



## Assemblée générale

Distr. générale  
23 septembre 1999  
Français  
Original: anglais

---

### Cinquante-quatrième session

Points 127 et 151 a) de l'ordre du jour

#### Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Aspects administratifs et budgétaires du financement  
des opérations de maintien de la paix des Nations Unies :  
financement des opérations de maintien de la paix  
des Nations Unies

### Audit de la liquidation des missions de maintien de la paix

#### Note du Secrétaire général

1. Conformément à la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à celle-ci le rapport ci-joint sur l'audit de la liquidation des missions de maintien de la paix qui lui a été communiqué par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne.
2. Le Secrétaire général prend note des constatations et souscrit aux recommandations qui y sont formulées. Il note aussi que des mesures sont d'ores et déjà mises en route pour remédier à beaucoup des problèmes qui y sont exposés.



## Résumé

Le présent rapport offre une analyse des principales constatations et recommandations faites par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) à l'occasion des audits auxquels il a procédé entre 1996 et 1999 de la liquidation de huit missions de maintien de la paix, dont les avoirs avaient coûté à l'achat plus de 900 millions de dollars au total.

Le Bureau est bien conscient que chaque opération de liquidation est différente de toutes les autres, mais dans la quasi-totalité des cas, il ressort de l'audit que le processus aurait pu être rationalisé davantage moyennant l'élaboration d'instructions permanentes pour les questions clefs, une planification et une organisation plus poussées et les mesures nécessaires pour disposer du personnel voulu. Le Bureau est aussi parvenu à la conclusion qu'une bonne gestion est indispensable durant la phase opérationnelle de la mission pour que la liquidation soit menée à bien dans les meilleurs délais. Le Département des opérations de maintien de la paix est conscient de la nécessité de mieux préciser les modalités de liquidation en vigueur, et il s'y emploie. D'autre part, et le Bureau l'a également noté, le Département a progressivement amélioré au fil des ans la conduite des opérations de liquidation.

### Principales constatations :

- ☐ Des directives provisoires ont été arrêtées en 1996 pour la liquidation des missions, mais elles demandent à être mises à jour et mieux précisées pour fournir des indications suffisantes aux missions;
- ☐ Le Département perfectionne constamment ses techniques de liquidation, mais il n'a pas établi de mécanisme formel pour intégrer les enseignements tirés de l'expérience à l'activité des nouvelles missions et de celles qui se poursuivent;
- ☐ Se dessaisir du matériel appartenant aux Nations Unies est l'une des tâches les plus importantes du processus de liquidation et de celles qui demandent le plus de temps. Sur ce chapitre, le Département devra résoudre plusieurs problèmes :
  - La mise en place dans toutes les missions du système de contrôle du matériel des missions et la mise au point de systèmes et procédures uniformes pour contrôler la réception, les mouvements et la liquidation du matériel appartenant aux Nations Unies;
  - Le transfert par les missions qui procèdent à leur liquidation de leurs fournitures consommables à d'autres missions, qui bien souvent jusqu'ici n'ont pas pu s'en servir pour cause d'obsolescence ou parce qu'elles ne convenaient pas;
  - Le transfert d'avoirs de faible valeur, comme le matériel informatique, à la Base de soutien logistique des Nations Unies pour remise en état est antiéconomique;
  - L'application de la valeur après amortissement au lieu de la valeur de marché pour déterminer le rapport coût-efficacité du transfert de matériel appartenant aux Nations Unies n'aboutit pas toujours nécessairement aux résultats souhaités;
- ☐ En l'absence de toute délégation de pouvoirs, les missions ne sont pas en mesure d'imposer à leur personnel un remboursement en cas de perte ou d'endommagement de matériel appartenant aux Nations Unies;

- ☐ Les problèmes de gestion financière, et notamment le recouvrement des sommes à percevoir, le règlement des sommes à payer et la liquidation des engagements contractuels retardent souvent la conclusion du processus;
- ☐ Les actes de vente de biens, en cas de transfert à des tierces parties de matériel appartenant aux Nations Unies, attestent effectivement les opérations qui ont dû être conclues dans un délai très bref, mais souvent n'assurent pas à l'Organisation la protection juridique voulue;
- ☐ Dans certains cas, le renouvellement fréquent du chef de la Section des achats entraîne des retards dans la fourniture de services indispensables, moyennant quoi il faut davantage de temps pour mener à bonne fin des tâches essentielles à la liquidation;
- ☐ L'insuffisance de la dotation en personnel nuit souvent à l'efficacité dans des domaines critiques comme les finances, les achats et le contrôle du matériel;
- ☐ Le projet de manuel d'administration des missions établi par le Département ne donne pas à celles-ci de directives suffisantes pour arrêter les procédures des commissions d'enquête, ce qui fait que certaines affaires sont inutilement instruites, et que d'autres le sont avec retard.

## Table des matières

	Paragraphes	Page
I. Introduction .....	1-5	5
II. Rôle directeur du Siège .....	6-13	5
A. Les directives régissant la liquidation des missions doivent être mises à jour .....	6-10	5
B. Il faudrait tenir compte des enseignements tirés des missions dans les procédures .....	11-13	6
III. Planification et organisation des opérations de liquidation .....	14-20	7
A. Les opérations de liquidation devraient être mieux organisées .....	14-17	7
B. Les principales opérations de liquidation devraient être menées à bien dans la zone de la mission .....	18-20	7
IV. Cession du matériel .....	21-33	8
A. Le système de contrôle du matériel des missions n'est pas partout en place ..	24-26	8
B. La gestion des stocks de fournitures doit être améliorée .....	27-30	9
C. Mesures de sécurité appliquées pendant la phase de liquidation .....	31-33	9
V. Liquidation des avoirs .....	34-52	10
A. Nécessité d'une analyse objective pour établir le plan de liquidation des avoirs .....	34-37	10
B. Nécessité d'assouplir les modalités concernant les dons de matériel .....	38-40	11
C. Nécessité de réévaluer la politique de transfert du matériel .....	41-44	12
D. Nécessité d'établir des instructions permanentes pour la liquidation des avoirs .....	45-48	12
E. Nécessité de déléguer davantage de pouvoirs pour imposer au personnel un remboursement en cas de perte de biens .....	49-52	13
VI. Clôture des opérations financières .....	53-55	14
VII. Règlement définitif des questions relatives aux achats .....	56-58	15
VIII. Questions de personnel relatives aux liquidations .....	59-61	15
IX. Réclamations et enquêtes .....	62-68	15
A. Procédures des comités d'examen des réclamations .....	63-64	16
B. Procédures des commissions d'enquête .....	65-68	16
X. Recommandations .....	69	16

## Annexe

Domaines dans lesquels il est nécessaire d'actualiser les directives provisoires régissant la liquidation des opérations de maintien de la paix .....	18
---	----

## I. Introduction

1. Les missions de maintien de la paix mises en place depuis la fin de la guerre froide, dont quelques-unes sont parmi les plus importantes jamais entreprises par l'Organisation, se caractérisent notamment par la brièveté de leur mandat, dont la durée est en outre souvent incertaine. Comme les mandats sont de courte durée, les liquidations sont devenues des opérations fréquentes exigeant un apport de ressources très substantiel.

La clef du succès de la liquidation réside dans une gestion rationnelle et efficace de la mission durant sa phase de démarrage et sa phase opérationnelle.

2. La clef du succès de la liquidation réside dans une gestion rationnelle et efficace de la mission durant sa phase de démarrage et sa phase opérationnelle. Pour la liquidation, la mission doit se dessaisir de grandes quantités de matériel, clôturer les comptes financiers et clore les affaires administratives en cours – celles des commissions d'enquête, l'examen des réclamations et le contrôle du matériel, par exemple – autant d'opérations qui ne sauraient être menées à bien qu'à condition d'avoir été très soigneusement programmées et organisées. En outre, une étroite coordination avec le Siège s'impose sur la marche à suivre pour diverses questions, de même qu'il faut déléguer suffisamment de pouvoirs aux missions pour éviter tout retard.

3. Le présent rapport analyse les constatations faites par le Bureau des services de contrôle interne à l'occasion des audits auxquels il a procédé entre 1996 et 1999 de la liquidation de huit missions (voir le tableau récapitulatif ci-après), à savoir la Mission d'observation des Nations Unies en Angola (MONUA), la Mission de vérification des Nations Unies en Angola (UNAVEM), la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR), l'Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (APRONUC), la Mission préparatoire des Nations Unies au Cambodge (MIPRENUC), la Mission d'observation des Nations Unies au Libéria (MONUL), l'Opération des Nations Unies en Somalie (ONUSOM), les Forces de paix des Nations Unies (FPNU), l'Administration transitoire des Nations Unies pour la Slavonie orientale, la Baranja et le Srem occidental (ATNUSO) et la Mission de transition des Nations Unies en Haïti (MITNUH).

4. L'objectif général du présent rapport est de donner un aperçu d'ensemble de la liquidation des opérations de maintien de la paix. Les audits ont permis de déceler beaucoup de problèmes qui se posent dans tous les cas, et il apparaît utile au BSCI d'en faire la synthèse dans son

rapport pour appeler l'attention sur la nécessité d'améliorer encore les modalités de liquidation et d'aider le Département des opérations de maintien de la paix à aller de l'avant en s'appuyant sur les progrès déjà accomplis. Ce rapport est plus particulièrement axé sur les questions de gestion et de liquidation des avoirs.

Mission	Durée du mandat	Durée de la liquidation	Dépenses totales	Total des avoirs
			(En millions de dollars des États-Unis)	
MONUA/UNAVEM	1989-1999	Février à août 1999	1 005	87 <sup>a</sup>
MINUAR	1993-1996	Mars à décembre 1996	453,9	63
APRONUC/MIPRENUC	1991-1993	Octobre 1993 à juin 1994	1 600	232
MONUL	1993-1997	Octobre 1997 à février 1998	114	15
ONUSOM	1992-1995	Avril à septembre 1995	2 020	133
FPNU	1992-1996	Juillet 1996 à septembre 1997	4 800	345
ATNUSO	1996-1998	Janvier à juin 1998	481	77
MITNUH	1995-1997	Néant	493	12

<sup>a</sup> Estimation.

5. Une première version du rapport avait été communiquée au Département pour examen. Il a été tenu compte de ses observations, qui sont signalées par l'emploi de caractères italiques.

## II. Rôle directeur du Siège

### A. Les directives régissant la liquidation des missions doivent être mises à jour

6. Des directives provisoires régissant la liquidation des missions opérationnelles ont été publiées et distribuées à toutes les opérations de maintien de la paix en 1996. Cette initiative a constitué un progrès, mais le document ne donne que des indications générales sur la marche à suivre pour organiser les opérations de liquidation et n'aborde pas les différents problèmes qui se posent aux missions à ce stade. Il faudrait par ailleurs que le Département des opérations de maintien de la paix définisse clairement les fonctions de coordination qui incombent au Siège au cours de cette phase.

7. Nul ne conteste que la responsabilité des opérations de liquidation revient au premier chef à la mission concernée, mais il est indispensable que celle-ci reçoive du Siège les directives et les conseils qui lui éviteront, grâce aux enseignements tirés des liquidations précédentes et à un suivi adéquat, de prendre des décisions inutiles et coûteuses. Dans le cas de l'ONUSOM, par exemple, les auditeurs ont constaté que, faute de directives précises du Siège, on avait négligé de faire couvrir par la police facultés mondiale de l'ONU l'expédition de biens d'une valeur de 67 millions de dollars environ. Dans le cas de l'ATNUSO, l'audit a révélé qu'en l'absence de directives suffisamment claires sur l'organisation des ventes aux enchères, la société mère de celle chargée de procéder à la vente avait pris part aux enchères. Ces deux problèmes auraient pu être évités si les missions avaient été informées des procédures à suivre.

8. Pour être réellement utiles, il faut que les directives régissant la liquidation des missions soient régulièrement actualisées et révisées pour tenir compte des politiques et procédures en vigueur. Les domaines dans lesquels une révision s'impose sont indiqués dans l'annexe au présent rapport. Compte tenu de l'importance de ces textes, le BSCI préconise d'en confier la responsabilité à une unité administrative de la Division de l'administration et de la logistique des missions (Département des opérations de maintien de la paix).

9. *Dans sa réponse au projet de rapport, le Département des opérations de maintien de la paix a déclaré que, si les directives provisoires régissant la liquidation des missions avaient effectivement été publiées en avril 1996, il avait depuis lors systématiquement cherché à les compléter en adressant aux missions des directives additionnelles. En partant de cette base, on pouvait procéder à une refonte des directives. Le Département a précisé qu'il était appelé quasiment chaque jour à donner des conseils aux missions en cours de liquidation et que sans ces conseils, le processus serait difficile.*

10. *Le Département estimait, comme le BSCI, qu'il convenait d'actualiser régulièrement les directives régissant la liquidation des missions. Il a toutefois indiqué qu'en raison de la réduction considérable de ses moyens consécutive au départ du personnel fourni à titre gracieux, ses effectifs n'étaient pas assez nombreux et ne possédaient pas les compétences requises pour procéder à cette révision, les organes délibérants n'ayant pas approuvé les propositions qu'il avait avancées pour renforcer à cette fin sa dotation en personnel.*

## **B. Il faudrait tenir compte des enseignements tirés des missions dans les procédures**

11. Comme le BSCI le faisait observer dans son rapport du 8 avril 1999 sur l'examen triennal de l'application des recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination (CPC) à sa trente-sixième session concernant l'évaluation des opérations de maintien de la paix (phase de liquidation) (E/AC.51/1999/5), le Département des opérations de maintien de la paix devrait nommer un responsable des enseignements tirés des missions sur le plan administratif, qui veillerait à ce qu'il en soit tenu compte, le cas échéant, dans les directives régissant la liquidation. Il existe bien un groupe des enseignements tirés des missions au sein du Département, mais cette unité ne s'est pas particulièrement intéressée aux aspects administratifs des missions de maintien de la paix. En consultant quelques-uns de ses rapports, on a pu constater que s'ils abordaient parfois des questions administratives, ils portaient essentiellement sur les activités de fond des missions. Le BSCI estime que les enseignements tirés de l'expérience acquise peuvent servir de base à l'élaboration d'instructions permanentes pour la liquidation des missions, qui permettrait d'explicitier le rôle directeur du Siège et d'éviter que des décisions vitales ne soient prises trop tard.

12. C'est parce que le Siège ne s'est pas prononcé rapidement sur la méthode de cession à retenir que l'expédition, à partir du Cambodge, de plusieurs millions de dollars de matériel appartenant à l'ONU a soulevé des problèmes et créé un engorgement sur les sites de destination. Dans le rapport du Secrétaire général sur la cession des actifs de l'APRONUC, du 23 février 1995 (A/49/714/Add.1), il est précisé que l'ONU a perdu 8,1 millions de dollars du fait de vols et a dû passer par profits et pertes un montant additionnel de 3,6 millions de dollars. Une grande partie de ces pertes aurait pu être évitée si le matériel n'avait pas dû être entassé sur les sites de destination, faute que les décisions nécessaires aient été prises à temps.

13. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'un fonctionnaire du Groupe des enseignements tirés des missions était chargé d'examiner les problèmes concernant l'administration et la logistique des missions. Il a ajouté que, lorsqu'il disposait des ressources nécessaires, il étudiait les propositions et observations émanant des missions afin d'en tenir compte au moment d'actualiser les directives concernant la liquidation. Enfin, il a précisé que l'on savait beaucoup mieux qu'auparavant tirer parti de l'expérience pratique du personnel des missions pour enrichir la mémoire de l'institution. Le BSCI est conscient du manque de moyens dont souffre le Département et des*

efforts que fait celui-ci pour étoffer les directives et répondre plus rapidement aux questions des missions, mais il reste convaincu que la publication officielle d'instructions permanentes devrait rester un objectif prioritaire pour le Département.

### **III. Planification et organisation des opérations de liquidation**

#### **A. Les opérations de liquidation devraient être mieux organisées**

14. S'il est indispensable de bien choisir les méthodes de planification, il est important également de mettre en place la structure nécessaire pour mener à bien le processus de liquidation. Conformément aux directives provisoires, deux équipes doivent être créées pour cette tâche. La première est l'équipe spéciale de liquidation, organe composé de hauts responsables constitués en comité directeur chargé de suivre les progrès de la liquidation. La seconde est l'équipe de liquidation de la mission, qui planifie en détail toutes les tâches devant être effectuées par les différentes sections de la mission et en coordonne l'exécution. Ce mécanisme de coordination n'a pas toujours été mis en place.

15. Un audit de la MONUA portant sur la phase préalable à la liquidation a révélé que l'on n'avait pas défini par écrit les responsabilités des différentes composantes de la mission. Par ailleurs, les responsables de la mission n'avaient pas créé l'équipe spéciale de liquidation prévue par les directives provisoires pour assurer la nécessaire coordination entre toutes les composantes.

16. Certaines des opérations de la phase de liquidation appellent des améliorations, car elles n'ont pas toujours été convenablement planifiées. Lors de la liquidation des FPNU, par exemple, le Siège a décidé que du matériel appartenant à l'ONU, d'une valeur se chiffrant en dizaines de millions de dollars, devait être transféré à la Force de mise en oeuvre (IFOR) de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), sans avoir arrêté les modalités de comptabilisation applicables à ces biens. En outre, comme on a négligé de communiquer des états d'inventaire à jour aux différents secteurs opérationnels de la mission, ceux-ci n'ont pas pu localiser les équipements placés sous leur responsabilité ni dire ce qu'ils étaient devenus.

17. *Le Département des opérations de maintien de la paix a reconnu qu'une meilleure planification était la clef d'une liquidation efficace. Il a précisé qu'une équipe spéciale et une équipe de liquidation avaient été créées pour la liquida-*

*tion d'UNAVEM I, II et III. En ce qui concerne le transfert de matériel des FPNU à l'IFOR, le Département estimait que, compte tenu des circonstances, la mission avait fait tout ce qui était en son pouvoir pour préserver les intérêts de l'Organisation.*

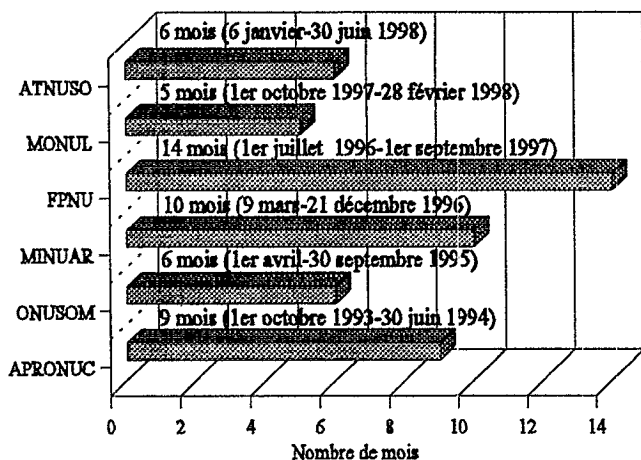
#### **B. Les principales opérations de liquidation devraient être menées à bien dans la zone de la mission**

18. Si l'on analyse la durée des phases de liquidation, on constate qu'elle varie sensiblement, comme l'illustre la figure 1. En général, à la fin de cette phase, les activités doivent être poursuivies dans un autre lieu d'affectation ou au Siège pour mener la liquidation à son terme. Le BSCI estime que, dans la mesure du possible, la liquidation doit s'effectuer dans la zone de la mission où l'on peut aisément consulter les documents comptables et autres sources d'information, ce qui n'est plus toujours le cas lorsque les dossiers ont été archivés et transférés ailleurs.

19. Dans le rapport du BSCI sur la phase finale des opérations de maintien de la paix (E/AC.1996/3 et Corr.1), en date du 22 mars 1996, il est indiqué que l'on a sous-estimé à maintes reprises le nombre et le volume des activités restant à accomplir après la clôture de la mission et les délais nécessaires pour mener à bien leur exécution. Le BSCI est conscient qu'en raison d'hostilités ou d'autres facteurs, il n'est pas toujours possible de prévoir une période de liquidation suffisamment longue, mais il note que l'observation qui précède est encore souvent vérifiée et que les services du Siège sont alors amenés à prendre en charge les tâches restant à exécuter. À la date du présent rapport, on continuait de travailler à la liquidation de missions closes depuis longtemps, telles que l'APRONUC ou les FPNU.

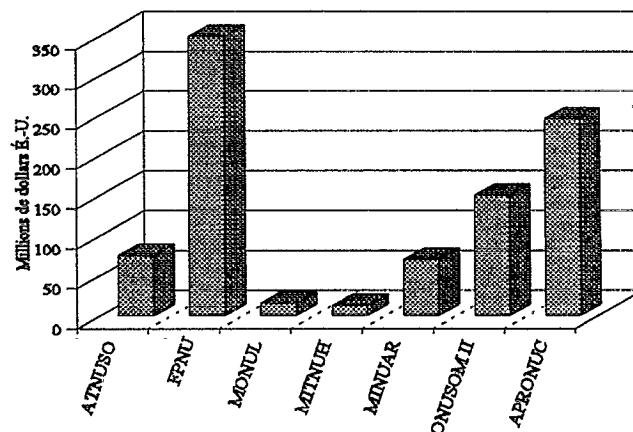
20. *Le Département des opérations de maintien de la paix a convenu qu'il fallait, autant que possible, mener à bien toutes les opérations de liquidation dans la zone de la mission. Le Département a néanmoins précisé qu'à partir du moment où il n'était plus économique de maintenir sur place une équipe de liquidation, les tâches restant à accomplir devaient être transférées au Siège.*

Figure 1  
Durée de la phase de liquidation  
dans la zone de la mission



menées avec le Gouvernement au sujet de la vente du matériel en question.

Figure 2  
Valeur du matériel de la mission



## IV. Cession du matériel

21. En règle générale, la tâche la plus complexe et celle qui prend le plus de temps lors de la liquidation d'une mission est la cession du matériel appartenant à l'ONU. Pour l'ensemble des missions faisant l'objet du présent rapport, la valeur de ce matériel, au coût d'acquisition, s'élève à 877 millions de dollars, comme l'indique la figure 2. Ce chiffre ne tient pas compte du matériel de la MONUA, dont la valeur n'avait pas encore été déterminée au moment de l'audit.

22. Selon le calendrier initialement prévu pour la liquidation de la MONUA, l'ajustement des comptes relatifs au matériel appartenant à l'ONU aurait dû être terminé le 15 mars 1999 au plus tard. Au moment où le BSCI a procédé à son audit, en mai 1999, cette opération n'était toujours pas achevée et ce pour plusieurs raisons : il n'avait pas été procédé à des prises d'inventaire systématiques, la réception et la cession du matériel n'avaient pas été convenablement contrôlées, il n'existait pas jusqu'à une date récente de base de données centrale sur le matériel et la nécessaire séparation des fonctions n'avait pas été effectuée.

23. Le Département des opérations de maintien de la paix a fait observer que les retards dans la cession du matériel de l'ONU affecté à la MONUA s'expliquaient également par d'autres facteurs, tels que la question de la présence future de l'Organisation en Angola et les négociations prolongées

### A. Le système de contrôle du matériel des missions n'est pas partout en place

24. La cession du matériel appartenant à l'ONU étant l'un des points les plus délicats de la phase de liquidation, il est difficile pour une mission de mener à bien le processus rapidement et de manière efficace si les systèmes et procédures d'inventaire ne sont pas suffisamment rigoureux. Pour remédier aux carences en la matière, le Département des opérations de maintien de la paix a élaboré un système de contrôle du matériel des missions, mais ne l'a pas encore mis en place dans toutes les missions. Le BSCI considère d'ailleurs que l'adoption de ce système n'est qu'un moyen parmi d'autres d'améliorer la gestion du matériel des missions. Pour remédier aux insuffisances que l'on continue d'observer, il faut également établir des instructions permanentes, prévoyant notamment la création d'un groupe central de contrôle du matériel chargé d'enregistrer les opérations de réception, de transfert et de cession de tous les biens durables. Il est indispensable de parachever la mise au point du système de contrôle du matériel des missions et l'élaboration d'instructions permanentes, afin que le matériel puisse être efficacement géré et que le Siège puisse s'assurer du respect des nouvelles dispositions, et le Département des opérations de maintien de la paix doit veiller à ce que des moyens suffisants soient affectés à ces deux tâches.

25. La tenue des inventaires de biens durables est une fonction que les missions ont pour habitude de décentraliser. Ainsi, dans le cas des FPNU, il existait différents systèmes



et procédures pour comptabiliser les acquisitions, les mouvements et les cessions de matériel. Au moment de la liquidation, il a fallu consolider les comptes et établir la concordance avec les bons de commande et les bordereaux de réception et d'inspection. Ce travail très long aurait pu être évité si l'on avait disposé, pendant toute la durée de la mission, d'un système normalisé, géré par un groupe central de contrôle du matériel qui aurait été entièrement responsable de la gestion de ces actifs.

26. *Le Département des opérations de maintien de la paix a reconnu le bien-fondé des observations du BSCI selon lesquelles il convenait de mettre en place le système de contrôle du matériel dans toutes les missions et d'affecter les effectifs nécessaires à l'exécution des tâches non encore terminées.*

## **B. La gestion des stocks de fournitures doit être améliorée**

27. Les stocks de fournitures sont plus faciles à gérer que les stocks de matériel dans la mesure où ils sont constamment utilisés et renouvelés. Il est donc possible pour les missions de les réduire progressivement au fur et à mesure que la liquidation approche. Il ressort néanmoins d'audits récents que nombre de missions abordent la phase de liquidation avec des stocks de fournitures excessifs. Le Département des opérations de maintien de la paix doit se pencher sur ce problème.

En l'absence de systèmes rigoureux de contrôle des stocks, les missions ont éprouvé des difficultés à mener à bien rapidement et efficacement les opérations de liquidation.

28. En février 1999, la MONUA disposait, selon ses comptes d'inventaire, d'un stock de fournitures évalué à 16 millions de dollars. Toutefois, un examen minutieux des comptes a révélé de graves erreurs. Ainsi, les stocks de fournitures électriques, évalués à 8 millions de dollars, étaient surestimés d'au moins 6 millions de dollars et les stocks du Groupe de l'informatique comprenaient un grand nombre de fournitures, telles que des cartouches d'encre, auxquelles on avait attribué une valeur symbolique de 1 dollar.

29. L'audit des FPNU a révélé que des achats excessifs avaient entraîné un surstockage de certaines fournitures. Les stocks excédentaires avaient été transférés à d'autres missions de la région. Un audit postérieur à la liquidation de

l'ATNUSO a permis de constater que 4 millions de dollars environ de matériel et de fournitures provenant des FPNU restaient sans emploi, divers articles, tels que des pièces de rechange pour les véhicules ou des matériaux de construction, ne pouvant être utilisés en raison de problème d'obsolescence ou d'incompatibilité, ou parce que la mission n'en avait pas besoin.

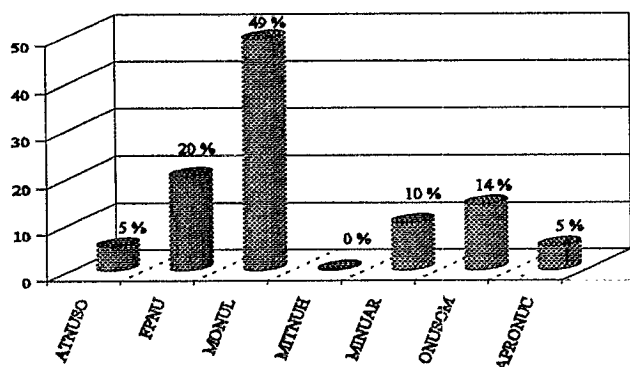
30. *Le Département des opérations de maintien de la paix a fait valoir que l'existence de stocks de fournitures importants était souvent due au fait qu'une décision politique avait mis fin quasiment sans préavis aux activités de la mission.*

## **C. Mesures de sécurité appliquées pendant la phase de liquidation**

31. La protection des avoirs pendant la phase de liquidation constitue un souci majeur pour les missions. La figure 3 indique le pourcentage total des avoirs passés par profits et pertes pour avoir disparu ou été volés au cours des missions. Dans le cas de l'APRONUC, par exemple, la plupart des pertes ont été enregistrées pendant la période de liquidation. Bien que, de l'avis du BSCI, le Département des opérations de maintien de la paix ait su exploiter les enseignements tirés en la matière, il est indispensable que les mesures de sécurité voulues soient appliquées pendant la phase de liquidation. Les missions doivent veiller en particulier à conserver leurs biens dans des périmètres dûment protégés par des clôtures ou autres dispositifs, et à disposer d'un personnel de sécurité bien entraîné, y compris en provenance des contingents, étant entendu que les mesures adoptées doivent se justifier financièrement.

32. Plusieurs rapports d'audit du BSCI ont signalé l'insuffisance des mesures de sécurité appliquées par les missions pendant la phase de liquidation. Par exemple, une enquête sur les opérations de l'APRONUC a permis d'établir que du matériel de transmissions d'une valeur de 2,6 millions de dollars environ avait été perdu, en grande partie faute de mesures de sécurité suffisantes.

Figure 3  
Pourcentage des avoirs passés par profits et pertes



33. Le Département des opérations de maintien de la paix a reconnu qu'il était important de protéger les membres du personnel et les avoirs pendant la phase de liquidation, mais est convenu que chaque fois que possible, il faudrait établir si l'emploi de contingents de gardes se justifiait financièrement.

## V. Liquidation des avoirs

### A. Nécessité d'une analyse objective pour établir le plan de liquidation des avoirs

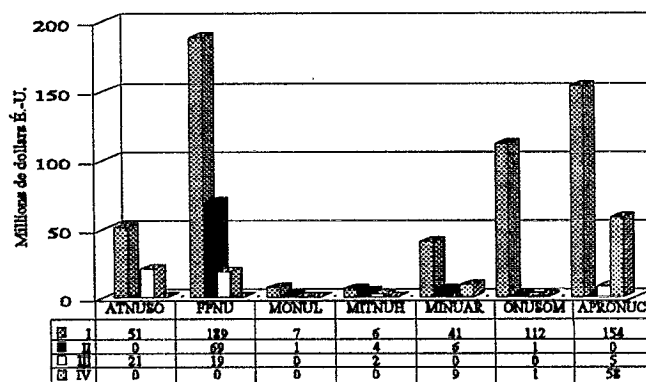
34. Le succès d'un plan de liquidation dépend en grande partie de la rapidité avec laquelle la mission dresse l'état de ses avoirs et choisit la méthode de liquidation à suivre conformément aux directives approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 49/233 A du 23 décembre 1994, lesquelles classent les avoirs dans les quatre catégories ci-après :

- I. Le matériel qui sera transféré à d'autres missions ou mis en réserve pour former l'équipement de départ de missions à venir;
- II. Le matériel qui n'est pas utile pour l'ONU mais qui peut servir à d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales ou des organisations non gouvernementales et pourra être vendu à l'institution ou à l'organisation intéressée à sa valeur après amortissement;

III. Tout matériel qui n'est plus nécessaire et ne peut être cédé comme les catégories I et II sera vendu dans le pays même;

IV. Tout bien restant après la liquidation des avoirs selon les méthodes visées ci-dessus et tout équipement qui a été installé dans le pays et dont le démantèlement entraverait le processus de relèvement seront remis à titre gracieux au gouvernement dûment reconnu dudit pays.

Figure 4  
Liquidation des avoirs par catégorie



35. La figure 4 donne la valeur comparative des avoirs relevant des diverses catégories agréées visées plus haut, pour chacune des missions à l'étude (à l'exception de la MONUA pour laquelle on ne disposait pas de chiffres définitifs). Les audits du BSCI ont montré que le classement des avoirs n'était pas toujours fiable. Par exemple, il ressort d'un audit de la MINUAR que dans le projet qu'elle avait présenté au Département des opérations de maintien de la paix, la mission n'avait pas fourni certaines données essentielles telles que l'état du matériel, son emplacement et sa valeur après amortissement. Le Département n'a donc pas été en mesure d'évaluer si le plan de la mission était ou non valable.

36. Un audit de la phase préalable à la liquidation de la MITNUH a montré que la mission n'avait pas examiné l'état et la valeur du matériel du groupe I qu'elle se proposait de transférer à la Base de soutien logistique des Nations Unies, de sorte que rien ne venait justifier la décision prise. S'agissant des avoirs du groupe II, la mission avait proposé la vente de matériel d'une valeur de 4,4 millions de dollars aux autres organismes des Nations Unies et organisations non gouvernementales opérant en Haïti. L'audit a révélé que cette proposition n'était pas rationnelle car les organismes

intéressés étaient peu nombreux et possédaient un faible pouvoir d'achat.

37. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que l'application intégrale du système de contrôle du matériel des missions permettrait de recueillir plus rapidement les données harmonisées nécessaires au classement des avoirs et au choix de la méthode de liquidation.*

## B. Nécessité d'assouplir les modalités concernant les dons de matériel

38. Certaines missions de maintien de la paix se sont attachées, entre autres objectifs, à maintenir la dynamique de leurs opérations en assumant les transferts de responsabilités et autres mesures de consolidation de la paix. En outre, plusieurs missions récemment parvenues à leur terme en Slavonie orientale (ATNUSO), au Sahara occidental [Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO)] et en République centrafricaine [Mission des Nations Unies en République centrafricaine (MINURCA)] avaient un mandat de consolidation de la paix. À cet égard, dans son rapport sur la phase finale des opérations de maintien de la paix (E/AC.51/1996/3), le BSCI a conclu que l'on favoriserait l'effort de consolidation de la

paix en optant plus souvent pour la méthode de liquidation des avoirs applicable à la catégorie IV des directives. Il a été recommandé dans le rapport que la politique de cession des avoirs aux gouvernements soit revue. Les audits du BSCI ont montré que les missions ne faisaient don de leur matériel qu'à titre exceptionnel.

39. Un audit de la MONUA effectué en février 1999 a montré que des ponts Bailey d'une valeur de 800 000 dollars avaient été achetés au contingent bangladais et qu'il avait été proposé de les laisser sur place puisque leur transport n'était guère envisageable. La mission a décidé de facturer le gouvernement hôte, mais il semble qu'elle aurait pu à juste titre lui faire don de ce matériel au titre de la catégorie IV.

40. *Le Département des opérations de maintien de la paix a déclaré que les dons de matériel appartenant aux Nations Unies étaient régis par les décisions des organes délibérants et que la décision de facturer le gouvernement hôte avait été prise conformément au paragraphe 116 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en date du 18 novembre 1994 (A/49/664), dans lequel il était recommandé a) qu'il fallait tout faire pour obtenir du gouvernement qu'il accepte de dédommager l'ONU sous une forme mutuellement acceptable (contributions, services, exonération fiscale, etc.) de la valeur résiduelle du matériel en surplus installé sur place et dont on ne pouvait rien faire*



Dépôt de véhicules réformés de la MONUA en attente de liquidation.

*d'autre, et b) que l'Assemblée générale devait être par principe invitée à approuver toute opération de liquidation de ce genre qui reviendrait à fournir gratuitement une contribution au gouvernement.*

Les coûts de réparation et de remise à niveau risquaient de dépasser le prix d'achat de matériel informatique neuf, qui ne cessait de baisser.

### **C. Nécessité de réévaluer la politique de transfert du matériel**

41. Dans son rapport sur le financement de la Base de soutien logistique des Nations Unies (A/51/905), le Secrétaire général a déclaré (par. 23) :

«Le choix du matériel à transférer à la Base doit être fonction des possibilités de réemploi des articles considérés; il faut que cela soit rentable de les garder en stock, compte tenu de leur état, des dépenses de réparation ou de remise en état que celui-ci exige, des frais d'expédition à la Base, et de la durée de vie restante.»

Pour appliquer cette politique, il faut avant tout pouvoir déterminer lesquels des avoirs doivent être classés dans le groupe I. La pratique actuelle veut que l'on n'expédie à la Base que le matériel qui a au moins deux ans de vie utile ou qui peut être réparé à un coût ne dépassant pas 30 % de sa valeur après amortissement.

42. Il ressort d'un audit de la phase de liquidation de l'ATNUSO que le critère de la valeur après amortissement n'est pas valable pour déterminer lesquels des avoirs doivent être conservés au profit des missions futures. L'étude de certaines catégories de vente a montré que du matériel dont le prix d'achat était de l'ordre de 15 millions de dollars et la valeur après amortissement de 6,5 millions de dollars avait été vendu aux enchères pour 1 million de dollars seulement. Manifestement, il n'y avait aucun rapport entre la juste valeur marchande et la valeur après amortissement. Comme il l'a conclu dans son rapport du 8 avril 1999 (E/AC.51/1999/5), le BSCI reste convaincu que le Département des opérations de maintien de la paix devrait revoir la méthode lui permettant de déterminer si l'Organisation doit ou non conserver certains avoirs en prenant leur valeur marchande pour critère. Le Comité consultatif a soulevé les mêmes problèmes dans son rapport du 21 mars 1995 sur le financement et la liquidation de l'APRONUC (A/49/867, par. 15).

43. Un audit de la Base de soutien logistique des Nations Unies a révélé que l'on y réparait ou remettait à niveau des ordinateurs et du matériel de transmissions destinés à être réutilisés par de nouvelles missions. L'augmentation de la capacité des unités centrales avait ainsi coûté 450 dollars par unité rien que pour les pièces de rechange. Si l'on ajoutait le coût de la main-d'oeuvre et de l'outillage, les frais d'expédition, d'entreposage et de manutention, les coûts de réparation et de remise à niveau dépassaient probablement le prix d'achat de matériel informatique neuf, qui ne cessait de baisser. Qui plus est, tout matériel neuf est assorti d'une garantie et a une plus longue durée de vie utile. Le BSCI estime donc qu'il n'est pas rentable de transférer à la Base de soutien logistique des Nations Unies du matériel de pointe peu coûteux pour remise à niveau ou réparation.

44. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que dans la pratique, l'établissement de la juste valeur marchande des avoirs présenterait un certain nombre de difficultés. À son avis, cette méthode ne constituait pas un progrès notable par rapport à la méthode traditionnelle de la valeur après amortissement. Le Département a ajouté que d'après son expérience, il n'était ni rentable ni vraiment pratique de mettre à niveau le matériel informatique. Le BSCI continue d'affirmer qu'en se fondant sur la valeur après amortissement, l'Organisation risque de perdre de l'argent à transférer ou à conserver certains avoirs. Il entend réexaminer cette question à l'occasion d'audits futurs de missions de maintien de la paix.*

### **D. Nécessité d'établir des instructions permanentes pour la liquidation des avoirs**

#### **1. Liquidation des avoirs par vente aux enchères**

45. Si la situation le permet, le matériel relevant du groupe III est généralement liquidé sur le marché soit par vente directe soit, comme les missions ont eu tendance à le faire récemment, par vente aux enchères. Le BSCI est satisfait de constater que l'Organisation a nettement amélioré ses procédures de vente aux enchères, bien qu'elle n'ait opté pour cette solution qu'à deux reprises, pour les FPNU et pour l'ATNUSO. Selon le BSCI, en dépit des problèmes initiaux rencontrés, cette méthode permet manifestement à l'Organisation de rentabiliser ses avoirs.

46. Un audit de la liquidation de l'ATNUSO a permis d'établir que si l'Organisation a tiré la plupart des enseignements voulus de la liquidation des FPNU, elle s'est heurtée à plusieurs difficultés nouvelles. Le BSCI en a pris note avec préoccupation du fait qu'il s'est agi dans certains cas de conflits d'intérêt. Par exemple, la société chargée de conduire les enchères avait autorisé sa filiale – qui, par la suite, s'est trouvée être à elle seule le principal adjudicataire – à faire des offres, soulevant ainsi un conflit d'intérêt, sinon effectif, du moins apparent. En outre, elle avait exempté certains acheteurs, dont une filiale, du paiement d'honoraires (montant ajouté au prix de vente au bénéfice du commissaire-priseur). Cette pratique constituait une violation des conditions contractuelles dans la mesure où elle donnait un avantage concurrentiel à ces acheteurs. Il a été recommandé dans le rapport d'audit que les contrats d'adjudication futurs comprennent une clause interdisant à la société chargée de conduire les enchères d'inviter des sociétés qui lui sont apparentées ou qui ont des liens avec ses employés à faire des offres d'achat.

## 2. Liquidation des avoirs par vente directe

47. Dans le cas des FPNU comme de l'ATNUSO, de nombreux avoirs ont été liquidés par vente directe, sur la base de la valeur après amortissement, à d'autres organismes des Nations Unies, organisations internationales et organisations non gouvernementales. Dans le cas des FPNU, le Siège a décidé dans les délais les plus brefs de vendre du matériel ayant une valeur d'achat de 35,2 millions de dollars aux contingents de la Force de mise en oeuvre (IFOR). Bien qu'il s'agisse d'un cas un peu exceptionnel, le BSCI a identifié plusieurs aspects porteurs d'enseignements pour la liquidation des missions futures, à savoir :

a) Étant donné le court préavis qui lui avait été donné, la mission n'a pas eu le temps d'établir toute la documentation nécessaire pour le transfert des avoirs, de sorte qu'elle ne s'est pas entourée des garanties juridiques suffisantes au moment de facturer le matériel aux contingents de l'IFOR;

b) Les procédures de vente et de contrôle du processus de facturation devaient être renforcées.

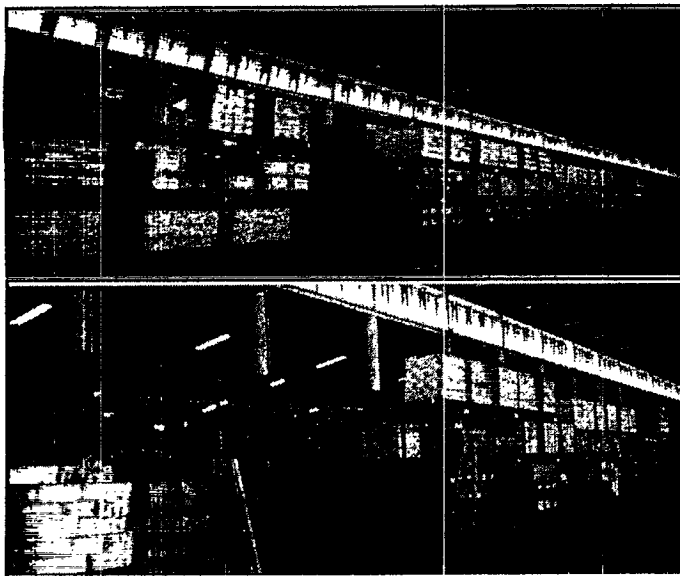
48. Comme suite aux recommandations du BSCI, d'importantes améliorations ont été apportées aux pièces relatives aux procédures de vente et de facturation dont on pourra s'inspirer pour la liquidation des missions futures. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait donc exploiter ces enseignements au moment d'établir des instructions permanentes pour la vente de matériel. Il est

convenu que les enseignements tirés de la vente de matériel devraient servir à l'élaboration d'instructions permanentes.

## E. Nécessité de déléguer davantage de pouvoirs pour imposer au personnel un remboursement en cas de perte de biens

49. Dans plusieurs de ses audits, le BSCI a fait observer que les missions n'avaient pas assez de pouvoirs pour passer par profits et pertes et liquider les avoirs dans les conditions de rapidité et d'efficacité voulues. En septembre 1998, le Siège a pris l'heureuse initiative de revoir les pouvoirs délégués aux missions afin que les comités locaux de contrôle du matériel puissent dorénavant traiter les cas de pertes de matériel allant jusqu'à 25 000 dollars, ce qui constitue une hausse considérable du plafond imposé jusque-là à la plupart des missions.

50. Le BSCI estime aussi que les missions devraient avoir davantage de pouvoirs pour imposer au personnel un remboursement en cas de négligence ayant entraîné la perte ou la détérioration de matériel appartenant aux Nations Unies. Conformément aux procédures en vigueur, les comités locaux de contrôle du matériel font des recommandations au Comité de contrôle du matériel du Siège, qui établit le montant définitif des montants à recouvrer auprès du personnel. Toutefois, en raison de la lenteur des procédures suivies au Siège pour le traitement des dossiers, il est souvent arrivé que le personnel quitte la mission avant d'avoir dédommagé l'Organisation, qui a donc beaucoup de mal à obtenir réparation. Selon le BSCI, le fait de devoir soumettre au Siège les cas de remboursement par le personnel des missions aggrave inutilement l'arriéré déjà accumulé.



Réduction des stocks pendant la période de liquidation de la MONUA (photo du haut, février 1999, photo du bas, mai 1999).

51. Un audit de l'ATNUSO a montré que 50 des dossiers examinés par des comités locaux de contrôle du matériel, représentant un montant total de 36 525 dollars, concernaient le calcul des sommes à récupérer auprès de membres du personnel des missions (notamment de membres de la police civile et d'observateurs militaires). Exception faite d'un cas portant sur de très fortes sommes, le montant de ces réclamations était en moyenne de 517 dollars, et dans 15 des cas, de 55 dollars seulement. Un audit de la MITNUH a montré que dans 25 des 29 cas où des membres du personnel avaient dû dédommager la mission, le montant exigé était inférieur à 1 000 dollars. L'administration des deux missions avait prévu qu'il serait difficile de récupérer les impayés auprès du personnel employé par d'autres organisations que l'ONU du fait du départ des intéressés de la zone de la mission. Si l'on déléguait des pouvoirs aux missions pour le calcul des montants à recouvrer dans ce type de cas, le processus de liquidation serait beaucoup plus rapide.

52. *Le Département des opérations de maintien de la paix est convenu qu'il serait utile de déléguer davantage de pouvoirs aux missions pour le calcul des sommes à rembourser par les membres du personnel accusés de négligence. Il a précisé que la question avait été confiée à un groupe de travail. En outre, il a déclaré que le Département de la gestion devait établir des directives cohérentes et concrètes pour définir ce qu'il convenait de qualifier de négligence grave par opposition à la simple négligence, et calculer les sommes à rembourser par le personnel.*

## VI. Clôture des opérations financières

Les opérations financières qui auraient dû être effectuées tout au long des missions se sont souvent accumulées et n'ont été réglées qu'au moment de la liquidation.

53. Les opérations financières liées aux liquidations concernent le recouvrement des sommes à percevoir, le règlement des factures en attente, l'ajustement des bordereaux interservices, la clôture des comptes bancaires et autres activités connexes. Les audits ont permis de constater que ces opérations, qui auraient dû être effectuées tout au long des missions, se sont souvent accumulées et n'ont été réglées qu'au moment de la liquidation. Cette situation tient souvent à ce que du personnel ayant des compétences insuffisantes est affecté à des postes de haute responsabilité financière.

54. Il ressort d'un audit sur la liquidation de la MINUAR que les déficiences de gestion de la Section des finances ont conduit au dysfonctionnement de ce service au moment de la liquidation. Le BSCI a constaté qu'aucun calendrier n'avait été établi pour les activités à accomplir, que des tâches avaient été confiées à des fonctionnaires non qualifiés et que les instructions concernant les opérations comptables étaient très incomplètes. Il en est résulté des retards dans l'apurement des comptes bancaires et dans l'examen des engagements non réglés, ainsi que des carences dans la comptabilisation des montants dus par les fonctionnaires.

55. Dans bien des cas, l'insuffisance des modalités de recouvrement a non seulement entravé le processus de liquidation, mais a aussi exposé l'Organisation à des risques de pertes. Un audit des FPNU a montré que la gestion des sommes à recevoir n'était pas satisfaisante et avait retardé le processus de liquidation, bien que le problème ait été signalé à l'avance aux responsables. L'état des sommes à recevoir des fonctionnaires, d'un montant total de 1,3 million de dollars, représentait 2 100 pages d'imprimante qui incluaient à la fois les sommes à recevoir et celles à payer. Le personnel chargé de la gestion a pris à l'issue de l'audit des mesures correctives au sujet des questions qui y étaient soulevées. Après examen, le BSCI a indiqué qu'au moment où la mission allait être liquidée en mars 1996 :

a) Un montant de 286 000 dollars (soit 22 % du total) était resté en souffrance pendant plus d'un an;

b) Un montant de 6,8 millions de dollars était dû par des contingents, des organismes des Nations Unies, des

fournisseurs et diverses autres organisations – dont une somme de 4,2 millions de dollars (soit 62 % du total) inscrite au débit d'un seul contingent.

## VII. Règlement définitif des questions relatives aux achats

56. Le domaine des achats comprend divers éléments tels que la clôture des contrats en cours et l'obtention des services nécessaires durant la liquidation, tels que l'enlèvement des matériaux non récupérables, le rapatriement des contingents et l'expédition du matériel appartenant aux contingents et de celui qui appartient aux Nations Unies. Il ressort d'un audit de l'ATNUSO que plusieurs carences du processus d'achat ont entravé les activités de liquidation. Dans un cas, trois appels d'offres ont été lancés pour l'enlèvement des matériaux non récupérables et il a fallu plus d'un an pour mener à bien l'opération.

57. Dans un autre cas, un contrat de l'ATNUSO pour le rapatriement du matériel appartenant aux contingents n'avait pas laissé aux soumissionnaires suffisamment de temps pour répondre; or, un nouvel appel d'offres était hors de question du fait que tout retard dans l'expédition de ce matériel aurait coûté à l'Organisation environ 500 000 dollars par semaine. Cette situation était due aux différences de niveau d'expérience des fonctionnaires chargés des achats. Par ailleurs, la Section des achats de la mission avait été dirigée par cinq chefs en deux ans, ce qui n'avait guère facilité la mise en place des systèmes et modalités nécessaires.

58. Une situation analogue s'était produite à la MONUA, où la durée des fonctions de la plupart des chefs de la Section des achats s'était échelonnée entre trois et sept mois. Un rapport du BSCI en date du 28 avril 1998 sur les achats à l'UNAVEM (A/52/881) avait révélé un certain nombre de carences qui montraient un manque de connaissance des textes réglementaires de l'ONU et une préparation insuffisante pour gérer d'une manière rationnelle et efficace la Section des achats de la mission.

## VIII. Questions de personnel relatives aux liquidations

59. Il est manifeste que la bonne gestion des missions est fonction de la formation et des qualifications du personnel. Toutefois, il a été souvent noté que les postes approuvés étaient rarement tous pourvus. Par exemple, l'ONUSOM a fonctionné avec 50 % de ses effectifs approuvés en 1993 et au début de 1994 et n'a jamais disposé de plus de 70 % du

nombre de postes autorisés. L'efficacité de l'opération s'en est ressentie, en particulier dans des domaines essentiels tels que les finances, les achats et le contrôle du matériel. L'ONUSOM a également rencontré d'autres difficultés en raison de la rotation semestrielle de son personnel.

**Dans le cas des FPNU, il a fallu changer la méthode de recrutement et faire appel à du personnel contractuel international.**

60. Dans le cas des FPNU, il a fallu changer la méthode de recrutement et faire appel à du personnel contractuel international. Même si cet exemple est unique en raison de l'ampleur et de la complexité des FPNU, il illustre bien les difficultés que connaissent pratiquement toutes les missions. Le Département des opérations de maintien de la paix s'est employé à trouver une solution à ces questions essentielles de personnel, par exemple en créant un programme général de formation destiné aux chefs de l'administration des missions. Cela ne résout toutefois qu'une partie du problème. Des solutions nouvelles et des modalités d'organisation plus souples risquent d'être nécessaires pour pouvoir recruter du personnel qualifié. À cet effet, il pourrait falloir modifier les dispositions relatives au personnel contractuel international ou conclure des contrats extérieurs pour divers éléments des opérations. Toutefois, de l'avis du BSCI, il est essentiel de pourvoir les postes et fonctions clés des missions par des fonctionnaires relevant exclusivement de l'Organisation.

61. *Le Département des opérations de maintien de la paix a reconnu qu'il y avait pénurie de personnel suffisamment qualifié et expérimenté qui pouvait être détaché des départements ou bureaux d'origine. Il a expliqué par ailleurs que le nombre de fonctionnaires prêts à participer à des missions difficiles et dangereuses ne correspondait pas au nombre de postes à pourvoir. Afin de résoudre cette question essentielle, le Département examinait actuellement des modalités d'organisation plus souples, en particulier l'emploi de personnel contractuel international dans certains domaines, et procédait à une analyse comparée des avantages de différents types de contrats. Il mettait également au point un processus de recrutement accéléré afin de trouver à bref délai du personnel d'appui spécialisé qui n'était pas facilement disponible au sein de l'Organisation.*

## IX. Réclamations et enquêtes

62. La conclusion des affaires soumises aux commissions d'enquête et le règlement des réclamations retardent souvent

l'achèvement des opérations de liquidation des missions. En particulier, les dossiers présentés au sujet de la perte ou de l'endommagement de matériel des Nations Unies doivent bien préciser les circonstances de l'événement afin qu'il soit possible de déterminer les montants éventuellement remboursables par le personnel militaire ou civil. Le BSCI a noté qu'un certain nombre de problèmes s'étaient posés à cet égard lors de missions récentes et estime que le Département des opérations de maintien de la paix doit actualiser ses directives concernant la mise en place et le fonctionnement des commissions d'enquête et suivre leurs travaux.

### **A. Procédures des comités d'examen des réclamations**

63. L'efficacité des travaux des comités locaux d'examen des réclamations influe sur l'achèvement en temps voulu des opérations de liquidation. Le BSCI a constaté que certaines missions tardaient à examiner les réclamations durant leur phase opérationnelle, ce qui multipliait les activités de liquidation alors que d'autres tâches auraient dû recevoir la priorité. De plus, les demandes d'indemnisation augmentent généralement à la fin d'une mission en raison des dommages causés durant celle-ci, d'où la nécessité en pareil cas de disposer de temps et de ressources supplémentaires.

64. Dans le cas des FPNU, des demandes d'indemnisation s'élevant au total à 32 millions de dollars sont en suspens depuis mai 1996, y compris des affaires portant sur 21 millions de dollars qui sont en attente d'informations complémentaires. L'audit du BSCI a également révélé que la mission avait réglé par erreur des réclamations relatives à des activités opérationnelles, ne sachant pas que ce domaine relevait de la responsabilité du Gouvernement aux termes de l'accord sur le statut des forces.

### **B. Procédures des commissions d'enquête**

65. Les audits du BSCI ont souvent souligné la nécessité d'éclaircir et de renforcer les procédures des commissions d'enquête des missions. Par exemple, un audit de la MONUA a révélé que des critères imprécis étaient employés pour définir les affaires que devait examiner la commission d'enquête, ce qui occupait celle-ci inutilement. La faute en revenait partiellement à l'ambiguïté de certaines dispositions du projet de manuel d'administration des missions, qui occasionnait des erreurs d'interprétation quant à la nécessité de saisir les commissions d'enquête. Le BSCI estime par

conséquent que le chapitre 16 du projet de manuel, consacré aux directives sur les commissions d'enquête et leurs travaux, devrait être revu afin d'éclaircir les modalités applicables.

66. Entre 1992 et 1995, seules cinq affaires ont été conclues et transmises au Siège du fait que le Bureau des affaires juridiques de la FPNU a remis en question les procédures adoptées par la commission d'enquête. Bien que de nombreux projets aient été présentés à ce sujet, ce n'est qu'à la fin de 1995 qu'ont été publiées des procédures révisées, à la suite de quoi environ 11 000 affaires étaient en attente au moment de la liquidation de la mission.

67. Étant donné que nombre de ces affaires portaient sur la perte ou l'endommagement de biens appartenant aux Nations Unies, il était urgent d'en achever l'examen afin de mettre fin aux activités de liquidation. Après avoir examiné les procédures adoptées, le BSCI a estimé qu'il était nécessaire a) de fixer immédiatement un ordre de priorité pour le traitement des affaires graves, en particulier en cas de blessures et de pertes ou dommages de biens, b) de réaffecter du personnel pour examiner les affaires hautement prioritaires et c) d'envisager de créer des comités supplémentaires pour accélérer le traitement des affaires. L'expérience des FPNU montrait clairement qu'il fallait modifier les procédures des commissions d'enquête.

68. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que des commissions d'enquête seraient modifiées dans le cadre de la révision générale du projet de manuel d'administration des missions.*

## **X. Recommandations**

69. Après avoir examiné la question de la liquidation des missions de maintien de la paix, le BSCI formule les recommandations suivantes à l'intention du Département des opérations de maintien de la paix :

### *Recommandation 1*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait mettre au point et actualiser régulièrement les directives provisoires régissant la liquidation des missions afin d'inclure les domaines qui y manquent actuellement, d'élargir ceux dont il est insuffisamment rendu compte et de supprimer les informations et instructions périmées (AP98/21/7/01).



*Recommandation 2*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait désigner un fonctionnaire chargé d'incorporer dans les instructions permanentes les aspects administratifs des enseignements tirés des missions (AP98/21/7/02).

*Recommandation 3*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait veiller à ce que des ressources suffisantes soient disponibles pour pouvoir appliquer dans tous les cas le système de contrôle du matériel des missions, élaborer des instructions permanentes concernant la réception des matériels, leur mouvement à l'intérieur de la mission et leur liquidation et permettre au Siège de suivre l'application du système. Celui-ci devrait prévoir des modalités permettant de répartir judicieusement les tâches entre le groupe de contrôle du matériel et des stocks et les agents certificateurs (AP98/21/7/03).

*Recommandation 4*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait élaborer des instructions permanentes concernant la liquidation des avoirs par vente commerciale directe ou aux enchères (AP98/21/7/04).

*Recommandation 5*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait demander au Contrôleur de déléguer des pouvoirs limités aux missions de maintien de la paix afin d'imposer à leur personnel un remboursement en cas de perte ou d'endommagement de matériel appartenant aux Nations Unies qui résulte d'une négligence (AP98/21/7/05).

*Recommandation 6*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait veiller à pourvoir rapidement les postes vacants au sein des missions, en particulier dans les domaines essentiels (AP98/21/7/06).

*Recommandation 7*

Le Département des opérations de maintien de la paix devrait réviser les dispositions du projet de manuel d'administration des missions portant sur les procédures des commissions d'enquête (AP98/21/7/07).

70. *Suite au projet de rapport, le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué son accord au sujet des recommandations 1 et 3 à 7. Quant à la recommandation 2, il a signalé qu'il ne pourrait l'appliquer que s'il disposait de ressources suffisantes. Le BSCI n'a pas évalué le besoin*

de ressources supplémentaires. Au cas où le Département estimerait que de telles ressources étaient nécessaires, il devrait les demander en suivant la procédure budgétaire normale.

Le Secrétaire général adjoint  
aux services de contrôle interne  
(Signé) Karl Th. Paschke

## Annexe

### Domaines dans lesquels il est nécessaire d'actualiser les directives provisoires régissant la liquidation des opérations de maintien de la paix

<i>Domaines</i>	<i>Observations</i>
Matériel appartenant aux contingents	Les directives doivent être actualisées afin d'incorporer les procédures indiquées dans le nouveau manuel concernant le matériel appartenant aux contingents.
Commission d'enquête et comités d'examen des réclamations	Les directives doivent être étoffées.
Délégation de pouvoirs	Les directives doivent être étoffées.
Méthode de liquidation du matériel par vente	Les directives doivent incorporer des procédures concernant la liquidation des avoirs par vente directe ou aux enchères, etc.
Présentation de rapports au Siège	Par exemple, il est excessif de demander de présenter tous les 15 jours une liste du matériel transféré à d'autres missions.
Transfert du matériel médical au dépôt médical des Nations Unies à Oslo	Les informations ne sont plus valables étant donné que le dépôt médical n'a pas été créé.
Locaux loués ou fournis par les gouvernements	Les directives doivent être étoffées.
Comités locaux de contrôle du matériel	Les directives doivent être étoffées.
Formalités d'assurance pour le matériel expédié	Les directives doivent être étoffées.
Opérations financières	Les procédures doivent être plus spécifiques.
Fournitures consommables	Les directives doivent être plus spécifiques. Certaines doivent être actualisées.
Fournitures non consommables	La question doit être clarifiée et davantage de détails doivent être donnés.
Audits	Les dispositions doivent être clarifiées.
Opérations concernant l'économat	Les dispositions doivent être clarifiées.