 ont été certifiés par le Contrôleur et approuvés par le Secrétaire général et leur publication a été autorisée, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation, le 30 septembre 2014.

#### *Base d'évaluation*

13. Les états financiers ont été établis sur la base du coût historique, exception faite de certains éléments d'actif dont il est question dans les notes relatives aux états. Ils portent sur une période de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet d'une année au 30 juin de l'année suivante.

#### *Monnaie de fonctionnement et de présentation*

14. Le dollar des États-Unis correspond à la monnaie de fonctionnement et à la monnaie de présentation de l'information financière de l'Organisation. Sauf indication contraire, les états financiers sont établis en milliers de dollars.

15. Les montants des opérations effectuées en monnaie étrangère sont convertis en dollars au taux de change opérationnel de l'Organisation des Nations Unies en vigueur à la date de l'opération. Ce taux est très proche des taux de change au comptant en vigueur à la date des opérations. La valeur des actifs et passifs en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la fin de l'année. Lorsqu'elle est établie selon la méthode du coût historique ou de la juste valeur, la valeur des actifs et passifs non monétaires exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la date de l'opération ou à la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

16. Le montant net des gains et pertes de change résultant du règlement d'opérations en monnaie étrangère et de la conversion de la valeur d'actifs et de passifs monétaires libellés en monnaie étrangère au taux de change en vigueur à la fin de l'année est porté dans l'état des résultats financiers.

*Principe de l'importance relative et utilisation d'hypothèses et d'estimations*

17. L'importance relative est un principe essentiel qui régit l'établissement et la présentation des états financiers de l'Organisation. Ce principe guide de manière systématique les décisions comptables relatives à la présentation, à la communication de l'information, à la totalisation, à la compensation et à l'application rétrospective ou prospective des nouvelles conventions comptables. De façon générale, un élément est considéré important si le fait de l'omettre ou d'en tenir compte influe sur les conclusions ou décisions des utilisateurs des états financiers.

18. Pour établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, l'ONU doit s'appuyer sur des estimations, des appréciations et des hypothèses concernant le choix et l'application des conventions comptables et le montant constaté pour certains éléments d'actif et de passif, certains produits et certaines charges.

19. Les estimations comptables et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont revues périodiquement et les éventuelles révisions sont constatées au cours de l'année durant laquelle elles se produisent et de toute année à venir qui en subirait les effets. Les principales estimations et hypothèses susceptibles de donner lieu à d'importants ajustements dans les années à venir comprennent l'évaluation actuarielle des avantages du personnel, la durée d'utilité et la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, la dépréciation des actifs, le classement des instruments financiers, l'évaluation des stocks, les taux d'inflation et d'actualisation utilisés pour le calcul de la valeur actuelle des provisions et des actifs et passifs éventuels.

*Dispositions transitoires prévues par les normes IPSAS*

20. Comme prévu par les normes IPSAS dans le cadre de leur mise en application initiale, l'ONU s'est prévalu des dispositions transitoires ci-après :

a) IPSAS 1 (Présentation des états financiers) : des éléments de comparaison ne sont fournis que pour l'état de la situation financière;

b) IPSAS 4 (Effets des variations des cours des monnaies étrangères) : les écarts de conversion cumulés qui auraient pu exister à la date de la première application de la méthode de comptabilité d'exercice, méthode retenue dans les normes IPSAS, sont considérés comme étant égaux à zéro;

c) IPSAS 17 (Immobilisations corporelles) : la norme permet de se prévaloir d'un délai de grâce pouvant aller jusqu'à cinq ans avant que l'intégralité des actifs corporels pouvant être portés en immobilisations soit comptabilisée à l'actif. L'Organisation s'est prévalu de cette disposition en partie et a choisi de ne pas comptabiliser les améliorations locatives.

d) IPSAS 31 (Immobilisations incorporelles) : la norme a été appliquée de façon prospective. Les actifs incorporels acquis ou mis au point en interne avant le 1<sup>er</sup> juillet 2013 n'ont pas été portés en immobilisations dans ces états financiers<sup>7</sup>.

*Positions officielles attendues du Conseil des Normes comptables internationales du secteur public*

21. Les positions officielles attendues du Conseil des Normes comptables internationales du secteur public qui devraient avoir une incidence sur les états financiers des opérations de maintien de la paix concernent les éléments suivants :

a) Conceptual framework for general purpose financial reporting by public sector entities (cadre conceptuel de l'information financière à usage général destiné aux entités du secteur public) : élaboration d'un cadre conceptuel applicable à la mise au point et à la présentation de l'information financière à usage général des entités publiques;

b) Reporting service performance information (communication de l'information sur la performance en matière de prestation de services) : mise au point, à l'aide d'une méthode fondée sur des principes, d'un dispositif cohérent de communication des résultats des programmes et services du secteur public, privilégiant la satisfaction des besoins des utilisateurs;

c) Social benefits (avantages sociaux) : définition des critères et modalités de comptabilisation des charges et passifs relatifs à certains avantages sociaux dans les états financiers;

d) Financial statement discussion and analysis (examen et analyse des états financiers) : élaboration de directives d'information financière sur l'examen et l'analyse des états financiers.

22. L'état d'avancement et l'incidence de ces futures positions officielles sur les états financiers des opérations de maintien de la paix continuent de faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

### **Note 3**

#### **Récapitulatif des principales conventions comptables**

*Classement des actifs financiers*

23. L'Organisation classe ses actifs financiers dans l'une des catégories visées ci-après au moment de leur comptabilisation initiale, puis réévalue ce classement à chaque date de clôture. Les actifs financiers sont classés essentiellement en fonction du but pour lequel ils ont été acquis.

---

<sup>7</sup> La norme a été appliquée de façon rétrospective aux dépenses afférentes au nouveau progiciel de gestion intégré de l'Organisation, Umoja, qui sont portées en immobilisations dans les états financiers relatifs à l'Organisation (voir la note 26).

<i>Classe</i>	<i>Type d'actifs financiers</i>
Actifs à la juste valeur avec contrepartie en résultat	Investissements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités
Prêts et créances	Trésorerie et équivalents de trésorerie, produits d'opérations avec ou sans contrepartie directe, avances et prêts consentis aux partenaires de réalisation, aux agents d'exécution et au personnel

24. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. Ceux qui entrent dans la catégorie des prêts et créances sont initialement constatés par l'Organisation à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers le sont à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle l'Organisation devient partie aux dispositions contractuelles qui les régissent.

25. Les actifs financiers qui arrivent à échéance plus de 12 mois après la date de clôture des comptes sont portés en actifs non courants. La valeur des actifs détenus dans d'autres monnaies est convertie en dollars des États-Unis aux taux de change opérationnels de l'ONU en vigueur à la date de clôture, le montant net des gains ou pertes étant porté en excédent ou déficit dans l'état des résultats financiers.

26. Les actifs financiers à la juste valeur avec contrepartie en résultat désignent ceux qui ont été classés comme tels lors de leur comptabilisation initiale, sont détenus à des fins de transaction ou sont acquis essentiellement dans l'objectif d'une revente à court terme. Ils sont constatés à leur juste valeur à chaque date de clôture des comptes, tous gains ou pertes résultant des variations de cette valeur étant présentés dans l'état des résultats financiers de la période durant laquelle ils se produisent.

27. Les prêts et créances désignent des actifs financiers non dérivés, assortis de paiements fixes ou déterminables et d'échéances fixes, qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont initialement constatés à la juste valeur majorée des coûts de transaction, puis comptabilisés au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés en fonction du temps écoulé selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré.

28. Les actifs financiers sont évalués à chaque date de clôture des comptes pour déterminer s'il existe une indication objective de dépréciation, comme par exemple une défaillance ou un retard de paiement de la contrepartie ou une réduction permanente de la valeur de l'actif. Les dépréciations sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle elles se produisent.

29. Les actifs financiers sont décomptabilisés au moment de l'expiration ou de la cession des droits à des flux de trésorerie, lorsque l'Organisation a transféré la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la possession de ces instruments.

30. Les actifs et passifs financiers sont compensés et le solde net est porté dans l'état de la situation financière lorsque l'Organisation est juridiquement tenue de compenser les montants comptabilisés et a l'intention soit de régler le montant net soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

*Placements dans des fonds de gestion centralisée des liquidités*

31. La Trésorerie de l'Organisation investit les ressources mises en commun par les entités du Secrétariat et d'autres participants dans ce qu'il est convenu d'appeler des fonds de gestion centralisée des liquidités. La participation à ces fonds suppose de partager les risques et le rendement des investissements avec les autres participants. Les ressources étant combinées et investies en commun, chaque participant est exposé au risque général du portefeuille des placements à hauteur des liquidités investies.

32. Les montants investis par l'Organisation dans les fonds de gestion centralisée des liquidités sont comptabilisés, en fonction de l'échéance de l'investissement considéré, dans les rubriques trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme ou placements à long terme, dans l'état des résultats financiers.

*Trésorerie et équivalents de trésorerie*

33. La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces en caisse et les fonds en banque, ainsi que les titres de placement à court terme à forte liquidité dont l'échéance est inférieure ou égale à trois mois à compter de la date d'acquisition.

*Contributions à recevoir*

34. Les contributions à recevoir représentent des produits non encore encaissés au titre des contributions statutaires ou des contributions volontaires que les États Membres, les États non membres et d'autres donateurs s'engagent à verser à l'Organisation dans le cadre d'accords opposables. Il s'agit de produits à recevoir d'opérations sans contrepartie directe qui sont constatés à la valeur nominale, minorée des montants considérés irrécouvrables.

35. Dans le cas des contributions statutaires à recevoir pour les opérations de maintien de la paix, la dépréciation est comptabilisée sous forme de provision pour créances douteuses calculée comme suit :

a) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans par les États Membres qui bénéficient d'une dérogation au titre de l'Article 19 de la Charte des Nations Unies;

b) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le paiement fait l'objet d'un traitement spécial accordé par l'Assemblée générale (FNUE, ONUC, montant des contributions non acquittées par la Chine viré à un compte spécial en application de la résolution 36/116 A de l'Assemblée générale, ex-Yougoslavie);

c) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions dues depuis plus de deux ans dont le solde a été contesté par les États Membres;

d) La provision équivaut à l'intégralité du montant considéré pour les contributions statutaires dues depuis plus de deux ans au titre de missions terminées depuis plus de deux ans;

e) Aucune provision pour créances douteuses n'est constituée pour les contributions assorties d'un échéancier de paiement, qui sont cependant signalées dans les notes afférentes aux états financiers.

#### *Créances diverses*

36. Les créances diverses comprennent essentiellement les sommes à recevoir pour les biens ou services fournis à d'autres entités, les sommes à recevoir au titre des contrats de location simple, et les sommes à recevoir du personnel. Les créances sur d'autres entités des Nations Unies présentant des états financiers entrent également dans cette catégorie.

#### *Autres éléments d'actif*

37. Les autres éléments d'actif comprennent les charges payées d'avance qui sont portées à l'actif jusqu'à la livraison des biens ou la fourniture des services considérés par l'autre partie; après quoi, une charge est constatée.

#### *Transferts anticipés*

38. Les transferts anticipés désignent les fonds virés à titre d'avance aux agents d'exécution/partenaires de réalisation pour qu'ils fournissent les biens et services convenus. Les avances versées sont initialement portées à l'actif, puis passées en charges dès lors que les biens ont été livrés ou les services rendus par les agents d'exécution/partenaires de réalisation et que la réception de relevés de dépenses certifiés l'atteste, le cas échéant.

#### *Stocks*

39. Les soldes relatifs aux stocks sont comptabilisés dans les actifs à court terme selon les catégories suivantes :

<i>Catégorie</i>	<i>Sous-catégorie</i>
Biens destinés à la vente ou à la distribution	Ouvrages et publications, timbres
Matières premières et travaux en cours associés à des biens destinés à la vente ou à la distribution	Matériaux et fournitures de construction, travaux en cours
Réserves stratégiques	Réserves de carburant, eau en bouteille et rations, stocks pour déploiement stratégique, réserves des Nations Unies
Stocks sans valeur marchande	Stocks importants de fournitures et consommables, de pièces de rechange, de médicaments

40. Les stocks de l'Organisation ayant une valeur marchande comprennent les biens destinés à la vente ou à la distribution, les matières premières et les travaux en cours associés à ce type de biens, et les réserves stratégiques de fournitures et consommables.

41. Le coût des stocks est calculé selon la méthode de la moyenne mobile. Il comprend le prix d'acquisition majoré de tous autres coûts imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état, qui sont établis selon la méthode du coût standard. Les stocks acquis dans le cadre d'opérations sans contrepartie directe, c'est-à-dire les dons, sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition.
42. Leur valeur comptable est passée en charge lorsque les stocks sont vendus, échangés, distribués ou consommés par l'Organisation.
43. Les stocks destinés à la vente sont évalués au plus faible du coût ou de la valeur nette de réalisation. Ceux destinés à être distribués pour un coût nul ou symbolique ou pour être consommés dans la production de biens ou services sont évalués au plus faible du coût d'acquisition ou du coût de remplacement.
44. La valeur nette de réalisation correspond au montant net attendu de la vente de stocks dans le cours normal des activités. Le coût de remplacement correspond au montant estimatif à engager pour acquérir le bien considéré.
45. Les stocks sont soumis à des vérifications physiques en fonction de la valeur ou du risque que l'administration leur attribue. Leur valeur est estimée en déduisant les dépréciations opérées entre le coût et le coût de remplacement courant ou la valeur nette de réalisation, qui sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers.
46. Les stocks de fournitures et consommables détenus à des fins de consommation interne sont considérés comme n'ayant pas de valeur marchande et portés à l'actif dans l'état de la situation financière uniquement lorsqu'ils sont importants.
47. Parmi les stocks sans valeur marchande, ceux dont le coût excède le seuil de 5 000 dollars par fiche de stock sont comptabilisés selon la méthode de la moyenne mobile sur la base des pièces comptables disponibles dans le système de gestion des stocks. Un test de dépréciation est effectué pour tenir compte des variations entre les montants calculés selon la méthode de la moyenne mobile et ceux calculés selon la méthode du coût de remplacement courant, ainsi que des articles à rotation lente et des articles obsolètes.
48. Un modèle du coût standard a été appliqué pour l'évaluation des stocks avec ou sans valeur marchande afin de tenir compte des coûts associés.

#### *Biens patrimoniaux*

49. Les biens patrimoniaux ne sont pas comptabilisés dans les états financiers mais signalés dans les notes explicatives qui accompagnent ces derniers lorsqu'ils sont importants.

#### *Immobilisations corporelles*

50. Les immobilisations corporelles sont classées dans différents groupes analogues selon leur nature, leur fonction, leur durée d'utilité et leurs méthodes d'évaluation, à savoir les suivants : véhicules; bâtiments préfabriqués; matériel de communication et matériel informatique; matériel et outillage; mobilier et agencements; biens immobiliers (bâtiments, infrastructures et immobilisations en cours de construction).

## 51. Comptabilisation :

a) Toutes les immobilisations corporelles autres que les biens immobiliers sont constatées au coût historique minoré des montants cumulés des amortissements et des moins-values. Le coût historique comprend le prix d'acquisition, tous les coûts imputables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état, et l'estimation initiale des frais de démantèlement de l'actif et de remise en état du site;

b) Faute d'informations sur le coût historique, les actifs immobiliers des opérations de maintien de la paix sont initialement constatés selon la méthode du coût de remplacement net d'amortissement. Des coûts de référence par quantité de référence ont été calculés en collectant des données sur les coûts de construction, en utilisant les données internes sur les coûts (lorsqu'il en existe) ou en recourant à des estimateurs de coûts externes pour chaque catalogue de biens immobiliers. Les coûts de référence par quantité de référence ajustés du facteur de variation des prix, du facteur de taille et du facteur d'emplacement servent à estimer la valeur des biens immobiliers et à déterminer le coût de remplacement;

c) Pour les immobilisations corporelles acquises à un coût nul ou nominal, y compris les dons, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût d'acquisition;

d) Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à l'actif lorsque leur coût est supérieur ou égal au seuil de 20 000 dollars ou à 100 000 dollars dans le cas des améliorations locatives et des immobilisations produites par l'Organisation pour elle-même. Un seuil moins élevé de 5 000 dollars est appliqué pour cinq groupes de biens : i) les véhicules; ii) les bâtiments préfabriqués; iii) les systèmes de communication par satellite; iv) les groupes électrogènes; et v) le matériel de réseau.

52. L'amortissement des immobilisations corporelles est constaté sur la durée d'utilité estimative selon la méthode linéaire, à hauteur de la valeur résiduelle, sauf pour les terrains et les immobilisations en cours, qui ne sont pas amortis. L'amortissement d'une immobilisation corporelle comprenant des composants dont les durées d'utilité sont différentes est comptabilisé composant par composant. L'amortissement commence à être appliqué au cours du mois durant lequel l'Organisation prend le contrôle du bien au sens des Incoterms et cesse au cours du mois durant le lequel la cession de l'immobilisation intervient. Compte tenu de l'utilisation attendue des immobilisations corporelles, la valeur résiduelle est considérée comme nulle, à moins qu'elle puisse être encore suffisamment importante.

53. Lorsque des immobilisations corporelles maintenues en service conservent une valeur au coût d'acquisition qui reste importante, des ajustements sont comptabilisés dans les états financiers au titre des amortissements cumulés et des immobilisations corporelles pour tenir compte d'un seuil minimal d'amortissement de 10 % du coût historique, lorsqu'une analyse des classes et des durées d'utilité des actifs amortis a révélé que la majorité de ces biens avaient une durée d'utilité relativement courte n'excédant pas 10 ans.

54. L'Organisation a retenu le modèle du coût pour évaluer les immobilisations corporelles lors de leur comptabilisation initiale, au lieu du modèle de la réévaluation. Les coûts engagés après l'acquisition initiale sont portés en charges uniquement lorsqu'il est probable que des avantages économiques futurs ou un potentiel de service associé au bien considéré en découleront pour l'Organisation et

que les coûts ultérieurs excéderont le seuil de comptabilisation initiale. Les frais de réparation et d'entretien sont portés en charges dans l'état des résultats financiers de l'année durant laquelle ils sont engagés.

55. La durée d'utilité estimative des différentes catégories d'immobilisation corporelle est indiquée ci-dessous :

<i>Catégorie</i>	<i>Sous-catégorie</i>	<i>Durée d'utilité</i>
Matériel de communication et matériel informatique	Matériel informatique	4 ans
	Matériel de communications et matériel audiovisuel	7 ans
Véhicules	Véhicules légers	6 ans
	Véhicules lourds et véhicules de soutien génie	12 ans
	Véhicules spécialisés, remorques et attelages	De 6 à 12 ans
Matériel et outillage	Matériel léger du génie et matériel léger de construction	5 ans
	Matériel médical	
	Matériel de sécurité et de sûreté	
	Matériel de traitement de l'eau et de distribution du carburant	7 ans
	Matériel de transport	
	Matériel lourd du génie et matériel lourd de construction	12 ans
	Matériel d'impression et de publication	20 ans
Mobilier et agencements	Bibliothèque : ouvrages de référence	3 ans
	Matériel de bureau	4 ans
	Agencements et aménagements	7 ans
	Mobilier	10 ans
Bâtiments	Bâtiments – structures temporaires	7 ans
	Bâtiments – structures permanentes	Jusqu'à 50 ans
	Contrats de location-financement et droits d'usage cédés sans contrepartie	Durée de l'arrangement ou durée d'utilité du bâtiment si elle est plus courte
Infrastructures	Télécommunications, énergie, protection, transports, gestion des déchets et des eaux, loisirs, aménagement paysager	Jusqu'à 50 ans
Améliorations locatives	Agencements, aménagements et petits travaux de construction	Durée du bail ou 5 ans si cette durée est plus courte

56. Des plus-values/moins-values sur cession ou transfert d'immobilisations corporelles surviennent lorsque les produits des cessions ou transferts diffèrent de la valeur comptable de l'immobilisation considérée. Ces plus-values/moins-values sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers comme charges diverses ou produits divers.

57. Les terrains, bâtiments et infrastructures dont la valeur comptable nette en fin de période excède 100 000 dollars sont soumis à un test de dépréciation à chaque

date de clôture. Le seuil équivalent pour les autres immobilisations corporelles (à l'exclusion des immobilisations en cours et des améliorations locatives) est fixé à 25 000 dollars. Un test de dépréciation est pratiqué lorsque, du fait d'événements ou de changements de circonstances, la valeur nette comptable semble ne pas être recouvrable.

#### *Immobilisations incorporelles*

58. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût, minoré du montant cumulé des amortissements et moins-values. Pour celles qui ont été acquises à un coût nul ou nominal, y compris les dons, la juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant le coût d'acquisition. Le seuil d'immobilisation est fixé à 100 000 dollars pour les logiciels développés en interne et à 20 000 dollars par unité pour les actifs incorporels acquis à l'extérieur.

59. Le coût des licences d'utilisation des logiciels achetés dans le commerce est porté à l'actif en tenant compte des frais engagés pour acquérir et mettre en service ces logiciels. Les coûts directement associés au développement des logiciels destinés à l'Organisation sont comptabilisés comme immobilisations incorporelles. Ces coûts directs comprennent les dépenses de personnel afférentes aux fonctionnaires qui ont pris part à l'élaboration des logiciels ainsi que la part des frais généraux pertinents.

60. L'amortissement des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est bien déterminée est constaté selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimative. Il commence au cours du mois d'acquisition ou lorsque l'immobilisation considérée devient opérationnelle.

61. Les immobilisations incorporelles sont soumises à des tests de dépréciation annuels lorsqu'elles sont en cours ou lorsqu'elles ont une durée d'utilité indéfinie. Sinon, ces tests ne sont pratiqués que lorsque des éléments indiquant une dépréciation ont été mis en évidence.

62. La durée d'utilité des principales catégories d'immobilisations corporelles a été estimée comme suit :

<i>Catégorie</i>	<i>Durée d'utilité estimative</i>
Logiciels acquis à l'extérieur	De 3 à 10 ans
Logiciels développés en interne	De 3 à 10 ans
Licences et droits	De 2 à 6 ans (durée de la licence ou du droit)
Droits d'auteur	De 3 à 10 ans
Immobilisations incorporelles en développement	Pas d'amortissement

#### *Passif financier*

##### *Classement des éléments de passif financier*

63. Les passifs financiers des opérations de maintien de la paix sont classés dans la catégorie des autres passifs financiers. Ils comprennent les dettes, les transferts à payer, les avantages du personnel acquis, les fonds non dépensés détenus aux fins de futurs remboursements, les dotations aux provisions et autres éléments de passif tels

que les soldes créditeurs interfonds. Les passifs financiers ainsi classés sont initialement constatés à la juste valeur. Ceux contractés pour une durée inférieure à 12 mois sont comptabilisés à leur valeur nominale. L'Organisation réévalue le classement des passifs financiers à chaque date de clôture et cesse de comptabiliser ces éléments lorsque ses obligations contractuelles sont éteintes, ont été levées ou annulées, ou ont expiré.

*Dettes et charges à payer*

64. Les dettes et charges à payer se rapportent à l'achat de biens et services reçus mais non réglés à la date de clôture. Les dettes sont constatées puis évaluées à leur valeur nominale car elles doivent généralement être réglées dans les 12 mois.

*Transferts à payer*

65. Les transferts à payer correspondent aux montants dus à des agents d'exécution/partenaires de réalisation et aux soldes résiduels à reverser aux donateurs.

*Autres éléments de passif*

66. Les passifs non financiers désignent les encaissements par anticipation se rapportant aux contributions ou paiements reçus d'avance, les passifs liés aux dispositifs de financement conditionnel, les contributions statutaires ou volontaires reçues pour des périodes à venir et d'autres produits comptabilisés d'avance. Les encaissements par anticipation sont portés en produits au début de la période financière pertinente ou comptabilisés selon les conventions appliquées par l'Organisation pour la constatation des produits.

*Contrats de location*

*L'Organisation est le preneur*

67. Les contrats de location d'actifs corporels qui transfèrent à l'Organisation la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location-financement. Ils sont initialement comptabilisés à l'actif et au passif, à la plus faible de la juste valeur du bien loué ou de la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location. Les loyers, nets des frais financiers, sont inscrits au passif dans l'état de la situation financière. Les biens acquis en vertu de contrats de location-financement sont amortis conformément aux conventions appliquées par les opérations de maintien de la paix pour les immobilisations corporelles. L'élément intérêts des paiements au titre de la location est comptabilisé en charge dans l'état des résultats financiers selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur la durée du bail.

68. Les contrats de location qui ne transfèrent pas à l'Organisation la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété constituent des contrats de location simple. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges dans l'état des résultats financiers selon la méthode linéaire sur la durée du bail.

*L'Organisation est le bailleur*

69. L'Organisation est le bailleur de certains actifs loués dans le cadre de contrats de location simple. Ces actifs sont comptabilisés parmi les immobilisations corporelles. Les loyers perçus au titre de contrats de location simple sont constatés dans l'état des résultats financiers sur la durée du bail selon la méthode linéaire.

*Droits d'usage cédés sans contrepartie*

70. L'Organisation occupe des terrains et bâtiments et utilise des infrastructures, du matériel et de l'outillage dans le cadre d'accords de cession de droits d'usage conclus essentiellement avec les gouvernements des pays hôtes pour un coût nul ou nominal. Selon la durée de l'accord considéré, et les clauses de transfert du contrôle et clauses de résiliation figurant dans le contrat, ces droits d'usage cédés sans contrepartie peuvent être assimilés à des contrats de location simple ou à des contrats de location-financement.

71. Dans le cas des contrats du type location simple, un montant égal au montant annuel du loyer sur le marché de locaux analogues est comptabilisé comme charge et comme produit dans les états financiers. Dans le cas des contrats du type location-financement (dont la durée supérieure à 35 ans concerne des locaux, essentiellement), la juste valeur marchande du bien considéré est portée à l'actif et amortie sur la plus courte de la durée d'utilité du bien ou de la durée du bail. Lorsque le bien est transféré sous certaines conditions, un montant égal à la juste valeur marchande de l'ensemble du bien ou de la part qu'y occupe l'Organisation est constaté d'avance; passé progressivement en produits, ce montant contrebalance l'amortissement comptabilisé. Lorsque le bien est transféré sans conditions particulières, un produit est constaté pour le même montant dès la prise de contrôle des locaux.

72. Les accords de cession à long terme de droits d'usage concernant des bâtiments et des terrains sont comptabilisés comme contrats de location simple lorsqu'ils ne confèrent pas à l'Organisation le contrôle exclusif des bâtiments ou le titre de propriété des terrains.

73. Le seuil de comptabilisation des produits et charges au titre des droits d'usage cédés sans contrepartie représente une valeur locative annuelle équivalant à 20 000 dollars dans le cas des locaux et à 5 000 dollars dans celui du matériel et de l'outillage.

*Avantages du personnel*

74. Le terme « personnel » désigne les fonctionnaires, au sens de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, dont l'emploi et la relation contractuelle sont définis par une lettre de nomination conformément aux règles fixées par l'Assemblée générale en application du paragraphe 1 de l'Article 101 de la Charte.

75. Les avantages du personnel se décomposent en avantages à court terme, avantages à long terme, avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat de travail.

*Avantages à court terme*

76. Les avantages à court terme désignent les avantages (autres que les indemnités de fin de contrat de travail) payables dans les 12 mois qui suivent la fin de la période durant laquelle les services sont rendus par le personnel. Ils comprennent les prestations liées à une première ou une nouvelle affectation (primes d'affectation), les prestations périodiques journalières, hebdomadaires ou mensuelles (traitements, prestations et avantages), les absences rémunérées (congé-maladie, congé de maternité ou de paternité) et d'autres avantages à court terme (indemnité pour frais d'études, remboursement d'impôts, et congé dans les foyers) accordés en fonction des services rendus au personnel employé durant la période considérée. Tous ces avantages qui sont acquis mais n'ont pas encore été payés sont comptabilisés parmi les passifs courants dans l'état de la situation financière.

77. Le congé dans les foyers est accordé aux fonctionnaires en poste dans certains lieux d'affectation et aux personnes à leur charge qui remplissent les conditions requises. Le passif comprend les frais de voyage prévus à l'occasion du prochain congé dans les foyers, ajustés au prorata du service à accomplir jusqu'à ce que le droit soit acquis. Étant donné que les demandes de prise en charge du voyage à l'occasion du congé dans les foyers sont présentées sur des périodes relativement courtes, l'actualisation en fonction du coût du temps est sans incidence significative.

*Avantages postérieurs à l'emploi*

78. Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent les prestations de retraite, l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées à la cessation de service et les indemnités en cas de décès. L'Organisation offre également un régime d'assurance-vie après la cessation de service qui couvre les primes d'assurance-vie se rapportant aux retraités qui remplissent les conditions requises.

*Régimes de prévoyance à prestations définies*

79. Les régimes de prévoyance à prestations définies désignent les régimes dans lesquels les risques actuariels incombent à l'Organisation du fait qu'elle est tenue de servir les prestations convenues. Le passif lié aux régimes de prévoyance à prestations définies est évalué à la valeur actuarielle des engagements afférents à ces prestations. Les variations du passif, y compris celles dues aux écarts actuariels, sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers de la période où elles se produisent. L'Organisation a choisi de constater en excédent ou déficit les variations du passif lié aux régimes de prévoyance à prestations définies qui sont dues aux pertes ou gains actuariels. Au 30 juin 2014, l'Organisation ne détenait aucun des actifs de régime définis par la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel).

80. Les engagements au titre des prestations définies sont calculés par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées. Leur valeur actuelle est déterminée par actualisation du montant estimatif des futurs paiements en retenant le taux d'intérêt d'obligations de sociétés de premier rang ayant des échéances proches de celles des paiements prévus par les différents régimes.

81. Assurance maladie après la cessation de service : cette assurance offre une couverture mondiale des frais médicaux engagés par les anciens fonctionnaires et les personnes à leur charge. À la cessation de service, les fonctionnaires et les personnes à leur charge peuvent choisir de s'affilier à un plan d'assurance maladie à

prestations définies des Nations Unies à condition de remplir certaines conditions, dont 10 ans d'affiliation à un plan d'assurance maladie des Nations Unies pour les fonctionnaires recrutés après le 1<sup>er</sup> juillet 2007 et 5 ans d'affiliation pour ceux recrutés avant cette date. Les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service représentent la valeur actuarielle de la part revenant à l'Organisation dans les frais d'assurance maladie des retraités et les droits à prestation acquis par les fonctionnaires en activité. Leur évaluation consiste notamment à prendre en compte les primes de tous les participants pour calculer les engagements résiduels à la charge des opérations de maintien de la paix. Les primes payées par les retraités sont déduites du montant brut des engagements, de même qu'une partie des primes des fonctionnaires en activité, pour parvenir au montant de ces engagements résiduels, conformément aux ratios de partage des coûts approuvés par l'Assemblée générale.

82. Prestations liées au rapatriement : à la cessation de service, les fonctionnaires qui remplissent certaines conditions, dont celle de résider en dehors de leur pays de nationalité au moment où ils cessent leurs fonctions, ont droit à une prime de rapatriement dont le montant est fonction de l'ancienneté, ainsi qu'au remboursement des frais de voyage et de déménagement. Un passif est constaté à partir du moment où le fonctionnaire commence à travailler pour l'Organisation et il est évalué à la valeur actuarielle du montant estimatif des engagements nécessaires pour régler ces prestations.

83. Capital-décès : cette obligation se matérialise au décès du fonctionnaire remplissant les conditions voulues. Le capital-décès est versé au conjoint survivant ou aux enfants à charge du fonctionnaire qui décède en cours d'emploi.

84. Indemnités prévues à l'appendice D du Règlement du personnel : l'appendice D régit l'indemnisation en cas de décès, d'accident ou de maladie imputable à l'exercice de fonctions officielles pour le compte de l'Organisation.

85. Régime de pensions : l'ONU fait partie des organisations affiliées à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies pour assurer des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime des pensions du personnel des Nations Unies est un régime multiemployeurs par capitalisation à prestations définies. Il expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. De même que les autres organisations affiliées, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont dans l'incapacité de déterminer la part qui leur revient dans la situation financière et les résultats du régime multiemployeurs à prestations définies de la Caisse des pensions d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser conformément à la norme IPSAS 25, si bien que l'Organisation traite ce régime comme un régime à cotisations définies, ainsi que la norme l'y autorise. À ce titre, les obligations relatives aux cotisations à la Caisse sont constatées comme charges au titre des avantages du personnel dans l'état des résultats financiers.

*Indemnités de fin de contrat de travail*

86. Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges uniquement lorsque l'Organisation est manifestement tenue en vertu d'un plan explicite détaillé, et sans aucune possibilité de s'y soustraire, soit de mettre fin à l'emploi d'un fonctionnaire avant la date normale de mise à la retraite, soit d'accorder des prestations de fin d'emploi à titre d'incitation à un départ volontaire. Les prestations dues dans les 12 mois sont constatées au montant qui est censé être versé. Pour celles qui sont dues plus de 12 mois après la date de clôture, le montant des engagements est actualisé dès lors que cette actualisation a un effet significatif.

*Autres avantages à long terme du personnel*

87. Les autres avantages à long terme désignent les prestations ou fractions de prestations qui ne sont pas dues dans les 12 mois suivant la fin de la période pendant laquelle les membres du personnel ont rendu les services ouvrant droit à ces avantages. Ils comprennent les engagements liés aux versements en compensation de jours de congé annuel accumulés à la cessation de service.

88. Les engagements au titre des congés annuels se rapportent aux absences rémunérées cumulables pouvant aller jusqu'à 60 jours qui ouvrent droit au règlement pécuniaire du reliquat accumulé à la cessation de service. L'organisation comptabilise au passif la valeur actuarielle totale des reliquats de congés payés de tous les fonctionnaires à la date de clôture dans l'état de la situation financière. Les engagements au titre des congés annuels sont calculés sur la même base actuarielle que les autres avantages postérieurs à l'emploi. Les écarts actuariels concernant les autres avantages à long terme du personnel sont constatés dans l'état des résultats financiers.

*Provisions, éventualités et engagements*

*Provisions*

89. Les provisions sont des passifs comptabilisés au titre de dépenses futures dont l'échéance ou le montant est incertain. Une provision est constatée dès lors que, par suite d'un événement passé, l'Organisation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Le montant comptabilisé comme provision doit être l'estimation la plus fiable de la charge nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date de clôture. Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, la provision correspond à la valeur actuelle du montant à acquitter pour éteindre l'obligation. Il n'est pas constaté de provisions au titre de pertes opérationnelles futures.

90. Le solde non engagé des crédits ouverts pour l'année considérée et le solde des crédits reportés d'années antérieures doivent être reversés aux États Membres. Le produit des placements et autres produits sont également reversés aux États Membres, avec le solde des crédits. À la date de clôture, une provision est constituée pour les soldes excédentaires à reverser aux États Membres, avec ajustement de l'actif net. Les soldes excédentaires restent comptabilisés en provisions jusqu'à ce que l'Assemblée générale décide de leur emploi.

*Passifs éventuels*

91. Un passif éventuel désigne soit une obligation potentielle qui résulte d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui sont partiellement indépendants de la volonté de l'Organisation, soit une obligation actuelle résultant d'événements passés, qui n'est pas comptabilisée car il est improbable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service sera nécessaire pour l'éteindre ou parce que son montant ne peut pas être déterminé de façon suffisamment fiable.

*Actifs éventuels*

92. Un actif éventuel est un actif potentiel qui résulte d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou de plusieurs événements futurs incertains partiellement indépendants de la volonté de l'Organisation.

*Engagements*

93. Les engagements désignent des charges futures que l'Organisation est tenue de supporter en vertu de contrats déjà conclus à la date de clôture et qu'elle n'a guère la possibilité d'éviter dans le cours normal de son activité. Ils comprennent les engagements en capital (montant des contrats d'acquisition d'immobilisation ni payé ni exigible à la date de clôture), les paiements à effectuer au titre de contrats de fourniture à l'Organisation de biens et services lors de périodes à venir, les paiements minimaux à effectuer au titre de baux non résiliables et autres engagements au titre de contrats non résiliables.

*Produits**Produits d'opérations sans contrepartie directe**Contributions statutaires*

94. Les contributions statutaires au titre des opérations de maintien de la paix sont mises en recouvrement et approuvées pour un exercice budgétaire d'un an. Elles sont comptabilisées comme produits au début de la période.

95. Les contributions statutaires comprennent les montants mis en recouvrement auprès des États Membres pour financer les activités de l'Organisation conformément au barème des contributions arrêté par l'Assemblée générale. Le produit des contributions statutaires versées par les États Membres et les États non membres est présenté dans l'état des résultats financiers.

*Contributions volontaires*

96. Les contributions volontaires et autres transferts qui sont étayés par un accord juridiquement contraignant sont comptabilisés en produits au moment où l'accord prend effet, c'est-à-dire le moment à partir duquel l'Organisation est réputée avoir acquis le contrôle de l'actif, à moins que les ressources soient fournies sous certaines conditions ou que les contributions soient expressément versées pour un exercice ultérieur, auquel cas la comptabilisation n'intervient que lorsque ces conditions sont satisfaites.

97. Les annonces de contributions volontaires et autres promesses de dons qui ne sont pas étayées par un accord contraignant assorti de dispositions relatives à l'offre et à l'acceptation sont comptabilisées en produits au moment du versement.

98. Ces annonces et promesses ainsi que les accords qui n'ont pas encore reçu acceptation et ne sont donc pas officialisés sont signalés comme actifs éventuels dans les notes explicatives accompagnant les états financiers.

99. Les fonds inutilisés remboursés aux donateurs sont soustraits des produits (lorsqu'ils sont portés en produits au cours de l'année) ou portés en déduction de l'actif net (lorsqu'ils ont été comptabilisés l'année précédente).

100. Les contributions en nature de biens, d'une valeur supérieure au seuil de comptabilisation fixé à 5 000 dollars pour les véhicules, les bâtiments préfabriqués, les systèmes de communication par satellite, les groupes électrogènes et le matériel de réseau, et à 20 000 dollars pour les autres biens, sont comptabilisées à l'actif et en produits dès lors qu'il est probable que des avantages économiques ou un potentiel de service en découleront pour l'Organisation et que leur juste valeur peut être mesurée avec fiabilité. L'Organisation a choisi de ne pas comptabiliser les contributions en nature de services; elle signale cependant dans les notes relatives aux états financiers celles dont la valeur excède le seuil de 20 000 dollars. Les contributions en nature sont initialement constatées à leur juste valeur à la date de réception, calculée par référence aux valeurs du marché observables ou sur la base d'évaluations indépendantes.

101. Les charges relatives à l'appui aux programmes sont imputées sur les fonds d'affectation spéciale et autres ressources extrabudgétaires pour faire en sorte qu'aucun coût additionnel engagé à l'appui des activités financées par des contributions extrabudgétaires ne soit imputé sur les quotes-parts et autres ressources de base alimentant le budget du Secrétariat de l'Organisation. Les charges convenues avec le donateur sont comprises dans les contributions volontaires. Elles sont exprimées en pourcentage des coûts directs (montant effectif des dépenses et des engagements non réglés).

*Produits d'opérations avec contrepartie directe*

102. Les opérations avec contrepartie directe sont des opérations dans le cadre desquelles l'Organisation vend des biens ou des services. Leur produit correspond à la juste valeur des contreparties reçues ou à recevoir pour la vente des biens et des services. Il est comptabilisé dès lors qu'il peut être évalué de façon fiable, que l'entrée de ressources représentatives d'avantages économiques est probable et qu'il est satisfait à certaines conditions, comme suit :

a) Le produit de la vente de publications, de livres et de timbres et des ventes de la boutique-cadeaux est comptabilisé lorsque la vente a lieu et les risques et avantages ont été transférés;

b) Le produit des commissions et des honoraires liés aux services d'achat, aux services administratifs et aux services de garde de biens restitués aux gouvernements, aux organismes des Nations Unies et à d'autres partenaires est comptabilisé lorsque le droit de recevoir le paiement est établi;

c) Le produit d'activités financées en commun correspond aux sommes versées par d'autres organismes des Nations Unies au titre de leur part de dépenses communes supportées par l'Organisation;

d) Le produit reçu au titre d'arrangements interorganisations représente les allocations versées par des organismes qui souhaitent que l'Organisation administre des projets ou autres programmes pour leur compte;

e) Les produits d'opérations avec contrepartie directe comprennent également les loyers perçus, le produit de la vente de matériel usagé ou excédentaire et de la fourniture de services aux visiteurs dans le cadre des visites guidées, et les gains nets réalisés sur les opérations de change.

#### *Produit des placements*

103. Le produit des placements comprend tous les intérêts perçus sur les dépôts des divers comptes bancaires, les dépôts à terme et les montants investis dans les fonds de gestion centralisée des liquidités par l'Organisation.

104. Les gains et pertes résultant de la variation de la juste valeur des instruments financiers et des intérêts créditeurs des instruments financiers désignés à la juste valeur avec contrepartie en résultat sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers parmi les produits des placements.

#### *Charges*

105. Une charge désigne une réduction des avantages économiques ou du potentiel de service au cours de la période considérée, sous la forme de sorties ou de consommation d'actifs ou d'adjonction de passifs, ayant pour effet de réduire le montant de l'actif net/la situation nette; elle est constatée selon la méthode de la comptabilité d'exercice lorsque les biens sont vendus ou les services rendus, quelles que soient les conditions de paiement.

106. Les traitements de base recouvrent les traitements, indemnités de poste et contributions du personnel se rapportant au personnel recruté sur le plan international, au personnel recruté sur le plan national et au personnel temporaire (autre que pour les réunions). Les indemnités et autres prestations comprennent les autres droits et avantages, dont les prestations de retraite et d'assurance, l'indemnité de subsistance (missions), la prime d'affectation, la prime de rapatriement et la prime de sujétion, notamment. Les charges intitulées services contractuels – contingents comprennent les frais relatifs aux contingents, au soutien logistique autonome et au matériel appartenant aux contingents et les indemnités de décès ou d'invalidité. La rémunération et les indemnités des personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire désignent l'indemnité de subsistance (missions) et les avantages postérieurs à l'emploi des Volontaires des Nations Unies, les honoraires des consultants et l'indemnité de subsistance (missions), l'indemnité d'habillement, l'indemnité de décès ou d'invalidité et l'indemnité de qualité de vie des observateurs militaires et membres de la police civile. Les fournitures et consommables comprennent les pièces de rechange concernant les installations, les véhicules, le matériel et l'outillage, le matériel informatique et le matériel de communication, ainsi que les frais afférents aux carburants et lubrifiants. Cette catégorie de charges comprend aussi les frais afférents aux rations, aux fournitures médicales, aux uniformes et insignes et au matériel de sûreté et de sécurité. Les autres charges de fonctionnement comprennent

les frais d'entretien, les frais de voyage, le coût des services de consultants, le coût des services de sécurité, le coût des services partagés, les frais de location, les frais d'assurance, les provisions pour créances douteuses et les montants passés en charges.

107. Certaines activités de programmes sont exécutées par des partenaires de réalisation/agents d'exécution. Ces derniers sont habituellement des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des organismes des Nations Unies. L'Organisation leur avance des fonds sur la base de projections de trésorerie. Les avances versées qui n'ont pas été dépensées au cours de l'année demeurent non soldées à la fin de l'année et sont comptabilisées dans l'état de la situation financière. Les partenaires de réalisation/agents d'exécution communiquent à l'Organisation des relevés de dépenses certifiées étayant l'utilisation qu'ils ont faite des ressources, sur la base desquels les charges relatives aux programmes sont comptabilisées dans l'état des résultats financiers. Lorsqu'une remise de fonds est réputée constituer un don pur et simple – les fonds distribués pour les projets à effet rapide en sont un exemple – une charge est constatée au moment où l'Organisation acquiert une obligation légale de payer, c'est-à-dire généralement à la date de la signature ou de la confirmation de l'accord.

108. Les charges d'appui qui sont engagées par les partenaires de réalisation et dont le montant leur est remboursé sont portées en charges dans l'état des résultats financiers.

#### **Note 4**

##### **Passage aux normes IPSAS : soldes d'ouverture**

109. L'adoption, au 1<sup>er</sup> juillet 2013, de la méthode de comptabilité d'exercice intégrale prescrite par les normes IPSAS a entraîné pour l'Organisation d'importants changements concernant les conventions comptables à appliquer et la composition et la comptabilisation de l'actif, du passif, des produits et des charges.

110. En conséquence, des ajustements et des reclassements ont été opérés dans le bilan au 30 juin 2013, qui a été arrêté conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies, pour arriver au bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> juillet 2013, qui a été établi conformément aux normes IPSAS. L'état révisé de la situation financière est présenté dans les états financiers sous la forme de soldes d'ouverture au 1<sup>er</sup> juillet 2013 établis selon les normes IPSAS.

111. Les changements découlant de l'adoption des normes IPSAS ont pour incidence nette une augmentation de 1 166,7 millions de dollars de l'actif net au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Les ajustements opérés pour chacune des rubriques de l'actif net sont indiqués dans l'état des variations de l'actif net.

#### **Note 5**

##### **Information sectorielle**

112. Un secteur est une activité distincte ou un groupe d'activités distinctes pour laquelle ou lesquelles il convient de présenter séparément l'information financière dans les états financiers afin d'évaluer les résultats obtenus antérieurement par une organisation dans la concrétisation de ses objectifs et de décider de l'attribution future des ressources.

113. L'Organisation classe ses opérations de maintien de la paix selon trois grands secteurs : a) missions en cours; b) missions terminées; et c) activités d'appui. Au 30 juin 2014, ce classement se présentait comme suit :

**a) Missions en cours**

- MINURSO • MINUSMA • FINUL • MINUAD • ONUCI
- MINUSTAH • UNFICYP • FISNUA • MINUSS • MINUL
- MONUSCO • MINUSCA • MINUK • FNUOD • UNSOA

**b) Missions terminées**

- MINUGUA • MINUAR/MONUOR • GOMNUII • MONUT • ONUB
- MINURCAT • ATNUSO/UNPSG • MONUIK • UNMLT • ONUC
- MANUSIL • MINUSIL/MONUSIL • UNOSOM • UNSMIS • FPNU
- ONUMOZ • MANUTO/ATNUSO • MONUG • GANUPT • MINUS
- MINURCA • MONUA/UNAVEM • MONUL • FUNU (1956) • MINUT
- MINUBH • MINUEE • ONUSAL • APRONUC • MINUHA
- MANUH/MIPONUH/MITNUH

**c) Activités d'appui**

- Comptes d'appui aux opérations de maintien de la paix
- Fonds de réserve pour le maintien de la paix
- Plans de financement des prestations dues au personnel
- Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi

114. Les produits, charges, actifs et passifs sectoriels s'établissent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Missions en cours</i>	<i>Missions terminées</i>	<i>Activités d'appui</i>	<i>Éliminations</i>	<b>Total</b>
<b>Produits sectoriels</b>					
Contributions statutaires	7 793 517	6 412	–	–	<b>7 799 929</b>
Contributions volontaires	140 381	–	4 292	–	<b>144 673</b>
Transferts et prélèvements	15 479	–	411 085	(422 341) <sup>a</sup>	<b>4 223</b>
Autres sources externes	43 800	3 597	3 228	–	<b>50 625</b>
<b>Total, produits sectoriels</b>	<b>7 993 177</b>	<b>10 009</b>	<b>418 605</b>	<b>(422 341)</b>	<b>7 999 450</b>

	<i>Missions en cours</i>	<i>Missions terminées</i>	<i>Activités d'appui</i>	<i>Éliminations</i>	<b>Total</b>
<b>Total, charges sectorielles</b>	<b>7 591 914</b>	<b>9 480</b>	<b>682 443</b>	<b>(421 095)<sup>a</sup></b>	<b>7 862 742</b>
Actifs sectoriels	4 175 416	358 816	421 064	(109 596) <sup>b</sup>	<b>4 845 700</b>
Passifs sectoriels	2 165 315	359 644	1 475 830	(109 596) <sup>b</sup>	<b>3 891 193</b>

<sup>a</sup> 386,044 millions de dollars pour les prélèvements opérés sur les comptes de missions en cours aux fins des activités d'appui, 19,477 millions de dollars pour les montants transférés des stocks pour déploiement stratégique aux fins des missions, 15,574 millions de dollars pour les transferts d'actifs entre missions de maintien de la paix et 1,246 million de dollars en produits pour les prélèvements sur les actifs nets du Fonds de réserve pour le maintien de la paix aux fins du financement du compte d'appui.

<sup>b</sup> 32,820 millions de dollars pour les avances prélevées sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix, 41,816 millions de dollars pour les avances entre missions et 2,540 millions de dollars pour les créances entre missions.

## Note 6

### Comparaison avec le budget

115. L'Organisation établit les budgets selon la méthode de comptabilité de trésorerie modifiée, par opposition à la méthode de comptabilité d'exercice intégrale prévue par les normes IPSAS. L'état V (état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget) présente les écarts entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs des dépenses calculés selon des méthodes comparables.

116. Les dépenses afférentes aux missions et les dépenses connexes sont présentées dans l'état V selon les conventions applicables au budget. L'état des résultats financiers donne les montants des charges par nature calculés selon les normes IPSAS.

117. Les budgets approuvés sont ceux qui autorisent l'engagement des charges et que l'Assemblée générale a approuvés. Aux fins de l'application des normes IPSAS, les budgets approuvés correspondent aux crédits autorisés pour chaque mission en vertu de résolutions de l'Assemblée.

#### *Écarts significatifs*

118. Le budget initial correspond aux crédits approuvés par l'Assemblée générale au 28 juin 2013 pour l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014. Le budget définitif correspond au budget initial ajusté de toutes modifications opérées par l'Assemblée. Les écarts entre le budget original et le budget définitif sont examinés dans le tableau ci-après.

119. Les écarts significatifs entre le montant définitif des crédits ouverts et le montant effectif des dépenses calculé selon la méthode de comptabilité de trésorerie modifiée – en l'occurrence les écarts supérieurs à 5 % – sont présentés ci-dessous.

<i>Mission</i>	<i>Résolution</i>	<i>Note</i>
FISNUA	67/270	<b>Dépenses inférieures de 21,3 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : L'écart résulte de la reconfiguration des moyens aériens de la mission, d'un retard dans l'exécution du programme de construction et le déploiement du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière, qui n'a opéré qu'avec ses capacités initiales au lieu d'être intégralement déployé à partir de mars 2014, et de l'utilisation des stocks de rations de l'exercice précédent.
ONUCI	67/271	<b>Dépenses inférieures de 6,1 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : L'ONUCI a progressivement retiré sa force, dont l'effectif a été réduit de 27 % au cours de l'exercice clos le 30 juin 2014. La poursuite du regroupement des sites et des bases de la force a eu pour effet de réduire encore le montant des dépenses en deçà du budget initial.
UNFICYP	67/272	Aucun écart significatif
MONUSCO	67/273	Aucun écart significatif
MINUSTAH	67/275	<b>Dépenses inférieures de 6,0 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : La réduction des activités de la Mission a eu pour effet de réduire les dépenses au titre du personnel civil et les dépenses opérationnelles.
MINUK	67/276	<b>Dépenses inférieures de 10,1 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : Le retrait et la configuration de la Mission ont eu pour effet de réduire les dépenses au titre du personnel civil et les dépenses opérationnelles.
MINUL	67/277	<b>Dépenses inférieures de 5,7 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : L'écart s'explique par le non-déploiement d'une unité de police constituée, le taux de vacance des postes d'agent recruté sur le plan international, qui a été supérieur à celui retenu pour établir le budget, et le nombre moindre que prévu des heures de vol, qui a contribué à réduire les dépenses au titre du carburant d'aviation et des redevances d'atterrissage grâce à l'optimisation de la planification et de la gestion des vols, ainsi que par des dépenses moindres au titre des militaires et du soutien logistique.
FNUOD	67/278	Aucun écart significatif
FINUL	67/279	Aucun écart significatif
MINUSS	67/280	Aucun écart significatif
MINURSO	67/283	Aucun écart significatif
MINUAD	67/284	<b>Dépenses inférieures de 5,0 % au montant définitif des crédits ouverts</b> : L'écart s'explique par la réduction des dépenses résultant du retrait progressif du personnel en tenue, les retards survenus dans l'exécution de plusieurs projets de

<i>Mission</i>	<i>Résolution</i>	<i>Note</i>
		construction et la réduction de la flotte aérienne.
UNSOA	67/285	Aucun écart significatif
MINUSMA	67/286	Aucun écart significatif
MINUSCA	68/299	Aucun écart significatif
Compte d'appui	67/287	Aucun écart significatif
BSLB : activités liées aux stocks pour déploiement stratégique		Sans objet : les ouvertures de crédits ne se rapportent pas aux activités liées aux stocks pour déploiement stratégique.
BSLB : autres activités	67/288	Aucun écart significatif

120. Le rapprochement des montants effectifs calculés selon des conventions comparables, qui sont portés dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget, et des montants effectifs, portés dans l'état des flux de trésorerie, est présenté dans le tableau ci-dessous.

#### Rapprochement pour l'exercice clos le 30 juin 2014

<i>Rapprochement</i>	<i>Opérations</i>	<i>Placements</i>	<i>Financement</i>	<i>Total</i>
<b>Montant effectif calculé selon des méthodes comparables (état V)</b>	<b>(7 614 886)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(7 614 886)</b>
Différences de conventions comptables	646 872	(185 830)	–	<b>461 042</b>
Différences relatives aux entités prises en compte	–	–	–	–
Différences temporelles	–	–	–	–
Différences de présentation	7 837 099	(162 478)	(341 229)	<b>7 333 392</b>
<b>Montant effectif figurant dans l'état des flux de trésorerie (état IV)</b>	<b>869 085</b>	<b>(348 308)</b>	<b>(341 229)</b>	<b>179 548</b>

Les **différences de conventions comptables** résultent de l'établissement du budget selon la méthode de comptabilité de trésorerie modifiée. Pour le rapprochement des résultats de l'exécution du budget et des montants portés dans l'état des flux de trésorerie, les postes hors trésorerie (engagements non réglés, paiements d'engagements se rapportant à des périodes antérieures, immobilisations et contributions statutaires non réglées) reflètent des différences de convention.

Les **différences relatives aux entités** représentent les flux de trésorerie de groupes de fonds autres que les opérations de maintien de la paix qui sont comptabilisés dans les états financiers. Ces derniers présentent les résultats de tous les groupes de fonds.

Les **différences temporelles** se produisent lorsque l'exercice budgétaire diffère de la période comptable sur laquelle portent les états financiers. Ce n'est pas le cas pour l'Organisation en ce qui concerne le rapprochement des montants inscrits au budget et des montants effectifs.

Les **différences de présentation** tiennent à ce que la structure et les conventions de classification retenues pour établir l'état des flux de trésorerie ne sont pas les mêmes que celles retenues pour établir l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs; en l'occurrence ces différences tiennent essentiellement à la non-comptabilisation des produits dans l'état V et aux changements opérés en ce qui concerne les fonds de gestion centralisée des liquidités.

**Note 7**  
**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Fonds en banque et en caisse <sup>a</sup> . . . . .	64 046
Dépôts à vue et à terme des fonds de gestion centralisée des liquidités dont l'échéance originelle est inférieure à trois mois . . . . .	428 951
<b>Total, trésorerie et équivalents de trésorerie . . . . .</b>	<b>491 997</b>

<sup>a</sup> Y compris des livres syriennes non convertibles d'un montant équivalent à 0,201 million de dollars.

**Note 8**  
**Créances sur opérations sans contrepartie directe :  
contributions statutaires**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Contributions statutaires . . . . .	1 292 555
Provision pour créances douteuses . . . . .	(604 994)
<b>Total, contributions statutaires à recevoir . . . . .</b>	<b>687 561</b>

**Note 9**  
**Créances sur opérations sans contrepartie directe :  
contributions volontaires**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Contributions volontaires . . . . .	13 144
Provision pour créances douteuses . . . . .	(5 793)
<b>Total, contributions volontaires à recevoir . . . . .</b>	<b>7 351</b>

**Note 10**  
**Créances sur opérations sans contrepartie directe :**  
**autres sommes à recevoir**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Montants à recevoir d'États Membres . . . . .	133 733
Montants à recevoir de parties liées à l'Organisation . . . . .	22 328
Autres créances sur opérations sans contrepartie directe . . . . .	20 855
Provision pour créances douteuses . . . . .	(133 875)
<b>Total, autres sommes à recevoir . . . . .</b>	<b>43 041</b>

**Note 11**  
**Stocks**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Réserves stratégiques</i>	<i>Stocks sans valeur marchande</i>	<i>Matières premières et travaux en cours</i>	<b>Total</b>
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> juillet 2013 (après retraitement)</b>	<b>109 048</b>	<b>275 068</b>	–	<b>384 116</b>
Valeur des stocks acquis durant l'année	34 888	145 110	–	<b>179 998</b>
Valeur des stocks consommés	(37 421)	(137 981)	–	<b>(175 402)</b>
Valeur des stocks sortis du bilan	(4)	–	–	<b>(4)</b>
<b>Valeur total des stocks au 30 juin 2014</b>	<b>106 511</b>	<b>282 197</b>	–	<b>388 708</b>

**Note 12**  
**Autres actifs**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Charges constatées d'avance . . . . .	11 556
Produit à recevoir des placements dans les fonds de gestion centralisée des liquidités . . . . .	3 711
Autres actifs afférents à des parties liées à l'Organisation . . . . .	11 943
Divers . . . . .	13 990
<b>Total, autres actifs . . . . .</b>	<b>41 200</b>

**Note 13****Immobilisations corporelles**

121. Conformément à la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), les soldes d'ouverture ont été initialement comptabilisés au coût historique ou à la juste valeur au 1<sup>er</sup> juillet 2013, puis évalués au coût. Le solde d'ouverture relatif aux bâtiments et infrastructures, soit 488,8 millions de dollars, a été calculé au 1<sup>er</sup> juillet 2013 sur la base du coût de remplacement net d'amortissement et validé par des experts indépendants.

122. L'outillage et le matériel ont été évalués selon la méthode du coût d'acquisition.

123. Au cours de l'année, les opérations de maintien de la paix ont réduit de 9,0 millions de dollars la valeur nette comptable des immobilisations : la valeur du matériel a été réduite de 4,6 millions de dollars, pour cause d'accidents (1,7 million), de défaut de fonctionnement (0,9 million), d'actes d'hostilité ou de catastrophes naturelles (0,8 million) et d'autres pertes (1,2 million). La valeur des bâtiments et immobilisations en cours a été réduite de 4,4 millions de dollars, pour cause de relocalisation ou de fermeture des sites (3,1 millions) et de dons aux gouvernements des pays hôtes (1,3 million). À la date de clôture, les opérations n'avaient constaté aucune autre dépréciation.

124. Les opérations de maintien de la paix ne possédaient aucun bien patrimonial important à la date de clôture.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Bâtiments	Infrastructures	Mobilier et agencements	Matériel de communication et matériel informatique	Véhicules	Outillage et matériel	Immobilisations en cours	Total
<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> juillet 2013</b>								
Coût d'acquisition	826 891	362 659	4 119	324 072	829 153	357 317	26 823	<b>2 731 034</b>
Amortissements cumulés	(400 101)	(92 714)	(2 586)	(204 174)	(458 711)	(165 541)	–	<b>(1 323 827)</b>
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>426 790</b>	<b>269 945</b>	<b>1 533</b>	<b>119 898</b>	<b>370 442</b>	<b>191 776</b>	<b>26 823</b>	<b>1 407 207</b>
<b>Variations</b>								
Ajouts	23 521	–	1 276	50 867	37 500	30 968	74 105	<b>218 237</b>
Cessions	(4 318)	(3 683)	(557)	(5 549)	(7 503)	(4 131)	–	<b>(25 741)</b>
Amortissements	(62 715)	(23 863)	(422)	(41 427)	(68 321)	(33 487)	–	<b>(230 235)</b>
Dépréciations	(2 536)	(466)	–	(247)	(1 267)	(2 561)	–	<b>(7 077)</b>
Transferts nets	(514)	327	6	1 671	(5 411)	(2 745)	–	<b>(6 666)</b>
Immobilisations en cours terminées	14 846	36 058	–	–	–	–	(50 904)	–
<b>Total, variations</b>	<b>(31 716)</b>	<b>8 373</b>	<b>303</b>	<b>5 315</b>	<b>(45 002)</b>	<b>(11 956)</b>	<b>23 201</b>	<b>(51 482)</b>
<b>Solde de clôture au 30 juin 2014</b>								
Coût d'acquisition	840 694	393 604	4 695	353 938	821 570	370 347	50 024	<b>2 834 872</b>
Amortissements cumulés	(445 620)	(115 286)	(2 859)	(228 725)	(496 130)	(190 527)	–	<b>(1 479 147)</b>
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>395 074</b>	<b>278 318</b>	<b>1 836</b>	<b>125 213</b>	<b>325 440</b>	<b>179 820</b>	<b>50 024</b>	<b>1 355 725</b>

**Note 14****Dettes**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Dettes aux fournisseurs . . . . .	195 847
Charges au titre des biens et services . . . . .	882 735
Dettes – parties liées à l'Organisation . . . . .	17 369
Dettes diverses . . . . .	45 284
<b>Total . . . . .</b>	<b>1 141 235</b>
Dettes – États Membres . . . . .	764 193
<b>Total, dettes . . . . .</b>	<b>1 905 428</b>

**Note 15****Encaissements par anticipation**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Au 30 juin 2014</i>	
Contributions ou paiements reçus d'avance . . . . .	17 173
Contributions extrabudgétaires transférées sous conditions . . . . .	–
<b>Total, encaissements par anticipation . . . . .</b>	<b>17 173</b>

**Note 16****Engagements au titre des avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Avantages courants</i>	<i>Avantages non courants</i>	<b>Total</b>
Assurance maladie après la cessation de service	15 828	1 020 779	<b>1 036</b>
Congés annuels	9 767	121 221	<b>130 988</b>
Prestations liées au rapatriement	15 272	163 979	<b>179 251</b>
Indemnités prévues à l'appendice D et en cas d'accident du travail	415	41 103	<b>41 518</b>
<b>Total, engagements au titre des prestations définies</b>	<b>41 282</b>	<b>1 347 082</b>	<b>1 388 364</b>
Traitements et salaires échus	32 067	–	<b>32 067</b>
<b>Total, engagements au titre des avantages du personnel</b>	<b>73 349</b>	<b>1 347 082</b>	<b>1 420 431</b>

125. Les avantages postérieurs à l'emploi sont constitués conformément au Règlement et au Statut du personnel de l'ONU, et les montants des engagements correspondants sont calculés par des actuaires indépendants. Une évaluation actuarielle est habituellement effectuée tous les deux ans. La plus récente a été arrêtée au 31 décembre 2013, et les charges à payer ont été reportées au 30 juin 2014.

*Évaluation actuarielle : hypothèses*

126. L'Organisation examine et sélectionne les hypothèses et les méthodes employées par les actuaires dans l'évaluation de fin d'année pour calculer les charges et contributions afférentes aux avantages du personnel.

127. La méthode actuarielle retenue pour l'évaluation a été celle des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles ayant servi au calcul des engagements au titre des avantages du personnel au 31 décembre 2013 et au report de leur montant au 30 juin 2014 sont indiquées ci-dessous

(En pourcentage)

<i>Hypothèses actuarielles</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Congés annuels</i>
Taux d'actualisation (au 31 décembre 2013)	4,47	4,23	4,37
Taux d'actualisation (au 30 juin 2014)	3,93	3,70	3,83
Taux prévu de croissance des frais médicaux (au 31 décembre 2013 et au 30 juin 2014)	5,0-7,3	–	–
Taux de croissance des frais de voyage (au 31 décembre 2013 et au 30 juin 2014)	–	2,5	–

128. Les taux d'actualisation reposent sur un taux composite pondéré formé de trois hypothèses de taux de rendement d'obligations : en dollars des États-Unis, en euros et en francs suisses. Compte tenu de la diminution des taux d'intérêt observée depuis le 31 décembre 2013 pour toutes les échéances dans ces trois catégories, des taux moins élevés ont été retenus pour calculer les montants à reporter.

129. Le coût des prestations par personne au titre des plans d'assurance maladie après la cessation de service est actualisé pour tenir compte des prestations et affiliations récemment observées. L'hypothèse retenue pour le taux de croissance des frais médicaux est révisée afin de tenir compte de l'augmentation prévue à court terme des coûts des régimes d'assurance maladie après la cessation de service et de la conjoncture économique. Les hypothèses concernant la croissance des frais médicaux utilisées pour l'évaluation au 31 décembre 2013 ont été conservées pour calculer les montants reportés car aucune croissance significative n'a été observée.

130. Pour l'évaluation des engagements au titre des prestations liées au rapatriement arrêtée au 31 décembre 2013, on a retenu un taux d'inflation des frais de voyage de 2,5 %, en tenant compte des projections de l'inflation aux États-Unis sur les 10 prochaines années. L'hypothèse d'une augmentation de 2,5 % retenue au 31 décembre 2013 a été maintenue pour calculer les montants à reporter, compte tenu de la stabilité observée dans plusieurs sources de prévision de l'inflation.

131. Pour les engagements au titre des reliquats de congés payés, l'hypothèse retenue a été celle d'une augmentation annuelle égale à 10,9 jours les trois premières années de service, à 1 jour de la quatrième à la huitième année et à 0,5 jour chaque année par la suite, jusqu'à concurrence de 60 jours. Cette hypothèse a été conservée pour calculer les montants à reporter dans les comptes des opérations de maintien de la paix.

132. Les hypothèses concernant l'évolution future de la mortalité reposent sur les statistiques publiées sous la forme de tables de mortalité. Les hypothèses relatives aux augmentations de traitement, aux départs à la retraite, à la liquidation des droits et à la mortalité sont conformes à celles que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies utilise pour sa propre évaluation actuarielle.

(En milliers de dollars des États-Unis)

<b>Montant net des engagements au titre des prestations définies au 1<sup>er</sup> juillet 2013 (après retraitement)</b> . . . . .	<b>1 175 130</b>
<i>Facteurs d'augmentation des engagements</i>	
Coût des services rendus au cours de la période . . . . .	112 301
Coût financier . . . . .	47 926
Pertes actuarielles liées aux modifications d'hypothèses et aux décaissements . . .	89 827
<i>Facteurs de diminution des engagements</i>	
Prestations effectivement versées . . . . .	(36 820)
<b>Montant net du passif constaté en fin d'année</b> . . . . .	<b>1 388 364</b>

133. Les montants comptabilisés dans l'état des résultats financiers s'établissent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

Coût des services rendus . . . . .	112 301
Coût financier . . . . .	47 926
Pertes actuarielles . . . . .	89 827
<b>Total, charges constatées au titre des avantages du personnel</b> . . . . .	<b>250 054</b>

#### *Analyse de sensibilité relative au taux d'actualisation*

134. Les variations des taux d'actualisation sont dictées par la courbe d'actualisation, qui est construite à partir d'obligations d'État et de sociétés. Les marchés obligataires ont été instables au cours de la période comptable, et cette volatilité fait sentir ses effets sur l'hypothèse relative au taux d'actualisation. Une variation d'un point de pourcentage aurait sur les engagements les incidences indiquées ci-dessous.

### Analyse de sensibilité : taux d'actualisation des engagements en fin d'année

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées au rapatriement</i>	<i>Congés annuels</i>
Hausse de 1 point du taux d'actualisation	(179 496)	(17 365)	(12 768)
En pourcentage des engagements en fin d'année	(17)	(10)	(10)
Baisse de 1 point du taux d'actualisation	239 498	19 387	15 024
En pourcentage des engagements en fin d'année	23	11	11

#### *Analyse de sensibilité relative aux frais médicaux*

135. La principale hypothèse utilisée dans l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service est le taux auquel les frais médicaux devraient augmenter à l'avenir. L'analyse de sensibilité porte sur l'évolution des engagements résultant des modifications des taux de croissance de ces frais, toutes autres hypothèses restant constantes, dont celle relative au taux d'actualisation. Si l'hypothèse relative à la croissance des frais médicaux venait à varier d'un point de pourcentage, l'évaluation des engagements au titre des prestations définies s'établirait comme indiqué ci-dessous.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Hausse</i>	<i>Baisse</i>
<b>Variation de 1 point de pourcentage de l'hypothèse de croissance des frais médicaux</b>		
Incidence sur les engagements au titre des prestations définies liées à l'assurance maladie après la cessation de service	255 457	(193 255)
Incidence cumulée sur le coût des services rendus et le coût financier	35 082	(25 872)

#### *Autres éléments d'information concernant les régimes de prévoyance à prestations définies : données historiques*

#### **Montant total des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées au rapatriement, au 30 juin**

	<i>2013</i>	<i>2012</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
Valeur actuarielle des engagements au titre des prestations définies	1 183 133	1 143 154	709 785	578 486	576 150

*Traitements et prestations à payer*

136. Les passifs divers au 30 juin 2014 comprennent les charges à payer au titre des congés dans les foyers (16,3 millions de dollars), des primes de rapatriement et d'installation (6,9 millions de dollars), des voyages de visite familiale (4,7 millions), des voyages effectués au titre des études (3,6 millions) et des congés de compensation (0,5 million).

*Réserve des opérations de maintien de la paix aux fins du règlement des demandes d'indemnisation présentées au titre de l'appendice D du Règlement du personnel et en cas d'accident du travail*

137. La Réserve des opérations de maintien de la paix est constituée pour verser des indemnités en cas de décès, d'accident ou de maladie imputable au service. Les règles gouvernant les indemnisations sont énoncées dans l'appendice D du Règlement du personnel. La Réserve permet à l'Organisation de continuer à s'acquitter de son obligation de verser des indemnités en cas de décès, d'accident ou de maladie imputable à l'exercice de fonctions officielles dans une mission de maintien de la paix bien après la fin du mandat et la liquidation de la mission.

138. La Réserve est alimentée par un prélèvement de 0,5 % du traitement de base net, y compris l'indemnité de poste, qui est comptabilisé parmi les charges afférentes au personnel dans les budgets des opérations de maintien de la paix. Elle permet de régler les demandes d'indemnisation soumises par le personnel des opérations de maintien de la paix au titre de l'appendice D, avec le paiement de prestations mensuelles de décès et d'invalidité et d'une indemnisation forfaitaire en cas d'accident ou de maladie, ainsi que la prise en charge des frais médicaux.

139. Auparavant, la Réserve était comptabilisée dans les états financiers de l'Organisation. Depuis l'exercice budgétaire des opérations de maintien de la paix commencé en 2014, elle apparaît dans les états financiers des opérations de maintien de la paix, pour tenir compte du fait qu'elle est utilisée pour effectuer des opérations financières qui se rapportent exclusivement aux opérations de maintien de la paix. Le passif à long terme de l'Organisation lié aux engagements au titre des prestations de décès et d'invalidité servies au personnel des opérations de maintien de la paix est soumis à une évaluation actuarielle, constaté dans les comptes de la Réserve et porté dans les états financiers des opérations de maintien de la paix.

*Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies*

140. L'Organisation est tenue de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour les organisations affiliées. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, elle doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée n'avait pas invoqué ces dispositions.

141. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2013 a fait apparaître un déficit égal à 0,72 % de la masse des rémunérations considérées aux fins de la pension, qui signifie que le taux de cotisation théoriquement requis pour assurer

l'équilibre actuariel à cette date était de 24,42 % alors que le taux de cotisation effectif était de 23,7 %. L'amélioration de la situation financière de la Caisse s'explique par le relèvement à 65 ans de l'âge normal de départ à la retraite pour les nouveaux participants à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

#### *Indemnités de fin de contrat de travail*

142. Aucun engagement au titre des indemnités de fin de contrat de travail n'était comptabilisé pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2014.

### **Note 17**

#### **Provisions**

143. À la date de clôture des comptes, un certain nombre d'entreprises au Kosovo avaient présenté des demandes d'indemnisation à la MINUK d'un montant estimé à 4,5 millions de dollars pour utilisation non consensuelle de locaux. La MONUSCO a constitué une provision de 14,5 millions de dollars, dont 9 millions au titre des frais d'entreposage qui seront exigibles lorsque le fournisseur aura exécuté les dispositions prévues au contrat et 4,2 millions au titre de la remise en état de locaux. Ces montants ne seront exigibles que si les demandes sont justifiées.

144. Une provision de 439,6 millions de dollars concernant des montants à porter au crédit des États Membres a été constituée, l'Assemblée générale devant se prononcer sur l'emploi à en faire pendant la prochaine année budgétaire. Ce montant se décompose comme suit : crédits disponibles (300,9 millions de dollars), annulation d'engagements d'exercices antérieurs (95 millions de dollars) et produits des placements et produits divers (43,7 millions de dollars).

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Provisions au titre de demandes d'indemnisation</i>	<i>Provisions au titre de sommes à porter au crédit des États Membres</i>	<b>Total</b>
<b>Valeur comptable d'ouverture</b>	<b>4 426</b>	<b>206 896</b>	<b>211 322</b>
Nouvelles provisions	24 219	439 646	<b>463 865</b>
Montants utilisés	–	(206 896)	<b>(206 896)</b>
Montants repris	–	–	–
<b>Solde de clôture</b>	<b>28 645</b>	<b>439 646</b>	<b>468 291</b>

### **Note 18**

#### **Autres éléments de passif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Au 30 juin 2014</i>
Crédits/produits constatés d'avance . . . . .	5 974
Soldes créditeurs interfonds . . . . .	13 308
Autres éléments de passif . . . . .	60 588
<b>Total . . . . .</b>	<b>79 870</b>

**Note 19****Excédents/déficits cumulés**

145. Il est tenu compte dans le montant de l'excédent cumulé non réservé à des fins particulières des passifs au titre des avantages du personnel (assurance maladie après la cessation de service, prestations liées au rapatriement et engagements au titre des congés annuels).

*Excédent cumulé – stocks pour déploiement stratégique*

146. Par sa résolution 56/292 du 27 juin 2002, l'Assemblée générale a autorisé l'achat de stocks pour déploiement stratégique. Dans son rapport sur le concept de stocks de matériel stratégique et son application (A/56/870), le Secrétaire général indiquait que les stocks d'articles déployés ou faisant l'objet d'une rotation seraient reconstitués et que le coût de remplacement serait imputé au budget de la mission qui les aurait reçus. Pour comptabiliser les reconstitutions de stocks, l'Organisation a créé un fonds autorenouvelable séparé dans lequel sont enregistrées toutes ces opérations et il est rendu compte des activités de ce fonds dans les états financiers de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi.

147. L'excédent cumulé à la fin de l'année financière, qui comprend notamment les montants résultant du décalage entre l'enregistrement de la recette au moment du transfert et la reconstitution effective des stocks, est reporté sur l'année suivante.

*Excédent reporté – fonds réservés à des fins particulières*

148. Dans sa résolution 57/323 du 18 juin 2003, l'Assemblée générale a décidé de suspendre l'application des dispositions de l'article 5.5 du Règlement financier dans le cas de certaines missions dont la situation de trésorerie était déficitaire. Les missions concernées sont les suivantes : MANUH, MITNUH, MIPONUH, MINURCA, Groupe d'observateurs militaires de la MINUGUA, ONUMOS, ONUSOM et APRONUC.

**Note 20****Réserves***Fonds de réserve pour le maintien de la paix*

149. Le Fonds de réserve pour le maintien de la paix a été créé en tant que facilité de trésorerie permettant à l'Organisation d'intervenir rapidement pendant la phase de démarrage de nouvelles opérations de maintien de la paix ou l'élargissement d'opérations existantes. Pendant l'année considérée, l'Organisation s'en est servie pour avancer 15 millions de dollars à la MINUSCA. Au 30 juin 2014, le montant des avances non remboursées s'élevait à 32,8 millions de dollars, dont 12,8 millions dus par la MINURCA, 15 millions par la MINUSCA et 5 millions par la MISNUS. La MINUSCA et la MISNUS ont depuis remboursé les montants qui leur avaient été avancés, la première en octobre 2014 et la seconde en septembre 2014. Les avances faites à la MINURCA sont en attente de remboursement depuis février 2000, cette mission ne disposant pas de liquidités suffisantes.

150. Au 30 juin 2014, les réserves du Fonds s'élevaient à 150 millions de dollars, tandis que l'excédent cumulé s'établissait à 1,6 million de dollars, dont 0,8 million de dollars pour l'exercice achevé le 30 juin 2013 et 0,8 million pour celui terminé le 30 juin 2014. Le montant de l'excédent au 30 juin 2013 sera déduit des ressources à

prévoir au budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2014/15, conformément à la résolution 68/283 de l'Assemblée générale, tandis que l'utilisation du montant de l'excédent au 30 juin 2014 sera fonction de la décision que prendra l'Assemblée.

## Note 21

### Produits des opérations sans contrepartie directe

#### *Contributions statutaires*

151. Des contributions statutaires d'un montant de 7 299,9 millions de dollars, qui avaient été mises en recouvrement conformément au barème de quotes-parts en vigueur pour les opérations de maintien de la paix, ont été comptabilisées en application du Règlement financier et des règles de gestion financière, des résolutions de l'Assemblée générale et des politiques de l'Organisation.

#### *Contributions volontaires*

152. Les contributions en nature correspondent à des contributions confirmées sous forme de biens, d'exonérations (droits d'atterrissage, taxes d'aéroport et taxes afférentes à l'immatriculation des véhicules) et de locaux et d'installations mis gracieusement à la disposition des missions. La juste valeur locative des locaux et installations mis gracieusement à la disposition des missions s'élève à 98,8 millions de dollars pendant la période considérée. Les exonérations relatives aux droits d'atterrissage ont atteint 9,3 millions de dollars, celles relatives aux taxes d'aéroport 3,8 millions de dollars, celles portant sur les droits d'immatriculation 1,8 million de dollars et celles relatives à différentes redevances 5,7 millions de dollars, portant le montant total des contributions en nature à 119,4 millions de dollars.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>États Membres</i>	<i>Autres</i>	<b>Total</b>
Contributions financières volontaires	25 225	–	<b>25 225</b>
Contributions volontaires en nature	119 448	–	<b>119 448</b>
<b>Montant total des réserves</b>	<b>144 673</b>	–	<b>144 673</b>

153. Diverses autres taxes n'ont pas non plus été appliquées, notamment les redevances passagers dans les aéroports (6 millions de dollars), les redevances d'utilisation des fréquences radio (2,2 millions de dollars) et des taxes sur d'autres services (6,7 millions). Ces contributions en nature sous forme de services ne sont pas comptabilisées et ne sont donc pas englobées dans le montant des contributions en nature dont il est question plus haut.

#### *Autres contributions et allocations*

154. Les produits des opérations sans contrepartie englobent aussi d'autres contributions et allocations d'un montant de 4,2 millions de dollars.

**Note 22****Instruments financiers et fonds de gestion centralisée des liquidités***Fonds de gestion centralisée des liquidités*

155. Outre la trésorerie et les équivalents de trésorerie qu'elle détient, l'Organisation participe au fonds de gestion centralisée des liquidités. Le regroupement des liquidités a un effet bénéfique sur le rendement global et sur le risque, grâce aux économies d'échelle et à la possibilité de répartir sur plusieurs échéances les risques liés à la courbe des taux. La répartition des éléments composant le fonds (trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme et placements à long terme) et celle des recettes sont proportionnelles à la part du capital revenant à chaque entité participante.

*Instruments financiers*

(En milliers de dollars des États-Unis)

*Instruments financiers*

*Au 30 juin 2014*

**Actifs financiers****Juste valeur avec contrepartie en résultat**

Placements – Fonds de gestion centralisée des liquidités à court terme	812 610
Placements – Fonds de gestion centralisée des liquidités à long terme	1 017 507

<b>Total (juste valeur avec contrepartie en résultat)</b>	<b>1 830 117</b>
---	------------------

**Prêts et créances**

Trésorerie et équivalents de trésorerie gérés en interne	63 046
Trésorerie et équivalents de trésorerie – Fonds de gestion centralisée des liquidités	428 951
Contributions statutaires	687 561
Contributions volontaires	7 351
Créances diverses	43 041
Revenus cumulés des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités	3 711
Autres éléments d'actif (hors charges comptabilisées d'avance)	25 933

<b>Total (prêts et créances)</b>	<b>1 259 594</b>
----------------------------------	------------------

<b>Valeur comptable totale des actifs financiers</b>	<b>3 089 711</b>
--	------------------

Montant afférent aux actifs financiers placés dans le fonds de gestion centralisée des liquidités	2 262 779
---	-----------

**Passifs financiers****Coût amorti**

Dettes – États Membres	764 193
Dettes diverses	1 141 235
Autres passifs (hors produits comptabilisés d'avance)	73 896

<b>Valeur comptable totale des passifs financiers</b>	<b>1 979 324</b>
---	------------------

*Instruments financiers**Au 30 juin 2014*

**État récapitulatif des recettes nettes du fonds principal de gestion centralisée des liquidités pour l'année terminée le 30 juin 2014**

Produit des placements	18 514
Pertes de change	(217)
Plus-values/(moins-values) latentes	2 086
<b>Intérêts et plus-values</b>	<b>20 383</b>
Frais bancaires	(98)
<b>Recettes nettes de l'exploitation</b>	<b>20 285</b>

156. Après application de la méthode du taux d'intérêt effectif, aucun produit d'intérêts n'a été perçu en ce qui concerne les actifs financiers qui n'ont pas été évalués à la juste valeur avec contrepartie en résultat.

*Gestion du risque financier*

*Vue d'ensemble*

157. L'Organisation s'expose aux risques financiers suivants :

- a) Risque de crédit;
- b) Risque de liquidité;
- c) Risque de marché.

158. La présente note renferme des informations sur chacun de ces risques, sur les objectifs, les principes et les procédures de l'Organisation relatifs à l'évaluation et à la gestion des risques, et sur les politiques retenues pour gérer le capital.

*Dispositif de contrôle des risques*

159. Les pratiques de l'Organisation en matière de gestion des risques sont conformes aux dispositions de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière et à ses Directives pour la gestion des placements. La Trésorerie de l'Organisation est chargée de gérer les placements et les risques pour les fonds de gestion centralisée des liquidités et de procéder aux placements conformément aux Directives.

160. L'objectif est de préserver le capital et de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de liquidités pour couvrir les besoins opérationnels tout en obtenant un taux de rendement concurrentiel pour chaque fonds. La priorité est donnée à la qualité, à la sécurité et à la liquidité des placements par rapport au taux de rendement.

161. Un Comité des placements évalue périodiquement la performance des placements et le degré de conformité avec les Directives et formule des recommandations quant aux changements à apporter à ces dernières. Le fonds de gestion centralisée des liquidités n'investit ni dans les produits dérivés, ni dans les titres adossés à des créances mobilières ou immobilières, ni dans les actions. L'Organisation n'a pas recensé de concentrations de risque liées à ses instruments financiers autres que celles dont elle a fait état.

162. Le capital que l'Organisation est appelée à gérer correspond à l'ensemble de ses actifs nets, c'est-à-dire au montant cumulé des soldes et des réserves. L'Organisation a pour but de préserver son aptitude à poursuivre ses activités, à financer ses actifs, à s'acquitter de sa mission et à atteindre ses objectifs. Elle gère son capital en tenant compte de la situation économique mondiale, des risques touchant ses éléments d'actif et de ses besoins actuels et futurs en ce qui concerne son fonds de roulement.

#### *Risque de crédit*

163. Le risque de crédit correspond au risque de subir une perte financière si une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements et dépôts auprès d'institutions financières et les impayés. La valeur comptable des instruments financiers après dépréciation représente l'exposition maximale au risque de crédit.

#### *Gestion du risque de crédit*

164. Les Directives pour la gestion des placements prévoient de vérifier régulièrement la solvabilité des émetteurs. Les placements peuvent comprendre, sans s'y limiter, des dépôts bancaires, des effets de commerce et des titres émis par des entités supranationales, des organismes d'État ou des gouvernements, avec des échéances inférieures ou égales à cinq ans. En ce qui concerne les dépôts bancaires, seules les parties ayant obtenu de Fitch une notation de visibilité équivalant au moins à « A- » sont acceptées.

165. La gestion des placements est centralisée au Siège de l'Organisation et en principe les missions ne sont pas habilitées à effectuer des investissements, sauf dérogation exceptionnelle lorsque les conditions justifient que des placements soient effectués localement suivant des paramètres bien définis conformes aux Directives pour la gestion des placements.

#### *Contributions à recevoir et créances diverses*

166. Une bonne partie des contributions à recevoir est due par des gouvernements souverains et des institutions supranationales, y compris d'autres entités du système des Nations Unies, qui ne présentent pas un risque de crédit important. À la date de clôture des comptes, l'Organisation ne bénéficiait pas d'une garantie concernant ses créances.

#### *Provision pour créances douteuses*

167. L'Organisation évalue la provision pour créances douteuses à la date de clôture des comptes. Si des indications objectives montrent qu'elle ne recouvrera pas la totalité des sommes dues, une provision est constituée. Le montant de la provision est utilisé lorsque l'administration approuve la comptabilisation en pertes comme prévu par le Règlement financier et les règles de gestion financière ou est repris lorsque le montant de créances qui avaient été dépréciées est reçu. Les variations du compte de dépréciation pendant l'année sont récapitulées ci-après.

**Variations du compte de dépréciation des créances douteuses**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<b>Au 1<sup>er</sup> juillet 2013</b> . . . . .	<b>609 712</b>
Provision supplémentaire . . . . .	134 950
<b>Au 30 juin 2014</b> . . . . .	<b>744 662</b>

168. Compte tenu des éléments dont elle dispose en ce qui concerne son risque de crédit, l'Organisation estime qu'il n'est pas nécessaire de constituer une nouvelle provision pour créances douteuses.

## Contributions statutaires

169. L'ancienneté des contributions statutaires à recevoir et le pourcentage du montant provisionné sont indiqués ci-après.

**Ancienneté des contributions à recevoir, au 30 juin 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Pourcentage du montant provisionné</i>	<i>Montant brut à recevoir</i>	<i>Provision</i>
Montant qui n'est ni impayé ni déprécié	–	–	–
Moins d'un an	Néant	562 417	–
Un à deux ans	Néant	78 681	–
Deux à trois ans	Note 3, par. 35	24 173	189
Trois à quatre ans	Note 3, par. 35	13 113	185
Plus de quatre ans	Note 3, par. 35	614 171	604 620
<b>Total</b>		<b>1 292 555</b>	<b>604 994</b>

## Contributions volontaires et créances diverses

170. L'ancienneté des créances autres que les contributions statutaires et le pourcentage du montant provisionné sont indiqués ci-après.

**Ancienneté des contributions volontaires et des créances diverses, au 30 juin 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Pourcentage du montant provisionné</i>	<i>Montant brut à recevoir</i>	<i>Provision</i>
Montant qui n'est ni impayé ni déprécié	–	852	–
Moins d'un an	Néant	44 818	–
Un à deux ans	25	5 260	1 314
Deux à trois ans	60	1 938	1 162

	<i>Pourcentage du montant provisionné</i>	<i>Montant brut à recevoir</i>	<i>Provision</i>
Plus de trois ans	100	137 192	137 192
<b>Total</b>		<b>190 060</b>	<b>139 668</b>

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

171. Les opérations de maintien de la paix détiennent 492 millions de dollars sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, ce qui correspond au montant maximum sur lequel porte le risque de crédit. La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont déposés auprès de banques et d'institutions financières dont la note de crédit est au moins « A- », selon la notation de viabilité de Fitch.

#### Placements du fonds de gestion centralisée des liquidités

172. Les Directives de l'ONU pour la gestion des placements prescrivent de ne pas investir dans des titres d'émetteurs dont la note de crédit est insuffisante et fixent une limite maximale de concentration des titres d'un émetteur donné. Ces conditions étaient remplies à la date des investissements. Les notes de crédit utilisées sont celles données par les principales agences de notation, Standard & Poor's et Moody's pour les obligations et les effets de commerce, et la notation de viabilité de Fitch pour les dépôts à terme. Les notes de crédit au 30 juin 2014 sont présentées ci-après.

#### Notes de crédits des placements du fonds de gestion centralisée des liquidités au 30 juin 2014

<i>Notes</i>	
Obligations	S&P : 30,8 % AAA et 63,9 % AA+/AA/AA-; 4,6 % non évaluées par S&P; Moody's : 76,6 % Aaa et 23,4 % Aa1/Aa3
Instruments à prime	S&P : 100 % A-1+; Moody's : 70,6 % P-1, 29,4 % non évalués; Fitch : 100 % F1+
Certificats de dépôt	S&P : 100 % A-1+; Moody's : 100 % P-1; Fitch : 100 % F1
Dépôts à terme	Fitch : 70,7 % aa- et 29,3% a+/a/a-

173. La Trésorerie de l'ONU surveille attentivement les notes de crédit; étant donné que l'Organisation a investi dans des titres de qualité et compte tenu des placements ayant subi une réduction de valeur, l'administration ne s'attend pas à ce que les émetteurs manquent à leurs obligations.

#### *Risque de liquidité*

174. Le risque de liquidité correspond à la probabilité que l'Organisation ne puisse dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles. L'Organisation s'attache à gérer ses liquidités de façon à disposer en permanence des montants nécessaires pour régler les engagements qui deviennent exigibles, aussi bien dans le cours normal de ses activités qu'en situation de crise, sans essuyer de pertes inacceptables ni nuire à sa réputation.

175. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation imposent de n'engager les charges qu'après réception des fonds promis par les donateurs, ce qui réduit considérablement le risque de liquidité auquel l'Organisation est exposée en ce qui concerne les contributions, celles-ci constituant un flux de trésorerie plutôt stable. Il ne peut être dérogé à cette règle que si des conditions précises concernant la gestion du risque associé au montant à recevoir sont réunies.

176. L'Organisation établit des prévisions relatives aux flux de trésorerie et suit les prévisions glissantes relatives aux besoins de liquidités de façon à pouvoir couvrir ses besoins opérationnels. Les placements sont effectués en prenant dûment en considération les besoins de trésorerie liés au fonctionnement, qui reposent sur les prévisions relatives aux flux de trésorerie. L'Organisation prend une grande partie de ses positions dans des équivalents de trésorerie et des placements à court terme suffisants pour couvrir ses engagements à mesure qu'ils deviennent exigibles.

#### Placements du fonds de gestion centralisée des liquidités

177. Le fonds de gestion centralisée des liquidités est exposé à un risque de liquidité, car les participants doivent effectuer des retraits à court délai. Il conserve des disponibilités et des titres négociables en quantités suffisantes pour faire face aux engagements des participants au moment où ils arrivent à échéance. La majeure partie de son encaisse, des équivalents de trésorerie et des placements est disponible dans un délai d'un jour pour répondre aux besoins opérationnels. Le risque de liquidité du fonds de gestion centralisée est donc considéré comme faible.

#### Passifs financiers

178. L'exposition au risque de liquidité tient au fait que l'entité peut avoir du mal à honorer ses engagements financiers. Pareille situation est très improbable du fait que l'entité dispose de contributions, de liquidités et de placements et que les procédures et politiques internes existantes lui donnent la garantie de disposer des ressources voulues pour honorer ses engagements financiers. À la date de clôture des comptes, l'Organisation n'avait pas engagé de garantie pour les passifs ou passifs éventuels et aucun passif ou dette n'avait été effacé par une tierce partie. Les échéances des passifs financiers indiquées ci-après sont classées selon la date à laquelle les opérations de maintien de la paix peuvent être amenées à régler le passif.

#### Échéances des passifs financiers au 30 juin 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)<sup>a</sup>

	À la demande	Dans les 3 mois	3 à 12 mois	1 à 2 ans	Plus de 2 ans	Total
Dettes	–	1 905 428	–	–	–	<b>1 905 428</b>
Autres éléments de passif	–	73 896	–	–	–	<b>73 896</b>
<b>Total</b>	–	<b>1 979 324</b>	–	–	–	<b>1 979 324</b>

<sup>a</sup> Base non actualisée.

*Risque de marché*

179. Le risque de marché correspond au risque que des fluctuations des cours, tels que les taux de change, les taux d'intérêt et le cours des valeurs, aient une incidence sur les recettes de l'Organisation ou sur la valeur de ses actifs et passifs financiers. La gestion des risques de marché consiste à gérer et maîtriser l'exposition aux risques selon certains paramètres tout en optimisant la situation budgétaire de l'Organisation.

*Risque de change*

180. Le risque de change est le risque que la juste valeur des flux de trésorerie futurs d'un instrument financier suive l'évolution des taux de change. Les opérations, les actifs et les passifs de l'Organisation sont libellés dans des monnaies autres que sa monnaie de fonctionnement et sont exposés au risque de change que représentent les fluctuations des taux de change. Les politiques de gestion et les Directives pour la gestion des placements imposent à l'Organisation de gérer son exposition au risque de change.

181. Les avoirs détenus dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis servent essentiellement à financer les dépenses locales afférentes au fonctionnement des missions dans les pays où elles opèrent. L'Organisation conserve un minimum d'avoirs en monnaie locale et, chaque fois que possible, utilise des comptes bancaires en dollars des États-Unis. Elle détient des liquidités dans des monnaies qui font l'objet de restrictions ou qui ne peuvent pas être aisément converties en dollars et qui lui servent exclusivement à régler les dépenses locales engagées dans les pays concernés.

182. L'Organisation atténue le risque de change en veillant à ce que les monnaies autres que le dollar des États-Unis dans lesquelles des contributions lui sont versées correspondent à des monnaies dont elle a besoin pour financer ses besoins opérationnels. Le fonds de gestion centralisée des liquidités est en dollars des États-Unis et n'est pas exposé au risque de change; compte tenu du fait que ses autres instruments financiers sont exposés à un risque peu élevé, l'Organisation considère que son exposition est faible.

*Exposition au risque de change*

183. Il est question plus haut des monnaies utilisées pour les liquidités, les équivalents de trésorerie et les placements. Il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse de sensibilité, car l'Organisation estime n'être exposée qu'à un risque de change limité puisque les montants en monnaies autres que le dollar des États-Unis ne représentent qu'une petite partie de ses actifs financiers.

*Risque de taux d'intérêt*

184. Le risque de taux d'intérêt est le risque de fluctuation de la juste valeur des instruments financiers ou des flux de trésorerie futurs du fait de variations des taux d'intérêt. En règle générale, le prix d'un titre à taux fixe chute à mesure que le taux d'intérêt augmente, et vice versa. Le risque de taux d'intérêt est habituellement mesuré en fonction de la durée, exprimée en années, de chaque titre à taux fixe. Plus la durée est longue, plus le risque de taux d'intérêt est élevé.

185. Les instruments financiers de l'Organisation portant intérêts correspondent à des placements, à des équivalents de trésorerie et à des liquidités à taux fixe. Le fonds de gestion centralisée des liquidités est donc principalement exposé au risque de taux d'intérêt. À la date de clôture des comptes, les placements du fonds de gestion centralisée des liquidités comprenaient principalement des titres à échéance plutôt courte, la durée maximale étant de moins de cinq ans. L'échéance moyenne des titres était de 1,1 année, ce qui est considéré comme un indicateur de faible risque de taux.

#### Analyse de la sensibilité du fonds de gestion centralisée des liquidités au taux d'intérêt

186. Le tableau ci-après illustre la façon dont la juste valeur du fonds de gestion centralisée des liquidités évoluerait si le rendement global des placements variait en raison des fluctuations des taux d'intérêt. Les placements étant comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, le changement de la juste valeur correspond à l'augmentation ou à la diminution de l'excédent ou du déficit et de l'actif net. On y voit l'incidence de glissements vers le haut ou vers le bas de la courbe des rendements pouvant aller jusqu'à 200 points de base (100 points de base = 1 %). Ces glissements de points de base n'ont toutefois qu'une valeur indicative.

#### Sensibilité du fonds de gestion centralisée des liquidités aux taux d'intérêt

Glissements de la courbe des rendements (points de base)	-200	-150	-100	-50	0	50	100	150	200
<b>Augmentation/(diminution) de la juste valeur (en millions de dollars É.-U.)</b>	182,6	136,9	91,3	45,6	0	(45,6)	(91,3)	(136,9)	(182,6)

#### Autres risques de prix

187. Le fonds de gestion centralisée des liquidités n'est pas exposé à d'autres risques de prix significatifs, car il n'emprunte pas de titres, n'en vend pas à découvert et n'en achète pas sur marge, ce qui limite les risques de perte de capitaux.

#### Classification comptable et comptabilisation à la juste valeur

188. La trésorerie, les équivalents de trésorerie, les créances et les dettes étant par nature des éléments à court terme, on considère que la juste valeur correspond à la valeur comptable.

189. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est fondée sur les cours du marché à la date de clôture des comptes. Un marché est dit actif lorsque l'on peut s'en procurer aisément les cours auprès d'une bourse, d'un courtier ou d'une maison de courtage, d'une association professionnelle, d'un service de cotation ou d'un organisme de réglementation et que ces cours correspondent à des opérations se produisant effectivement et régulièrement dans des conditions normales de concurrence. Le cours du marché retenu pour calculer la valeur des actifs financiers composant le fonds de gestion centralisée des liquidités correspond au cours acheteur actuel.

190. La valeur comptable des placements comptabilisée à la juste valeur avec contrepartie en résultat correspond à la juste valeur; dans le cas de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, y compris les dépôts à terme du fonds de gestion centralisée, elle correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur.

#### Hiérarchie des justes valeurs

191. Le tableau ci-après présente la hiérarchie de la juste valeur pour les instruments financiers mesurés à la juste valeur. Les différents niveaux sont définis comme suit :

a) Niveau 1 : cours sur les marchés actifs, non corrigés, d'actifs ou de passifs identiques;

b) Niveau 2 : données autres que les cours du marché relevant du niveau 1 qui sont obtenues soit directement (cours) soit indirectement (dérivé des cours) pour l'actif ou le passif considéré;

c) Niveau 3 : données afférentes à l'actif ou au passif considéré ne reposant pas sur des données de marché observables (c'est-à-dire, des éléments reposant sur des données inobservables).

192. La juste valeur des instruments financiers négociés sur des marchés actifs est fondée sur les cours du marché à la date d'évaluation. Un marché est dit actif lorsque l'on peut s'en procurer aisément les cours auprès d'une bourse, d'un courtier ou d'une maison de courtage, d'une association professionnelle, d'un service de cotation ou d'un organisme de réglementation et que ces cours correspondent à des opérations se produisant effectivement et régulièrement dans des conditions normales de concurrence. Le cours du marché retenu pour calculer la valeur des actifs financiers composant le fonds de gestion centralisée des liquidités correspond au cours acheteur actuel.

193. La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas échangés sur un marché actif (par exemple, les dépôts à terme détenus par des banques) est calculée au moyen de techniques d'évaluation, dans le cadre desquelles on tire le meilleur parti des données du marché pouvant être observées et on utilise au minimum les estimations établies par l'entité concernée. Si toutes les données nécessaires pour calculer la juste valeur d'un instrument sont observables, l'instrument est classé au niveau 2.

194. Le tableau ci-après présente, à la date de clôture des comptes, la hiérarchie des justes valeurs des actifs détenus dans le fonds principal de gestion centralisée des liquidités qui sont calculés à la juste valeur. Aucun actif financier n'était classé au niveau 3 et il n'y avait pas de passif comptabilisé à la juste valeur.

## Hiérarchie des justes valeurs : fonds principal de gestion centralisée des liquidités

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année terminée au 30 juin 2014		
	Niveau 1	Niveau 2	Total
<b>Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat</b>			
Obligations	4 724 195	–	<b>4 724 195</b>
Instruments à prime	849 440	–	<b>849 440</b>
Certificats de dépôt	85 000	–	<b>85 000</b>
<b>Total</b>	<b>5 658 635</b>	<b>–</b>	<b>5 658 635</b>

195. Le montant des actifs financiers transférés d'un niveau à un autre de la hiérarchie n'a pas été significatif.

### Note 23

#### Parties liées

##### *Principaux dirigeants*

196. Par principaux dirigeants, on entend les fonctionnaires qui peuvent exercer une influence importante sur l'Organisation lors de la prise de décisions financières et opérationnelles. Dans le cas des opérations de maintien de la paix, il s'agit du Secrétaire général, du Vice-Secrétaire général et des fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion ayant rang de secrétaire général adjoint ou de sous-secrétaire général.

197. Ces personnes ont pour mandat de planifier, diriger et contrôler les activités de l'Organisation relatives aux opérations de maintien de la paix.

198. Le montant total de la rémunération des principaux dirigeants englobe le montant net des traitements, l'indemnité de poste, diverses primes et indemnités ainsi que la cotisation de l'employeur au régime de pensions et au régime d'assurance maladie. Les principaux dirigeants des opérations de maintien de la paix sont au nombre de 19 et ont reçu un montant total de 6,9 millions de dollars pendant l'année financière terminée le 30 juin 2014; les versements étaient conformes au Règlement et au Statut du personnel de l'Organisation des Nations Unies, aux barèmes des traitements en vigueur et à d'autres textes rendus publics.

199. Les prestations non monétaires et les prestations indirectes dont ont bénéficié les principaux dirigeants n'étaient pas significatives. Aucun membre de la famille proche des principaux dirigeants n'a été employé à un poste de direction par l'Organisation.

200. Les avances dont ont bénéficié les hauts dirigeants sont celles accordées au titre de prestations prévues par le Statut et le Règlement du personnel et auxquelles tous les fonctionnaires de l'Organisation peuvent prétendre.

*Opérations entre parties liées*

201. Il est courant que par souci d'économie une entité confie à une autre entité tenue de présenter des états financiers le soin d'exécuter ses opérations financières, les comptes étant ensuite régularisés. À cet égard, les montants dus à d'autres entités des Nations Unies par des opérations de maintien de la paix s'élevaient à 17,4 millions de dollars au 30 juin 2014. Ces montants ne sont pas soumis à intérêts.

*Activités des fonds d'affectation spéciale relatives aux opérations de maintien de la paix*

202. Les fonds ci-après complètent les ressources dont disposent les opérations de maintien de la paix; ils sont structurés sous forme de fonds d'affectation spéciale et il en est donc rendu compte dans les états financiers consacrés à l'Organisation des Nations Unies. Le montant des réserves et des soldes de ces fonds au 30 juin 2014 est indiqué ci-après.

**Réserves et soldes des fonds d'affectation spéciale servant à financer des activités des opérations de maintien de la paix, au 30 juin 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Réserves et soldes des fonds</i>
Fonds d'affectation spéciale pour la délimitation et la démarcation de la frontière entre l'Érythrée et l'Éthiopie	1 419
Fonds d'affectation spéciale pour la Somalie – commandement unifié	393
Fonds d'affectation spéciale pour la mise en œuvre de l'Accord de cessez-le-feu et de séparation des forces signé à Moscou le 14 mai 1994	8
Fonds d'affectation spéciale pour le Programme d'assistance à la police en Bosnie-Herzégovine	308
Fonds d'affectation spéciale pour les activités des Nations Unies relatives au rétablissement et au maintien de la paix	4 443
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui au Département des opérations de maintien de la paix	13 498
Fonds d'affectation spéciale pour l'état-major de mission à déploiement rapide	1 010
Fonds d'affectation spéciale de soutien au processus de paix en République démocratique du Congo	2 071
Fonds d'affectation spéciale pour l'Administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	1 053
Fonds d'affectation spéciale pour la Commission de pacification de l'Ituri	7
Fonds d'affectation spéciale à l'appui du processus de paix au Soudan	690
Fonds d'affectation spéciale pour l'Équipe conjointe Union Africaine-ONU d'appui à la médiation pour le Darfour	6 104
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui aux activités de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad	1 682
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à une paix durable au Darfour	3 055
Fonds d'affectation spéciale à l'appui de la Mission de l'Union africaine en Somalie	26 928

	<i>Réserves et soldes des fonds</i>
Fonds d'affectation spéciale pour la Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine	30 363
Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la sécurité au Mali	10 117
Fonds d'affectation spéciale pour l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	351
Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la sécurité en Libye	267
Fonds d'affectation spéciale pour l'appui à la transition politique en Haïti	696
Fonds d'affectation spéciale pour l'élimination des armes chimiques syriennes	4 829
Fonds d'affectation spéciale pour la Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine	4248
<b>Total</b>	<b>113 540</b>

*Opérations relatives au maintien de la paix financées au moyen du budget ordinaire*

203. Il est rendu compte dans les états financiers consacrés à l'Organisation des Nations Unies des activités ci-après qui ont trait au maintien de la paix et qui sont financées au moyen du budget ordinaire.

**Opérations de maintien de la paix financées au moyen du budget ordinaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Crédits ouverts<sup>a</sup></i>	<i>Total des dépenses au 30 juin 2014</i>	<i>Solde inutilisé</i>
<b>Département des opérations de maintien de la paix</b>			
Direction exécutive et administration	1 324	337	987
Programme de travail	8 644	1 921	6 723
Appui au programme	1 091	202	889
<b>Département de l'appui aux missions</b>			
Direction exécutive et administration	2 155	509	1 646
Programme de travail	6 301	1 472	4 829
<b>Missions de maintien de la paix<sup>b</sup></b>			
ONUST	74 292	18 295	55 997
UNMOGIP	19 647	4 048	15 599
<b>Total</b>	<b>113 454</b>	<b>26 784</b>	<b>86 670</b>

<sup>a</sup> Montant portant sur l'exercice biennal 2014-2015.

<sup>b</sup> Missions financées au moyen du budget ordinaire.

*Soldes afférents aux opérations de maintien de la paix comptabilisés dans le Fonds de péréquation des impôts*

204. Les charges relatives aux avantages du personnel sont comptabilisées nettes d'impôts dans les états financiers. Les charges fiscales sont comptabilisées séparément au titre du Fonds de péréquation des impôts dans les états financiers de l'Organisation, la date de présentation de l'information financière étant le 31 décembre.

205. Le Fonds de péréquation des impôts a été créé en application de la résolution 973 (X) de l'Assemblée générale, en date du 15 décembre 1955, pour garantir que tous les fonctionnaires bénéficient des mêmes conditions en ce qui concerne l'incidence de leurs obligations fiscales nationales sur leur rémunération nette. Ses recettes proviennent des contributions du personnel émargeant au budget ordinaire ou aux budgets des opérations de maintien de la paix ainsi qu'aux budgets des tribunaux pénaux pour le Rwanda et l'ex-Yougoslavie et à celui du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux. Ses dépenses sont les montants déduits des contributions dues au titre du budget ordinaire, des opérations de maintien de la paix, du Mécanisme international et des tribunaux pénaux par les États Membres qui exonèrent de l'impôt sur le revenu les émoluments que l'ONU verse à leurs nationaux. Les États Membres qui imposent le revenu de leurs nationaux travaillant pour l'Organisation ne sont pas crédités de la totalité de leur part, car celle-ci est utilisée pour rembourser leurs nationaux des impôts qu'ils ont dû acquitter sur les émoluments que leur verse l'Organisation. Ces remboursements sont comptabilisés en tant que dépenses du Fonds. Les fonctionnaires émargeant à des fonds extrabudgétaires et qui doivent s'acquitter de l'impôt sur le revenu sont remboursés directement par prélèvement sur les fonds extrabudgétaires correspondants.

206. Au 31 décembre 2013, l'excédent cumulé du Fonds de péréquation des impôts dû aux États-Unis d'Amérique s'élevait à 52 millions de dollars, dont quelque 9 millions au titre des opérations de maintien de la paix, ainsi que le font apparaître les derniers états financiers vérifiés de l'Organisation. En outre, les réserves et soldes du Fonds s'élevaient à 36,5 millions de dollars, dont quelque 6,3 millions de dollars avaient trait aux opérations de maintien de la paix.

**Note 24**

**Engagements**

*Engagements locatifs*

207. Les opérations de maintien de la paix concluent des contrats de location simple portant sur des terrains, des bâtiments permanents ou temporaires et du matériel. Le montant total des engagements locatifs comptabilisés en dépenses pour l'année s'est élevé à 9,5 millions de dollars. Les paiements minimaux au titre de contrats de location non résiliables s'établissent comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Durée du bail</i>	<i>Au 30 juin 2014</i>
Moins d'un an . . . . .	21 402
1 à 5 ans . . . . .	17 926
Plus de 5 ans . . . . .	76
<b>Total des engagements au titre des contrats de location simple</b>	<b>39 404</b>

*Engagements contractuels*

208. À la date de clôture des comptes, le montant des engagements au titre des biens et services pour lesquels les opérations de maintien de la paix ont conclu des accords de sous-traitance mais qui n'ont pas encore été fournis s'élevait à 389 millions de dollars.

**Note 25****Passifs éventuels et actifs éventuels***Passifs éventuels*

209. Dans le cadre normal de ses opérations, l'Organisation peut être partie à des litiges, lesquels sont classés dans deux catégories : les litiges d'ordre commercial et les litiges d'ordre administratif.

210. Au 30 juin 2014, les litiges d'ordre commercial afférents aux opérations de maintien de la paix qui étaient en attente d'un arbitrage ou d'un accord négocié portaient sur un montant de 10,6 millions de dollars, dont 3,1 millions de dollars ayant trait à un litige concernant l'UNSOA qui était en attente d'un arbitrage. L'issue de ces litiges étant incertaine, de même que le montant qui pourrait être dû et la date à laquelle il le serait, aucune dotation aux dépréciations n'a été prévue. Comme prescrit par les normes IPSAS, il est fait état d'un passif éventuel lorsque l'issue des litiges en cours est incertaine et que le montant de la perte ne peut pas être estimé de façon satisfaisante.

211. De même, les litiges d'ordre administratif étant par nature entourés d'incertitudes, leur issue est inconnue et le montant des versements auxquels ils pourraient donner lieu ne peut pas être évalué de façon fiable. Toutefois, sur la base des données d'expérience des quatre dernières années, les montants à décaisser pour les opérations de maintien de la paix pourraient s'élever à 0,5 million de dollars à la date de clôture des comptes. L'Organisation ne s'attend pas à ce que l'issue d'un quelconque litige auquel elle est partie ait une incidence négative notable sur la situation financière, les résultats ou les flux de trésorerie des opérations de maintien de la paix.

*Actifs éventuels*

212. Conformément à la norme IPSAS 19 (Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels), un actif éventuel est constaté lorsqu'un événement pourrait s'accompagner d'avantages économiques pour l'Organisation. Au 30 juin 2014, il

n'y avait pas d'actifs éventuels notables afférents aux opérations de maintien de la paix.

**Notes 26****Immobilisations incorporelles**

213. Au 30 juin 2014, les immobilisations incorporelles détenues par les opérations de maintien de la paix n'avaient pas un caractère significatif.

214. Le coût d'Umoja, progiciel de gestion intégré de l'Organisation, est estimé à 348,1 millions de dollars, dont 215,8 millions à la charge des opérations de maintien de la paix compte tenu des accords de participation aux dépenses. Pendant l'année financière considérée, la contribution des opérations de maintien de la paix aux dépenses afférentes à Umoja s'est élevée à 18,7 millions de dollars, portant le montant total de leur contribution à 195,8 millions de dollars au 30 juin 2014. Il est fait état des dépenses afférentes à Umoja pouvant être portées en immobilisations parmi les immobilisations incorporelles qui sont comptabilisées dans les états financiers de l'Organisation, la part revenant aux opérations de maintien de la paix étant quant à elle portée en charges dans les états financiers des opérations.

**Note 27****Événements postérieurs à la date de clôture des comptes**

215. La date de clôture des comptes pour les présents états financiers est le 30 juin 2014. Il ne s'est produit entre cette date et celle à laquelle la publication des états a été autorisée aucun événement, favorable ou défavorable, de nature à avoir une incidence significative sur lesdits états.

## **Annexe I**

### **Information financière par mission**

## État de la situation financière au 30 juin 2014 : missions en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>UNFICYP</i>	<i>FNUOD</i>	<i>FINUL</i>	<i>MINURSO</i>	<i>MINUK</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MINUAD</i>	<i>UNSOA</i>	<i>FSNUA</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>MINUSCA</i>	<b>Total (missions en cours)</b>
<b>Actif</b>																
Trésorerie et équivalents de trésorerie	950	2 495	44 574	1 988	905	77 143	17 548	26 634	29 271	58 364	30 018	19 994	38 825	37 692	1 506	<b>387 907</b>
Placements	1 317	3 277	189 444	2 151	3 552	149 922	70 211	113 321	124 020	247 694	127 485	78 019	164 813	107 439	10 313	<b>1 392 979</b>
Contributions à recevoir	16 220	22 878	16 726	45 113	30 799	192 143	20 718	23 318	22 287	59 233	26 260	49 119	30 962	117 854	-	<b>673 629</b>
Créances diverses	7 597	126	3 507	579	109	7 725	4 927	1 441	5 441	4 005	750	1 805	8 227	1 607	242	<b>48 089</b>
Stocks	1 541	5 325	16 023	3 946	1 574	54 432	24 780	21 604	30 831	83 407	39 104	8 369	51 715	6 908	381	<b>349 940</b>
Immobilisations corporelles	3 633	46 327	117 728	13 750	3 580	111 071	30 960	48 430	77 967	471 260	137 180	34 815	141 445	36 779	3 581	<b>1 278 505</b>
Autres éléments d'actif	1 802	7 758	1 458	190	296	6 418	4 697	2 561	2 093	5 041	911	1 389	5 408	4 297	48	<b>44 366</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>33 060</b>	<b>88 186</b>	<b>389 460</b>	<b>67 717</b>	<b>40 815</b>	<b>598 854</b>	<b>173 841</b>	<b>237 309</b>	<b>291 910</b>	<b>929 004</b>	<b>361 708</b>	<b>193 510</b>	<b>441 395</b>	<b>312 576</b>	<b>16 071</b>	<b>4 175 415</b>
<b>Passif</b>																
Dettes	10 888	8 065	169 758	9 249	3 820	364 411	78 373	90 767	105 176	230 363	112 211	49 516	176 414	130 555	44 082	<b>1 583 649</b>
Avantages du personnel	74	335	1 986	520	608	4 523	2 610	3 484	1 039	2 896	1 568	465	3 704	2 177	216	<b>26 204</b>
Autres éléments de passif et dotation aux provisions	2 440	3 859	20 689	13 268	32 107	59 752	37 328	47 703	47 886	125 728	18 250	82 493	31 240	14 976	17 743	<b>555 461</b>
<b>Total du passif</b>	<b>13 402</b>	<b>12 259</b>	<b>192 433</b>	<b>23 037</b>	<b>36 535</b>	<b>428 686</b>	<b>118 311</b>	<b>141 954</b>	<b>154 101</b>	<b>358 987</b>	<b>132 029</b>	<b>132 474</b>	<b>211 358</b>	<b>147 708</b>	<b>62 041</b>	<b>2 165 314</b>
<b>Actif net</b>																
Excédents/ (déficits) cumulés	19 658	75 927	197 027	44 680	4 280	170 168	55 530	95 355	137 809	570 017	229 679	61 036	230 037	164 868	(45 970)	<b>2 010 101</b>
Réserves	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Actif net total</b>	<b>19 658</b>	<b>75 927</b>	<b>197 027</b>	<b>44 680</b>	<b>4 280</b>	<b>170 168</b>	<b>55 530</b>	<b>95 355</b>	<b>137 809</b>	<b>570 017</b>	<b>229 679</b>	<b>61 036</b>	<b>230 037</b>	<b>164 868</b>	<b>(45 970)</b>	<b>2 010 101</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>	<b>33 060</b>	<b>88 186</b>	<b>389 460</b>	<b>67 717</b>	<b>40 815</b>	<b>598 854</b>	<b>173 841</b>	<b>237 309</b>	<b>291 910</b>	<b>929 004</b>	<b>361 708</b>	<b>193 510</b>	<b>441 395</b>	<b>312 576</b>	<b>16 071</b>	<b>4 175 415</b>

## État des résultats financiers au 30 juin 2014 : missions en cours

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>UNFICYP</i>	<i>FNUOD</i>	<i>FINUL</i>	<i>MINURSO</i>	<i>MINUK</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINUL</i>	<i>ONUCI</i>	<i>MINUSTAH</i>	<i>MINUAD</i>	<i>UNSOA</i>	<i>FSNUA</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MINUSMA</i>	<i>MINUSCA</i>	<b>Total (missions en cours)</b>
<b>Produits</b>																
Contributions statutaires	33 333	63 372	520 445	61 695	47 479	1 535 449	503 181	617 515	609 188	1 410 642	460 409	345 527	976 627	608 655		<b>7 793 517</b>
Contributions volontaires/ autres transferts	27 048	855	4 179	7 081	120	21 043	3 107	18 319	4 336	2 124	137	287	43 935	19 718	3 571	<b>155 860</b>
Produit des placements	59	95	2 047	37	52	2 482	837	1 413	1 276	3 610	1 046	647	2 105	887	11	<b>16 604</b>
Produits divers	528	35	306	49	139	2 934	1 691	1 172	1 337	14 624	407	46	3 731	197		<b>27 196</b>
<b>Total des produits</b>	<b>60 968</b>	<b>64 357</b>	<b>526 977</b>	<b>68 862</b>	<b>47 790</b>	<b>1 561 908</b>	<b>508 816</b>	<b>638 419</b>	<b>616 137</b>	<b>1 431 000</b>	<b>461 999</b>	<b>346 507</b>	<b>1 026 398</b>	<b>629 457</b>	<b>3 582</b>	<b>7 993 177</b>
<b>Avantages</b>																
du personnel	18 297	14 473	105 322	904	31 136	315 360	104 275	102 543	114 802	279 393	49 368	24 155	223 518	67 514	4 323	<b>1 455 383</b>
<b>Services contractuels</b>																
– contingents	15 315	25 857	274 557	23 837	–	493 841	177 362	242 410	219 537	433 397	36 219	96 463	216 117	196 381	5 539	<b>2 456 832</b>
<b>Charges diverses</b>																
	26 112	23 080	158 860	43 841	12 283	743 230	206 381	242 963	258 117	681 022	344 209	146 847	558 173	195 301	39 280	<b>3 679 699</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>59 724</b>	<b>63 410</b>	<b>538 739</b>	<b>68 582</b>	<b>43 419</b>	<b>1 552 431</b>	<b>488 018</b>	<b>587 916</b>	<b>592 456</b>	<b>1 393 812</b>	<b>429 796</b>	<b>267 465</b>	<b>997 808</b>	<b>459 196</b>	<b>49 142</b>	<b>7 591 914</b>
<b>Excédent/ (déficit) pour l'année</b>																
	<b>1 244</b>	<b>947</b>	<b>(11,762)</b>	<b>280</b>	<b>4 371</b>	<b>9 477</b>	<b>20 798</b>	<b>50 503</b>	<b>23 681</b>	<b>37 188</b>	<b>32 203</b>	<b>79 042</b>	<b>28 590</b>	<b>170 261</b>	<b>(45 560)</b>	<b>401 263</b>

### État de la situation financière au 30 juin 2014 : activités d'appui

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds de réserve pour le maintien de la paix</i>	<i>Compte d'appui</i>	<i>BSLB</i>	<i>BSLB (stocks pour déploiement stratégique)</i>	<i>Fonds pour les avantages du personnel</i>	<b>Total</b>
<b>Actif</b>						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22 550	6 563	1 498	15 879	–	<b>46 491</b>
Placements	96 003	27 777	6 119	67 734	–	<b>197 632</b>
Contributions à recevoir	1	–	–	–	–	<b>1</b>
Créances diverses	–	1 174	2 548	310	–	<b>4 032</b>
Stocks	–	66	16 583	22 119	–	<b>38 768</b>
Immobilisations corporelles	–	308	38 150	38 762	–	<b>77 220</b>
Autres éléments d'actif	33 015	813	3 187	137	19 768	<b>56 920</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>151 569</b>	<b>36 701</b>	<b>68 085</b>	<b>144 941</b>	<b>19 768</b>	<b>421 064</b>
<b>Passif</b>						
Dettes	–	11 857	6 796	34 653	–	<b>53 306</b>
Avantages du personnel	–	5 326	537	–	1 388 364	<b>1 394 227</b>
Autres éléments de passif et dotation aux provisions	–	24 219	–	4 078	–	<b>28 297</b>
<b>Total du passif</b>	<b>–</b>	<b>41 402</b>	<b>7 333</b>	<b>38 731</b>	<b>1 388 364</b>	<b>1 475 830</b>
<b>Actif net</b>						
Excédents/(déficits) cumulés	1 569	(4 701)	60 752	106 210	(1 368 596)	<b>(1 204 766)</b>
Réserves	150 000	–	–	–	–	<b>150 000</b>
<b>Actif net total</b>	<b>151 569</b>	<b>(4 701)</b>	<b>60 752</b>	<b>106 210</b>	<b>(1 368 596)</b>	<b>(1 054 766)</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>	<b>151 569</b>	<b>3 6701</b>	<b>68 085</b>	<b>144 941</b>	<b>19 768</b>	<b>421 064</b>

### État des résultats financiers au 30 juin 2014 : activités d'appui

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonds de réserve pour le maintien de la paix</i>	<i>Compte d'appui</i>	<i>BSLB</i>	<i>BSLB (stocks pour déploiement stratégique)</i>	<i>Fonds pour les avantages du personnel</i>	<b>Total</b>
<b>Produits</b>						
Contributions volontaires	–	–	4 292	–	–	<b>4 292</b>
Transferts et prélèvements	–	322 022	62 027	23 700	3 336	<b>411 085</b>
Produit des placements	732	360	304	297	–	<b>1 693</b>
Produits divers	8	223	1 266	38	–	<b>1 535</b>
<b>Total des produits</b>	<b>740</b>	<b>322 605</b>	<b>67 889</b>	<b>24 035</b>	<b>3 336</b>	<b>418 605</b>
Avantages du personnel	–	235 501	21 637	–	215 730	<b>472 868</b>
Services contractuels – contingents	–	–	–	–	–	<b>–</b>

	<i>Fonds de réserve pour le maintien de la paix</i>	<i>Compte d'appui</i>	<i>BSLB (stocks pour déploiement stratégique)</i>	<i>Fonds pour les avantages du personnel</i>	<b>Total</b>	
Charges diverses	1	82 803	49 872	76 899	–	<b>209 575</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>1</b>	<b>318 304</b>	<b>71 509</b>	<b>76 899</b>	<b>215 730</b>	<b>682 443</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>739</b>	<b>4 301</b>	<b>(3 620)</b>	<b>(52 864)</b>	<b>(212 394)</b>	<b>(263 838)</b>

**État de la situation financière au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>MINUGUA</i>	<i>MINURCA</i>	<i>MINURCAT</i>	<i>ONUMOS</i>	<i>ONUB</i>	<i>ONUC</i>	<i>ONUSAL</i>	<i>MINUT</i>	<i>MISNUS</i>	<i>MONUA/ UNAVEM</i>
<b>Actif</b>										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	36	10 982	97	473	–	302	1 743	210	2 928
Placements	–	9	46 682	270	1 822	–	1 153	7 234	146	12 324
Contributions à recevoir	–	–	1 769	–	–	–	–	2 142	6 811	–
Créances diverses	–	–	26	–	–	–	–	145	474	–
Stocks	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres éléments d'actif	–	–	110	1	4	2 887	2	117	678	25
<b>Total de l'actif</b>	<b>–</b>	<b>45</b>	<b>59 569</b>	<b>368</b>	<b>2 299</b>	<b>2 887</b>	<b>1 457</b>	<b>11 381</b>	<b>8 319</b>	<b>15 277</b>
<b>Passif</b>										
Dettes	–	7 480	24 429	313	971	8 659	1 241	1 181	473	5 254
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	521	–	–
Autres éléments de passif	124	16 382	30	–	1	38 183	–	–	5 054	–
<b>Total du passif</b>	<b>124</b>	<b>23 862</b>	<b>24 459</b>	<b>313</b>	<b>972</b>	<b>46 842</b>	<b>1 241</b>	<b>1 702</b>	<b>5 527</b>	<b>5 254</b>
<b>Actif net</b>										
Excédents/(déficits) cumulés	(124)	(23 817)	35 110	55	1 327	(43 955)	216	9 679	2 792	10 023
Réserves	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Actif net total</b>	<b>(124)</b>	<b>(23 817)</b>	<b>35 110</b>	<b>55</b>	<b>1 327</b>	<b>(43 955)</b>	<b>216</b>	<b>9 679</b>	<b>2 792</b>	<b>10 023</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>	<b>–</b>	<b>45</b>	<b>59 569</b>	<b>368</b>	<b>2 299</b>	<b>2 887</b>	<b>1 457</b>	<b>11 381</b>	<b>8 319</b>	<b>15 277</b>

**État des résultats financiers au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>MINUGUA</i>	<i>MINURCA</i>	<i>MINURCAT</i>	<i>ONUMOS</i>	<i>ONUB</i>	<i>ONUC</i>	<i>ONUSAL</i>	<i>MINUT</i>	<i>MISNUS</i>	<i>MONUA/ UNAVEM</i>
<b>Produits</b>										
Contributions statutaires	–	–	–	–	–	–	–	–	6 412	–

	<i>MINUGUA</i>	<i>MINURCA</i>	<i>MINURCAT</i>	<i>ONUMOZ</i>	<i>ONUB</i>	<i>ONUC</i>	<i>ONUSAL</i>	<i>MINUT</i>	<i>MISNUS</i>	<i>MONUA/ UNAVEM</i>
Produit des placements	–	–	646	2	16	–	9	46	18	97
Produits divers	–	7	340	–	17	16	1	35	335	9
<b>Total des produits</b>	<b>–</b>	<b>7</b>	<b>986</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>81</b>	<b>6 765</b>	<b>106</b>
Avantages du personnel	–	–	36	–	–	–	–	1 917	–	–
Services contractuels – contingents	–	–	–	–	–	–	–	2	–	–
Charges diverses	–	1	1 254	1	–	–	1	441	1	1
<b>Total des dépenses</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1 290</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>2 360</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>(304)</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>(2 279)</b>	<b>6 764</b>	<b>105</b>

**État de la situation financière au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé (suite)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>MIPONU/ MANUH/MITNUH</i>	<i>MINUHA</i>	<i>MINUAR/ MONUOR</i>	<i>MINUSIL/ MONUSIL</i>	<i>MANUTO/ ATNUTO</i>	<i>UNPSG/ ATNUSO</i>	<i>GOMNUH</i>	<i>MONUIK</i>	<i>MINUEE</i>	<i>MINUBH</i>
<b>Actif</b>										
Trésorerie et équivalents de trésorerie	73	7 015	3 061	1 343	751	1 029	377	231	659	1 014
Placements	135	29 755	12 993	5 561	3 065	4 198	1 451	845	2 599	4 124
Contributions à recevoir	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Créances diverses	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Stocks	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres éléments d'actif	–	16 626	39	11	6	8	3	2	5	8
<b>Total de l'actif</b>	<b>208</b>	<b>53 396</b>	<b>16 093</b>	<b>6 915</b>	<b>3 822</b>	<b>5 235</b>	<b>1 831</b>	<b>1 078</b>	<b>3 263</b>	<b>5 146</b>
<b>Passif</b>										
Dettes	114	32 000	5 713	5 995	1 864	4 742	1 666	966	1 300	4 451
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres éléments de passif	7 366	–	–	–	–	–	–	–	37	5
<b>Total du passif</b>	<b>7 480</b>	<b>32 000</b>	<b>5 713</b>	<b>5 995</b>	<b>1 864</b>	<b>4 742</b>	<b>1 666</b>	<b>966</b>	<b>1 337</b>	<b>4 456</b>
<b>Actif net</b>										
Excédents/(déficits) cumulés	(7 272)	21 396	10 380	920	1 958	493	165	112	1 926	690
Réserves	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Actif net total</b>	<b>(7 272)</b>	<b>21 396</b>	<b>10 380</b>	<b>920</b>	<b>1 958</b>	<b>493</b>	<b>165</b>	<b>112</b>	<b>1 926</b>	<b>690</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>	<b>208</b>	<b>53 396</b>	<b>16 093</b>	<b>6 915</b>	<b>3 822</b>	<b>5 235</b>	<b>1 831</b>	<b>1,078</b>	<b>3 263</b>	<b>5 146</b>

## État des résultats financiers au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	MIPONU/ MANUH/MITNUH	MINUHA	MINUAR/ MONUOR	MINUSIL/ MONUSIL	MANUTO/ ATNUTO	UNPSG/ ATNUSO	GOMNUH	MONUIK	MINUEE	MINUBH
<b>Produits</b>										
Contributions statutaires	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Produit des placements	1	244	100	51	25	34	12	7	22	33
Produits divers	2	–	3	12	158	4	4	–	49	100
<b>Total des produits</b>	<b>3</b>	<b>244</b>	<b>103</b>	<b>63</b>	<b>183</b>	<b>38</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>71</b>	<b>133</b>
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Services contractuels – contingents	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Charges diverses	1	1	1	1	1	1	1	1	22	7
<b>Total des dépenses</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>7</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>2</b>	<b>243</b>	<b>102</b>	<b>62</b>	<b>182</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>126</b>

**État de la situation financière au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé (suite et fin)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	MINUS	UNMLT	MONUT	FUNU 56	MONUG	MONUL	ONUSOM	FPNU FORDEPRENU	APRONUC	GANUPT	Total	
<b>Actif</b>												
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 007	4	231	–	315	369	47	13 522	1 262	42	478	<b>57 601</b>
Placements	36 991	1	856	–	1 149	1 416	65	57 517	5 268	5	1 870	<b>239 504</b>
Contributions à recevoir	3 209	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>13 931</b>
Créances diverses	166	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>811</b>
Stocks	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Immobilisations corporelles	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Autres éléments d'actif	75	–	2	957	2	3	16	25 367	11	–	4	<b>46 969</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>49 448</b>	<b>5</b>	<b>1 089</b>	<b>957</b>	<b>1 466</b>	<b>1 788</b>	<b>128</b>	<b>96 406</b>	<b>6 541</b>	<b>47</b>	<b>2 352</b>	<b>358 816</b>
<b>Passif</b>												
Dettes	24 721	3	982	23 333	1 026	1 617	15 560	46 775	6 081	40 086	2 018	<b>271 014</b>
Avantages du personnel	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>521</b>
Autres éléments de passif	–	–	–	20 928	–	–	–	–	–	–	–	<b>88 110</b>
<b>Total du passif</b>	<b>24 721</b>	<b>3</b>	<b>982</b>	<b>44 261</b>	<b>1 026</b>	<b>1 617</b>	<b>15 560</b>	<b>46 775</b>	<b>6 081</b>	<b>40 086</b>	<b>2 018</b>	<b>359 645</b>
<b>Actif net</b>												
Excédents/(déficits) cumulés	24 727	2	107	(43 304)	440	171	(15 432)	49 631	460	(40 039)	334	<b>(829)</b>
Réserves	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Actif net total</b>	<b>24 727</b>	<b>2</b>	<b>107</b>	<b>(43,304)</b>	<b>440</b>	<b>171</b>	<b>(15 432)</b>	<b>49 631</b>	<b>460</b>	<b>(40 039)</b>	<b>334</b>	<b>(829)</b>
<b>Total du passif et de l'actif net</b>	<b>49 448</b>	<b>5</b>	<b>1 089</b>	<b>957</b>	<b>1 466</b>	<b>1 788</b>	<b>128</b>	<b>96 406</b>	<b>6 541</b>	<b>47</b>	<b>2 352</b>	<b>358 816</b>

**État des résultats financiers au 30 juin 2014 : missions dont le mandat est terminé (suite et fin)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	MINUS	UNMLT	MONUT	FUNU 56	MONUG	MONUL	ONUSOM	FPNU FORDEPRENU	APRONUC	GANUPT	Total	
<b>Produits</b>												
Contributions statutaires	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>6 412</b>
Produit des placements	310	–	7	–	10	11	–	487	42	–	15	<b>2 245</b>
Produits divers	204	–	–	–	–	–	7	48	1	–	–	<b>1 352</b>

	<i>MINUS</i>	<i>UNMLT</i>	<i>MONUT</i>	<i>FUNU 56</i>	<i>MONUG</i>	<i>MONUL</i>	<i>ONUSOM</i>	<i>FPNU FORDEPRENU</i>	<i>APRONUC</i>	<i>GANUPT</i>	<b>Total</b>	
<b>Total des produits</b>	<b>514</b>	–	<b>7</b>	–	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>535</b>	<b>43</b>	–	<b>15</b>	<b>10 009</b>
Avantages du personnel	49	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>2 002</b>
Services contractuels – contingents	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	<b>2</b>
Charges diverses	2 354	1	1	103	3 275	1	1	2	1	1	1	<b>7 478</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>2 403</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>3 275</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9 482</b>
<b>Excédent/(déficit) pour l'année</b>	<b>(1 889)</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>(103)</b>	<b>(3 265)</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>533</b>	<b>42</b>	<b>(1)</b>	<b>14</b>	<b>527</b>

## Annexe II

## Information budgétaire par mission

Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses		Total	Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés		
Militaires et personnel de police	23 811	(786)	23 025	16 399	6 491	22 890	135
Personnel civil	14 848	1 602	16 450	15 227	9	15 236	1 214
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	9 102	(619)	8 483	6 371	1 840	8 211	272
Transports aériens	2 351	(123)	2 228	1 565	608	2 173	55
Informatique et communications	1 286	102	1 388	1 228	179	1 407	(19)
Fournitures, services et matériel divers	487	77	564	353	159	512	52
Dépenses opérationnelles diverses	3 491	(253)	3 238	3 058	252	3 310	(72)
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>16 717</b>	<b>(816)</b>	<b>15 901</b>	<b>12 575</b>	<b>3 038</b>	<b>15 613</b>	<b>288</b>
<b>Total partiel</b>	<b>55 376</b>	<b>–</b>	<b>55 376</b>	<b>44 201</b>	<b>9 538</b>	<b>53 739</b>	<b>1 637</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	508	–	508	508	–	508	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	2 630	–	2 630	2 630	–	2 630	–
<b>Total partiel</b>	<b>3 138</b>	<b>–</b>	<b>3 138</b>	<b>3 138</b>	<b>–</b>	<b>3 138</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	1 228	–	1 228	883	–	883	345
<b>Total</b>	<b>59 742</b>	<b>–</b>	<b>59 742</b>	<b>48 222</b>	<b>9 538</b>	<b>57 760</b>	<b>1 982</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses		Total	Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés		
Militaires et personnel de police	31 277	(2 436)	28 841	21 301	7 222	28 523	318
Personnel civil	15 190	(183)	15 007	14 282	10	14 292	715
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	8 138	(11)	8 127	6 330	1 962	8 292	(165)
Transports aériens	–	–	–	18	5	23	(23)
Informatique et communications	1 685	290	1 975	1 415	422	1 837	138
Fournitures, services et matériel divers	1 202	1 229	2 431	2 110	595	2 705	(274)
Dépenses opérationnelles diverses	3 163	1 111	4 274	2 021	1 651	3 672	602
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>14 188</b>	<b>2 619</b>	<b>16 807</b>	<b>11 894</b>	<b>4 635</b>	<b>16 529</b>	<b>278</b>
<b>Total partiel</b>	<b>60 655</b>	<b>–</b>	<b>60 655</b>	<b>47 477</b>	<b>11 867</b>	<b>59 344</b>	<b>1 311</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	440	–	440	440	–	440	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	2 277	–	2 277	2 277	–	2 277	–
<b>Total partiel</b>	<b>2 717</b>	<b>–</b>	<b>2 717</b>	<b>2 717</b>	<b>–</b>	<b>2 717</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>63 372</b>	<b>–</b>	<b>63 372</b>	<b>50 194</b>	<b>11 867</b>	<b>62 061</b>	<b>1 311</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	301 510	(8,038)	293 472	239 710	53 554	293 264	208
Personnel civil	96 370	7 402	103 772	103 696	74	103 770	2
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	27 457	(1 308)	26 149	24 179	48	24 227	1 922
Transports aériens	6 057	2 289	8 346	3 344	2 565	5 909	2 437
Informatique et communications	9 837	(441)	9 396	6 546	2 308	8 854	542
Fournitures, services et matériel divers	3 085	989	4 074	3 701	289	3 990	84
Dépenses opérationnelles diverses	48 306	(893)	47 413	17 181	34 705	51 886	(4 473)
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>94 742</b>	<b>636</b>	<b>95 378</b>	<b>54 951</b>	<b>39 915</b>	<b>94 866</b>	<b>512</b>
<b>Total partiel</b>	<b>492 622</b>	<b>–</b>	<b>492 622</b>	<b>398 357</b>	<b>93 543</b>	<b>491 900</b>	<b>722</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	4 503	–	4 503	4 503	–	4 503	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	23 320	–	23 320	23 320	–	23 320	–
<b>Total partiel</b>	<b>27 823</b>	<b>–</b>	<b>27 823</b>	<b>27 823</b>	<b>–</b>	<b>27 823</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>520 445</b>	<b>–</b>	<b>520 445</b>	<b>426 180</b>	<b>93 543</b>	<b>519 723</b>	<b>722</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	6 786	48	6 834	5 490	653	6 143	691
Personnel civil	24 175	242	24 417	23 933	218	24 151	266
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	3 181	1 522	4 703	2 729	2 214	4 943	(240)
Transports aériens	14 935	(2 552)	12 383	9 472	1 771	11 243	1 140
Informatique et communications	2 589	316	2 905	2 208	587	2 795	110
Fournitures, services et matériel divers	4 315	246	4 561	3 986	555	4 541	20
Dépenses opérationnelles diverses	2 423	178	2 601	1 273	730	2 003	598
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>27 443</b>	<b>(290)</b>	<b>27 153</b>	<b>19 668</b>	<b>5 857</b>	<b>25 525</b>	<b>1 628</b>
<b>Total partiel</b>	<b>58 404</b>	<b>–</b>	<b>58 404</b>	<b>49 091</b>	<b>6 728</b>	<b>55 819</b>	<b>2 585</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	533	–	533	533	–	533	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	2 758	–	2 758	2 758	–	2 758	–
<b>Total partiel</b>	<b>3 291</b>	<b>–</b>	<b>3 291</b>	<b>3 291</b>	<b>–</b>	<b>3 291</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	2 072	–	2 072	2 638	–	2 638	(566)
<b>Total</b>	<b>63 767</b>	<b>–</b>	<b>63 767</b>	<b>55 020</b>	<b>6 728</b>	<b>61 748</b>	<b>2 019</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	713	–	713	591	10	601	112
Personnel civil	35 515	253	35 768	32 015	134	32 149	3 619
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	3 583	(663)	2 920	2 515	204	2 719	201
Transports aériens	–	–	–	–	–	–	–
Informatique et communications	2 914	246	3 160	2 101	553	2 654	506
Fournitures, services et matériel divers	484	141	625	351	229	580	45
Dépenses opérationnelles diverses	1 744	23	1 767	1 198	258	1 456	311
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>8 725</b>	<b>(253)</b>	<b>8 472</b>	<b>6 165</b>	<b>1 244</b>	<b>7 409</b>	<b>1 063</b>
<b>Total partiel</b>	<b>44 953</b>	<b>–</b>	<b>44 953</b>	<b>38 771</b>	<b>1 388</b>	<b>40 159</b>	<b>4 794</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	409	–	409	409	–	409	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	2 117	–	2 117	2 117	–	2 117	–
<b>Total partiel</b>	<b>2 526</b>	<b>–</b>	<b>2 526</b>	<b>2 526</b>	<b>–</b>	<b>2 526</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>47 479</b>	<b>–</b>	<b>47 479</b>	<b>41 297</b>	<b>1 388</b>	<b>42 685</b>	<b>4 794</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	651 768	(14 350)	637 418	473 220	158 838	632 058	5 360
Personnel civil	313 398	48 044	361 442	350 558	7 039	357 597	3 845
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	83 929	(8 403)	75 526	67 839	5 609	73 448	2 078
Transports aériens	298 740	(39 420)	259 320	198 245	57 512	255 757	3 563
Informatique et communications	34 772	675	35 447	27 158	6 831	33 989	1 458
Fournitures, services et matériel divers	26 809	10 080	36 889	30 987	5 359	36 346	543
Dépenses opérationnelles diverses	43 942	3 374	47 316	36 805	6 275	43 080	4 236
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>488 192</b>	<b>(33 694)</b>	<b>454 498</b>	<b>361 034</b>	<b>81 586</b>	<b>442 620</b>	<b>11 878</b>
<b>Total partiel</b>	<b>1 453 358</b>	<b>–</b>	<b>1 453 358</b>	<b>1 184 812</b>	<b>247 463</b>	<b>1 432 275</b>	<b>21 083</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	13 287	–	13 287	13 287	–	13 287	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	68 804	–	68 804	68 804	–	68 804	–
<b>Total partiel</b>	<b>82 091</b>	<b>–</b>	<b>82 091</b>	<b>82 091</b>	<b>–</b>	<b>82 091</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	3 020	–	3 020	1 347	–	1 347	1 673
<b>Total</b>	<b>1 538 469</b>	<b>–</b>	<b>1 538 469</b>	<b>1 268 250</b>	<b>247 463</b>	<b>1 515 713</b>	<b>22 756</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	232 331	(1 755)	230 576	185 994	39 190	225 184	5 392
Personnel civil	123 126	–	123 126	117 185	1 703	118 888	4 238
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	34 804	(1 573)	33 231	25 784	3 258	29 042	4 189
Transports aériens	48 539	(508)	48 031	33 627	8 127	41 754	6 277
Informatique et communications	10 956	(82)	10 874	7 025	1 789	8 814	2 060
Fournitures, services et matériel divers	4 680	1 748	6 428	4 706	1 072	5 778	650
Dépenses opérationnelles diverses	21 841	2 170	24 011	16 084	2 301	18 385	5 626
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>120 820</b>	<b>1 755</b>	<b>122 575</b>	<b>87 226</b>	<b>16 547</b>	<b>103 773</b>	<b>18 802</b>
<b>Total partiel</b>	<b>476 277</b>	<b>–</b>	<b>476 277</b>	<b>390 405</b>	<b>57 440</b>	<b>447 845</b>	<b>28 432</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	4 354	–	4 354	4 354	–	4 354	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	22 550	–	22 550	22 550	–	22 550	–
<b>Total partiel</b>	<b>26 904</b>	<b>–</b>	<b>26 904</b>	<b>26 904</b>	<b>–</b>	<b>26 904</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>503 181</b>	<b>–</b>	<b>503 181</b>	<b>417 309</b>	<b>57 440</b>	<b>474 749</b>	<b>28 432</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses		Total	Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés		
Militaires et personnel de police	316 100	(1 022)	315 078	249 741	51 055	300 796	14 282
Personnel civil	110 236	6 990	117 226	110 249	2 044	112 293	4 933
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	40 491	8 261	48 752	35 204	11 604	46 808	1 944
Transports aériens	55 792	(9 529)	46 263	33 545	5 468	39 013	7 250
Informatique et communications	12 530	(706)	11 824	8 254	2 392	10 646	1 178
Fournitures, services et matériel divers	31 441	(8 580)	22 861	1 661	349	2 010	20 851
Dépenses opérationnelles diverses	17 897	4 586	22 483	24 218	11 045	35 263	(12 780)
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>158 151</b>	<b>(5 968)</b>	<b>152 183</b>	<b>102 882</b>	<b>30 858</b>	<b>133 740</b>	<b>18 443</b>
<b>Total partiel</b>	<b>584 487</b>	<b>–</b>	<b>584 487</b>	<b>462 872</b>	<b>83 957</b>	<b>546 829</b>	<b>37 658</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	5 346	–	5 346	5 346	–	5 346	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	27 682	–	27 682	27 682	–	27 682	–
<b>Total partiel</b>	<b>33 028</b>	<b>–</b>	<b>33 028</b>	<b>33 028</b>	<b>–</b>	<b>33 028</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>617 515</b>	<b>–</b>	<b>617 515</b>	<b>495 900</b>	<b>83 957</b>	<b>579 857</b>	<b>37 658</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	295 592	(949)	294 643	245 273	45 263	290 536	4 107
Personnel civil	137 714	727	138 441	125 075	1 206	126 281	12 160
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	71 803	(5 489)	66 314	45 555	14 728	60 283	6 031
Transports aériens	14 237	30	14 267	11 962	1 836	13 798	469
Informatique et communications	23 274	(2 269)	21 005	14 424	2 610	17 034	3 971
Fournitures, services et matériel divers	10 622	1 221	11 843	4 049	7 204	11 253	590
Dépenses opérationnelles diverses	23 377	6 729	30 106	15 813	5 177	20 990	9 116
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>143 313</b>	<b>222</b>	<b>143 535</b>	<b>91 803</b>	<b>31 555</b>	<b>123 358</b>	<b>20 177</b>
<b>Total partiel</b>	<b>576 619</b>	<b>–</b>	<b>576 619</b>	<b>462 151</b>	<b>78 024</b>	<b>540 175</b>	<b>36 444</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	5 272	–	5 272	5 272	–	5 272	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	27 297	–	27 297	27 297	–	27 297	–
<b>Total partiel</b>	<b>32 569</b>	<b>–</b>	<b>32 569</b>	<b>32 569</b>	<b>–</b>	<b>32 569</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>609 188</b>	<b>–</b>	<b>609 188</b>	<b>494 720</b>	<b>78 024</b>	<b>572 744</b>	<b>36 444</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés	Total	
Militaires et personnel de police	665 808	(12 143)	653 665	531 476	90 760	622 236	31 429
Personnel civil	284 045	38 087	322 132	302 957	4 151	307 108	15 024
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	97 317	(6 862)	90 455	70 469	7 898	78 367	12 088
Transports aériens	196 411	(32 363)	164 048	140 365	16 647	157 012	7 036
Informatique et communications	35 615	2 979	38 594	26 339	7 239	33 578	5 016
Fournitures, services et matériel divers	32 040	4 680	36 720	28 595	8 811	37 406	(686)
Dépenses opérationnelles diverses	24 012	5 622	29 634	22 603	6 181	28 784	850
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>385 395</b>	<b>(25 944)</b>	<b>359 451</b>	<b>288 371</b>	<b>46 776</b>	<b>335 147</b>	<b>24 304</b>
<b>Total partiel</b>	<b>1 335 248</b>	<b>–</b>	<b>1 335 248</b>	<b>1 122 804</b>	<b>141 687</b>	<b>1 264 491</b>	<b>70 757</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	12 203	–	12 203	12 203	–	12 203	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	63 191	–	63 191	63 191	–	63 191	–
<b>Total partiel</b>	<b>75 394</b>	<b>–</b>	<b>75 394</b>	<b>75 394</b>	<b>–</b>	<b>75 394</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>1 410 642</b>	<b>–</b>	<b>1 410 642</b>	<b>1 198 198</b>	<b>141 687</b>	<b>1 339 885</b>	<b>70 757</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses		Total	Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Engagements non réglés		
Militaires et personnel de police	140 961	(1 165)	139 796	102 064	12 249	114 313	25 483
Personnel civil	24 947	1 110	26 057	24 870	189	25 059	998
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	63 526	(3 161)	60 365	18 510	15 276	33 786	26 579
Transports aériens	56 882	(3 640)	53 242	30 031	8 853	38 884	14 358
Informatique et communications	8 411	2 420	10 831	6 006	3 334	9 340	1 491
Fournitures, services et matériel divers	23 207	849	24 056	21 080	1 960	23 040	1 016
Dépenses opérationnelles diverses	11 175	3 587	14 762	2 947	7 994	10 941	3 821
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>163 201</b>	<b>55</b>	<b>163 256</b>	<b>78 574</b>	<b>37 417</b>	<b>115 991</b>	<b>47 265</b>
<b>Total partiel</b>	<b>329 109</b>	<b>–</b>	<b>329 109</b>	<b>205 508</b>	<b>49 855</b>	<b>255 363</b>	<b>73 746</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	2 657	–	2 657	2 657	–	2 657	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	13 761	–	13 761	13 761	–	13 761	–
<b>Total partiel</b>	<b>16 418</b>	<b>–</b>	<b>16 418</b>	<b>16 418</b>	<b>–</b>	<b>16 418</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>345 527</b>	<b>–</b>	<b>345 527</b>	<b>221 926</b>	<b>49 855</b>	<b>271 781</b>	<b>73 746</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Militaires et personnel de police	256 331	32 705	289 036	224 368	62 038	286 406	2 630
Personnel civil	247 914	(3 622)	244 292	240 602	3 137	243 739	553
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	109 048	4 654	113 702	80 695	33 697	114 392	(690)
Transports aériens	154 791	(15 620)	139 171	117 873	20 772	138 645	526
Informatique et communications	32 937	(1 943)	30 994	22 862	7 096	29 958	1 036
Fournitures, services et matériel divers	67 309	2 805	70 114	59 040	10 237	69 277	837
Dépenses opérationnelles diverses	56 096	(18 979)	37 117	16 008	20 729	36 737	380
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>420 181</b>	<b>(29 083)</b>	<b>391 098</b>	<b>296 478</b>	<b>92 531</b>	<b>389 009</b>	<b>2 089</b>
<b>Total partiel</b>	<b>924 426</b>	<b>–</b>	<b>924 426</b>	<b>761 448</b>	<b>157 706</b>	<b>919 154</b>	<b>5 272</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	8 449	–	8 449	8 449	–	8 449	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	43 752	–	43 752	43 752	–	43 752	–
<b>Total partiel</b>	<b>52 201</b>	<b>–</b>	<b>52 201</b>	<b>52 201</b>	<b>–</b>	<b>52 201</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>976 627</b>	<b>–</b>	<b>976 627</b>	<b>813 649</b>	<b>157 706</b>	<b>971 355</b>	<b>5 272</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Militaires et personnel de police	98 881	(11 970)	86 911	64 994	21 262	86 256	655
Personnel civil	44 966	4 829	49 795	48 960	82	49 042	753
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	79 988	12 450	92 446	53 313	38 017	91 330	1 116
Transports aériens	54 135	(13 931)	40 204	29 442	10 076	39 518	686
Informatique et communications	39 308	674	39 982	30 945	7 959	38 904	1 078
Fournitures, services et matériel divers	65 831	2 829	68 660	63 455	4 686	68 141	519
Dépenses opérationnelles diverses	60 692	5 111	65 803	43 809	19 949	63 758	2 045
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>299 954</b>	<b>7 141</b>	<b>307 095</b>	<b>220 964</b>	<b>80 687</b>	<b>301 651</b>	<b>5 444</b>
<b>Total partiel</b>	<b>443 801</b>	<b>–</b>	<b>443 801</b>	<b>334 918</b>	<b>102 031</b>	<b>436 949</b>	<b>6 852</b>
<b>Dépenses réparties</b>							
BSLB	3 983	–	3 983	3 983	–	3 983	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	20 625	–	20 625	20 625	–	20 625	–
<b>Total partiel</b>	<b>24 608</b>	<b>–</b>	<b>24 608</b>	<b>24 608</b>	<b>–</b>	<b>24 608</b>	<b>–</b>
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>468 409</b>	<b>–</b>	<b>468 409</b>	<b>359 526</b>	<b>102 031</b>	<b>461 557</b>	<b>6 852</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Militaires et personnel de police	12 100	(5 402)	6 698	2 963	3 731	6 694	4
Personnel civil	6 911	(2 092)	4 819	4 223	454	4 677	142
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	13 990	1 541	15 531	292	18 715	19 007	(3 476)
Transports aériens	5 458	(5 211)	247	124	375	499	(252)
Informatique et communications	5 770	4 386	10 156	101	9 897	9 998	158
Fournitures, services et matériel divers	1 528	6 242	7 770	41	4 879	4 920	2 850
Dépenses opérationnelles diverses	13 795	536	14 331	378	12 980	13 358	973
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>40 541</b>	<b>7 494</b>	<b>48 035</b>	<b>936</b>	<b>46 846</b>	<b>47 782</b>	<b>253</b>
<b>Total</b>	<b>59 552</b>	<b>–</b>	<b>59 552</b>	<b>8 122</b>	<b>51 031</b>	<b>59 153</b>	<b>399</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Militaires et personnel de police	308 763	(57 786)	250 977	153 609	90 494	244 103	6 874
Personnel civil	72 220	423	72 643	68 164	4 533	72 697	(54)
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	73 893	32 466	106 359	42 611	64 595	107 206	(847)
Transports aériens	55 522	6 809	62 331	43 677	19 829	63 506	(1 175)
Informatique et communications	16 773	11 480	28 253	24 196	3 748	27 944	309
Fournitures, services et matériel divers	36 094	3 341	39 435	32 170	5 779	37 949	1 486
Dépenses opérationnelles diverses	38 735	3 267	42 002	16 706	22 681	39 387	2 615
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>221 017</b>	<b>57 363</b>	<b>278 380</b>	<b>159 360</b>	<b>116 632</b>	<b>275 992</b>	<b>2 388</b>
<b>Total</b>	<b>602 000</b>	<b>–</b>	<b>602 000</b>	<b>381 133</b>	<b>211 659</b>	<b>592 792</b>	<b>9 208</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : compte d'appui aux opérations de maintien de la paix**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Personnel civil	233 493	(1 689)	231 804	221 970	783	222 753	9 051
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	23 723	2	23 725	23 395	54	23 449	276
Transports aériens	–	–	–	–	–	–	–
Informatique et communications	37 614	1 963	39 577	34 824	4 774	39 598	(21)
Fournitures, services et matériel divers	16 557	24	16 581	14 690	1 316	16 006	575
Dépenses opérationnelles diverses	16 039	(300)	15 739	10 850	2 353	13 203	2 536
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>93 933</b>	<b>1 689</b>	<b>95 622</b>	<b>83 759</b>	<b>8 497</b>	<b>92 256</b>	<b>3 366</b>
<b>Total</b>	<b>327 426</b>	<b>–</b>	<b>327 426</b>	<b>305 729</b>	<b>9 280</b>	<b>315 009</b>	<b>12 417</b>

**Comparaison, mission par mission, des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 : Base de soutien logistique des Nations Unies**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Crédits ouverts			Dépenses			Solde
	Répartition initiale	Transferts	Répartition révisée	Décaissements	Répartition initiale	Total	
Personnel civil	42 131	1 883	44 014	44 010	–	44 010	4
<i>Dépenses opérationnelles :</i>							
Installations et infrastructures	7 808	(1 260)	6 548	6 140	1 388	7 528	(980)
Transports aériens	–	–	–	3	1	4	(4)
Informatique et communications	14 721	(531)	14 190	10 493	3 202	13 695	495
Fournitures, services et matériel divers	1 050	112	1 162	967	222	1 189	(27)
Dépenses opérationnelles diverses	2 807	(204)	2 603	1 714	356	2 070	533
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>26 386</b>	<b>(1 883)</b>	<b>24 503</b>	<b>19 317</b>	<b>5 169</b>	<b>24 486</b>	<b>17</b>
<b>Total partiel</b>	<b>68 517</b>	<b>–</b>	<b>68 517</b>	<b>63 327</b>	<b>5 169</b>	<b>68 496</b>	<b>21</b>
Stocks pour déploiement stratégique – reconstitution des stocks découlant du transfert de certains éléments aux missions de maintien de la paix, aux missions politiques spéciales et à d'autres entités	96 041	–	96 041	18 678	32 121	50 799	45 242
<b>Total</b>	<b>164 558</b>	<b>–</b>	<b>164 558</b>	<b>82 005</b>	<b>37 290</b>	<b>119 295</b>	<b>45 263</b>

## Appendice

### Abréviations

#### Missions en cours

MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNSOA	Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

#### Missions dont le mandat est terminé

MINUGUA	Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala (date de fin de mandat : 31 mai 1997)
APRONUC	Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (date de fin de mandat : 31 mars 1994)

---

ATNUSO/UNPSG	Administration transitoire des Nations Unies pour la Slavonie orientale, la Baranja et le Srem occidental/Groupe d'appui de la police civile (date de fin de mandat : 30 novembre 1998)
ATNUTO/MANUTO	Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental/Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental (date de fin de mandat : 20 mai 2005)
FORDEPRENU	Force de déploiement préventif des Nations Unies (date de fin de mandat : 15 octobre 1999)
FPNU	Forces de paix des Nations Unies (date de fin de mandat : 30 juin 1997)
FUNU	Force d'urgence des Nations Unies (date de fin de mandat : 30 juin 1967)
GANUPT	Groupe d'assistance des Nations Unies pour la période de transition (date de fin de mandat : 30 juin 1991)
GOMNUII	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies pour l'Iran et l'Iraq (date de fin de mandat : 31 mars 1991)
MANUH/MITNUH/ MIPONUH	Mission d'appui des Nations Unies en Haïti/Mission de transition des Nations Unies en Haïti/Mission de police civile des Nations Unies en Haïti (date de fin de mandat : 15 mars 2000)
MINUAR/MONUOR	Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda/Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda (date de fin de mandat : 19 avril 1996)
MINUBH	Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine (date de fin de mandat : 31 juin 2003)
MINUEE	Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (date de fin de mandat : 31 juillet 2008)
MINUHA	Mission des Nations Unies en Haïti (date de fin de mandat : 31 juillet 1996)
MINURCA	Mission des Nations Unies en République centrafricaine (date de fin de mandat : 15 février 2000)
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (date de fin de mandat : 31 décembre 2010)
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan (date de fin de mandat : 11 juillet 2011)
MINUSIL/MONUSIL	Mission des Nations Unies en Sierra Leone/Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone (date de fin de mandat : 31 décembre 2005)
MINUT	Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (date de fin de mandat : 31 décembre 2012)

MISNUS	Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (date de fin de mandat : 19 août 2012)
MONUA/UNAVEM	Mission d'observation des Nations Unies en Angola/Mission de vérification des Nations Unies en Angola (date de fin de mandat : 26 février 1999)
MONUG	Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (date de fin de mandat : 31 octobre 2009)
MONUIK	Mission d'observation des Nations Unies pour l'Iraq et le Koweït (date de fin de mandat : 31 octobre 2003)
MONUL	Mission d'observation des Nations Unies au Libéria (date de fin de mandat : 30 juin 1998)
MONUT	Mission d'observation des Nations Unies au Tadjikistan (date de fin de mandat : 15 mai 2000)
ONUB	Opération des Nations Unies au Burundi (date de fin de mandat : 31 décembre 2006)
ONUC	Opération des Nations Unies au Congo (date de fin de mandat : 30 juin 1964)
ONUMOZ	Opération des Nations Unies au Mozambique (date de fin de mandat : 31 mars 1995)
ONUSAL	Mission d'observation des Nations Unies en El Salvador (date de fin de mandat : 31 mai 1995)
ONUSOM	Opération des Nations Unies en Somalie (date de fin de mandat : 28 février 1995)
UNMLT	Équipe de liaison militaire des Nations Unies au Cambodge (date de fin de mandat : 15 novembre 1994)

### Activités d'appui

BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)
------	--

### Autres missions

ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan

