



Assemblée générale

Distr. générale
26 mars 2019
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Points 126, 135, 136, 138 et 150 de l'ordre du jour

Réforme de l'Organisation des Nations Unies : mesures et propositions

Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

Amélioration de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies

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

Amélioration de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Avec l'appui des États Membres, la mise en œuvre de mon programme de réforme est bien engagée. L'Organisation des Nations Unies s'efforce d'accroître son efficacité, sa souplesse, son application du principe de responsabilité, sa transparence et son efficience. Elle est résolue à obtenir des résultats et à atteindre les objectifs fixés par les États Membres. Toutefois, le succès des efforts de l'Organisation dépend non seulement des efforts internes du Secrétariat, mais aussi de l'appui des États Membres et de la prévisibilité et de l'adéquation de leurs contributions financières aux programmes et activités de l'Organisation.

À plusieurs reprises au cours des deux dernières années, j'ai exprimé ma préoccupation face à la détérioration de la santé financière de l'Organisation. Elle fait face à des problèmes de liquidités de plus en plus graves dans son budget ordinaire, une tendance qu'il est urgent d'arrêter et d'inverser. Les opérations de maintien de la paix se heurtent aussi à de fréquents problèmes de trésorerie qui obligent l'Organisation à différer le règlement de ses obligations à l'égard des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (25 juin 2019).



Le présent rapport expose en détail un ensemble de mesures visant à résoudre à la fois les problèmes de liquidités et les problèmes structurels plus larges qui entravent la gestion budgétaire. Je compte sur le plein appui des États Membres pour apporter à l'Organisation des solutions de bon sens qui permettront de remédier à la situation actuelle, qui est insoutenable.

I. Introduction

1. Quand j'ai prêté serment lors de mon entrée en fonctions, j'ai promis de travailler main dans la main avec les États Membres pour faire de la réforme une priorité. J'ai indiqué clairement alors que la réforme n'est pas une fin en soi. L'objectif de la réforme est simple et clair : faire que l'Organisation soit la mieux à même de faire le travail que les États Membres lui demandent d'accomplir et de servir les populations de façon optimale.

2. Avec l'appui des États Membres, j'ai lancé quelques-unes des réformes les plus vastes que l'Organisation ait jamais connues. Elle s'efforce d'accroître son efficacité, sa souplesse, son application du principe de responsabilité, sa transparence et son efficience. Elle est résolue à obtenir des résultats pour les populations qu'elle sert et à atteindre les objectifs fixés par les États Membres. Toutefois, le succès des efforts qu'elle déploie pour améliorer l'exécution des mandats ne dépend pas seulement des efforts faits par le Secrétariat au niveau interne. Il est tributaire également de la prévisibilité et de l'adéquation des contributions financières des États Membres pour le financement des programmes et activités de l'Organisation.

3. À plusieurs reprises au cours des deux dernières années, j'ai exprimé ma préoccupation face à la détérioration de la santé financière de l'Organisation. Elle fait face à une aggravation des problèmes de trésorerie dans le budget ordinaire, qui détournent son attention de l'exécution des programmes fondés sur les mandats et l'amènent à adapter régulièrement ses plans de travail en fonction des liquidités disponibles. À la fin de 2018, l'Organisation a véritablement touché le fond lorsqu'elle a enregistré le déficit le plus marqué depuis une décennie, qui avait complètement épuisé toutes ses réserves de liquidités. Plusieurs missions de maintien de la paix éprouvent également de graves difficultés de trésorerie qui contraignent l'Organisation à suspendre les paiements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au titre de leur personnel et de leur matériel pour éviter l'interruption des opérations sur le terrain, ce qui a essentiellement pour effet de faire des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police des grands bailleurs de fonds qui financent les opérations de maintien de la paix. L'une des principales causes de cette détérioration est l'augmentation des arriérés des États Membres, mais d'autres facteurs entrent en jeu. L'Organisation doit faire face à des faiblesses et à des rigidités structurelles inhérentes aux méthodes budgétaires qui exacerbent les déficits de trésorerie. Ces sont des questions qui elles aussi exigent une attention urgente. L'Organisation doit examiner sa situation financière actuelle en s'intéressant plus attentivement aux causes profondes de celle-ci.

4. À sa création, l'Organisation a été dotée d'un budget et d'un fonds de roulement. Son premier règlement financier disposait que les crédits nécessaires seraient financés par les contributions des États Membres et qu'en attendant le versement de ces contributions, le budget pouvait être financé par prélèvement sur le Fonds de roulement. L'Article 19 de la Charte des Nations Unies dissuadait les États Membres de l'ONU d'accumuler des arriérés au titre du paiement des contributions financières.

5. Tous ces principes fondamentaux restent applicables, mais la méthode d'établissement du budget et le cadre réglementaire sont dépassés. Le plafond du Fonds de roulement n'a pas progressé au même rythme que le montant des ouvertures de crédits approuvées. En outre, les crédits ouverts sont souvent fondés sur des taux de vacance de postes estimés de façon irréaliste. Les nouveaux mandats, les dépenses imprévues et extraordinaires, les ajustements au titre des fluctuations monétaires et de l'inflation et d'autres paramètres d'établissement des coûts entraînent des dépenses supplémentaires que le Fonds de roulement ne peut couvrir.

6. Les coûts de la plupart des opérations de maintien de la paix sont couverts par des comptes individuels distincts du budget ordinaire de l'Organisation. Le Fonds de réserve pour le maintien de la paix a été créé en tant que facilité de trésorerie visant à permettre à l'Organisation de répondre rapidement aux besoins d'opérations de maintien de la paix. Toutefois, l'utilisation de ce Fonds a depuis été limitée aux nouvelles opérations ou à l'élargissement d'opérations existantes ou aux dépenses imprévues et extraordinaires liées au maintien de la paix. En outre, l'Assemblée a décidé qu'aucune mission de maintien de la paix ne devait être financée au moyen d'avances prélevées sur les fonds d'autres missions de maintien de la paix en cours. Comme il n'existe pas de fonds de roulement pour le maintien de la paix, l'Organisation n'est pas dotée d'une capacité à même de faire face aux problèmes de liquidités que rencontrent ces opérations.

7. Le Règlement financier et les règles de gestion financière actuels de l'Organisation des Nations Unies prévoient le paiement des contributions dans un délai de 30 jours. Toutefois, la sanction prévue à l'Article 19 de la Charte ne s'applique qu'aux arriérés correspondant aux contributions dues pour les deux années écoulées. En revanche, la méthode d'établissement du budget suppose le paiement ponctuel des contributions et prévoient donc le reversement des économies budgétaires réalisées à la fin de chaque exercice.

8. Il s'ensuit que l'Organisation doit faire face à des difficultés financières qui ne sont pas dues qu'aux retards de paiement ou aux arriérés de contributions mais tiennent également aux faiblesses structurelles de la méthode d'établissement du budget qui entravent ma capacité, en tant que chef de l'administration, de gérer l'Organisation et ses ressources pour répondre à l'évolution des besoins dans un environnement en pleine mutation. En conséquence, il faut faire face à ces deux difficultés pour donner à l'Organisation une assise financière solide et stable qui lui permette de se concentrer sur l'exécution de ses mandats et de faire en sorte que les populations qu'elle sert ne subissent jamais les répercussions des incertitudes financières. On trouvera dans le présent rapport des propositions visant à redresser la situation financière de l'Organisation.

II. Budget ordinaire

9. Les principes fondamentaux du processus budgétaire de l'Organisation sont énoncés à l'Article 17 de la Charte des Nations Unies, qui dispose que l'Assemblée générale examine et approuve le budget de l'ONU et répartit les dépenses entre les États Membres. En tant que chef de l'administration, je suis chargé d'élaborer et de soumettre un projet de budget propre à couvrir le coût des activités du Secrétariat financées par le budget ordinaire. L'Organisation compte sur les États Membres pour fournir des ressources suffisantes et s'acquitter de leurs quotes-parts ponctuellement et intégralement.

10. L'Organisation des Nations Unies a montré qu'elle était capable de s'adapter à l'évolution de la portée et de l'étendue des mandats qui lui sont confiés depuis sa création il y a plus de 70 ans. Le processus de planification et de budgétisation et les outils et mécanismes connexes ont également évolué en conséquence, et l'Assemblée générale a pris des mesures pour adapter les outils de planification et de budgétisation de façon à favoriser l'exécution efficace et rationnelle des mandats.

11. Dernièrement, dans mon rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer et simplifier la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget » (A/72/492/Add.1), j'ai proposé d'apporter de nouvelles améliorations au processus de planification et de budgétisation en vue d'améliorer encore la gestion du Secrétariat. Dans sa résolution

72/266 A, l'Assemblée générale a approuvé le changement proposé tendant à remplacer à titre expérimental les exercices budgétaires biennaux par des exercices annuels à compter du budget-programme de 2020. Conformément à cette résolution, le projet de budget-programme se compose de trois parties : a) La partie I : le plan-cadre, dans lequel il est fait état des priorités à long terme et des objectifs de l'Organisation ; b) la partie II : le plan-programme, dans lequel figurent une description des programmes et sous-programmes et des informations sur les résultats escomptés ; c) la partie III : les ressources nécessaires pour les postes et les objets de dépense autres que les postes, par programme et sous-programme. Les parties I et II sont soumises à l'Assemblée pour examen par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination et la partie III lui est soumise, également pour examen, par l'entremise du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

12. Le projet de budget prévoit les ressources nécessaires sur la base des activités de programme prévues pour respecter les priorités et exécuter les mandats énoncés dans les parties I et II. Le budget est libellé en dollars des États-Unis et est fondé sur un certain nombre d'hypothèses de calcul relatives aux monnaies, à l'inflation, aux taux de vacance de postes et à d'autres paramètres. Dans le cadre des arrangements actuels, l'Assemblée décide chaque année le montant à mettre en recouvrement pour financer le budget ordinaire approuvé. Suite à l'approbation et à la mise en recouvrement des quotes-parts au titre du budget, il arrive que des ressources supplémentaires soient nécessaires pour s'acquitter de nouveaux mandats résultant de points examinés par les grandes commissions de l'Assemblée, à laquelle les incidences sur le budget-programme des propositions sont présentées avant l'adoption des projets de résolution. En plus de ces états des incidences sur le budget-programme, le Secrétaire général peut également soumettre des prévisions révisées relatives aux modifications à apporter au programme de travail. Des dépenses imprévues et extraordinaires peuvent également être engagées pour l'exercice biennal, telles que certifiées par le Secrétaire général ou le Président de la Cour internationale de Justice (voir résolution 72/264). Ces dépenses supplémentaires sont prises en compte pour la mise en recouvrement annuelle suivante du budget ordinaire. Par ailleurs il peut y avoir un écart notable entre les prévisions de dépenses et les dépenses effectives du fait des paramètres utilisés pour l'actualisation des coûts : taux de change, inflation, coûts salariaux standard, taux de vacance de postes.

13. Pour garantir l'exécution efficace et efficiente de son programme de travail, le Secrétariat a été doté d'un mécanisme de liquidités pour le financement du budget-programme, qui est constitué du Fonds de roulement et du Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies. Le Fonds de roulement a été créé en 1946 pour fournir les avances nécessaires à l'exécution des activités prévues en attendant le versement des contributions, et pour financer les dépenses imprévues et extraordinaires avant que les crédits voulus soient ouverts par l'Assemblée générale. À chaque nouvel exercice biennal, l'Assemblée adopte une résolution dans laquelle elle fixe le montant du Fonds, qui s'élève à 150 millions de dollars à l'heure actuelle. Les avances versées au Fonds par les États Membres sont fonction du montant du Fonds et de leur taux de contribution pour la première année de l'exercice.

14. Le Compte spécial de l'Organisation des Nations Unies a été créé en 1965 en application de la résolution 2053 A (XX) de l'Assemblée générale pour recueillir les fonds versés en réponse à l'appel lancé par le Secrétaire général aux gouvernements de tous les États Membres pour qu'ils versent des contributions volontaires de sorte que l'Organisation surpasse ses difficultés financières. Par sa résolution 3049 A (XXVII), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de constituer un autre compte spécial auquel des contributions volontaires pourraient être versées, lesquelles seraient utilisées pour éliminer les difficultés financières passées de l'Organisation

des Nations Unies et, surtout, pour résorber son déficit à court terme mentionné dans le rapport du Comité spécial chargé d'examiner la situation financière de l'Organisation (A/8729), et d'incorporer dans ce compte le Compte spécial.

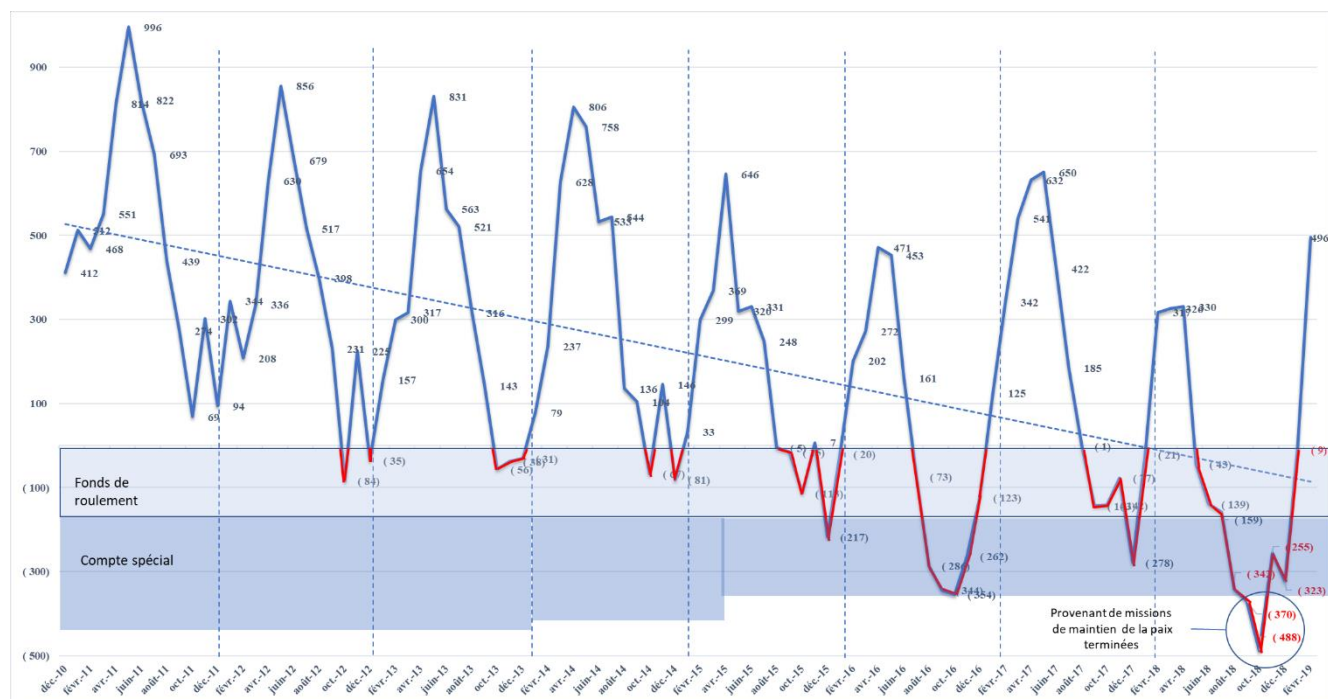
15. Le Fonds de roulement couvre les déficits de trésorerie au titre du budget ordinaire. Lorsque le Fonds est épuisé, les besoins de trésorerie supplémentaires sont couverts en empruntant par prélèvement sur le Compte spécial. Ces emprunts sont remboursés dès que des liquidités sont disponibles pour les activités financées au moyen du budget ordinaire. Les intérêts produits par le solde du Compte spécial sont portés au crédit de celui-ci. Le solde du Compte spécial a culminé en 2013 à environ 264 millions de dollars mais est tombé à environ 197 millions de dollars en 2015 après deux décisions distinctes prises par l'Assemblée générale respectivement en 2013 (voir résolution 68/245 A) et en 2015 (voir résolution 69/274 A) tendant à utiliser ces fonds pour financer le budget ordinaire. À la fin de 2018, le Compte spécial affichait un solde de 203 millions de dollars, dont 173 millions de dollars avaient été prêtés au budget ordinaire pour couvrir le déficit de trésorerie.

Problèmes financiers compromettant l'exécution du budget

16. Ces dernières années, les activités financées au moyen du budget ordinaire ont connu de graves problèmes de liquidités. Ces problèmes ont empiré d'année en année, les déficits de trésorerie étant enregistrés plus tôt, s'aggravant et durant plus longtemps (voir figure I).

Figure I
Tendance du solde des liquidités du budget ordinaire depuis 2010

(En millions de dollars des États-Unis)



17. Alors que l'Organisation avait un solde des liquidités positif de 412 millions de dollars à la fin de 2010, elle a terminé l'année 2018 avec un déficit de 323 millions de dollars – soit une baisse de 735 millions de dollars sur une période de huit ans. Cela est dû en partie à trois décisions ponctuelles distinctes prises respectivement en

2011, en 2012 et en 2015, qui ont perturbé le Fonds de péréquation des impôts¹ et réduit le solde des liquidités de l'Organisation de 303 millions de dollars. Toutefois, les autres facteurs importants et persistants associés au problème de liquidités sont des arriérés élevés et en augmentation, des retards dans la réception de paiements et les faiblesses structurelles de la méthode d'établissement du budget qui créent un fossé entre les dépenses et le calendrier de la mise en recouvrement des quotes-parts. Certains écarts sont également provoqués par des activités normales en raison de l'évolution des montants à payer aux fournisseurs, au personnel et aux autres partenaires commerciaux qui ne sont pas des États Membres et à recevoir de ces parties.

18. Les contributions statutaires à verser au titre du budget ordinaire sont mises en recouvrement au début de chaque année. Les États Membres sont tenus de verser l'intégralité de leurs contributions dans les 30 jours. En 2017 et 2018, 73 États Membres avaient versé l'intégralité de leurs contributions à la fin du premier trimestre, contre 62 en 2016 et 67 en 2015. À ce jour, en 2019, 74 États Membres ont versé l'intégralité de leurs contributions. Je remercie les États Membres de leurs efforts constants et de leurs réponses positives à mes appels dans lesquels je leur ai demandé de verser leurs contributions ponctuellement et intégralement. Malheureusement, certains États Membres ne versent leurs contributions ni ponctuellement ni intégralement. Le montant des arriérés à la fin de 2018 était de 529 millions de dollars, soit l'équivalent de plus de 21 % des contributions de l'année et près de 150 % des réserves de liquidités. Les contributions non acquittées au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 sont indiquées à l'annexe I.

19. La tendance relevée s'agissant du montant des contributions non acquittées à la fin de chaque année est également inquiétante. Le montant total des contributions dues à la fin de l'année, exprimé en pourcentage de la contribution de l'exercice, a augmenté, ce qui a contribué à accroître les arriérés cumulés et à épuiser les réserves normales de liquidités (voir tableau 1). Ainsi, l'Organisation des Nations Unies a commencé l'année 2019 avec des réserves de trésorerie de 30 millions de dollars seulement au lieu des 353 millions de dollars qui auraient dû être disponibles sur le Fonds de roulement et le Compte spécial. Lorsque les contributions ne sont pas versées ponctuellement ou intégralement par un nombre suffisant d'États Membres, cela a naturellement pour effet de réduire la capacité de l'Organisation de s'acquitter de ses obligations.

Tableau 1

Le montant des contributions non acquittées à la fin de l'année, 2010-2018

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Arriérés antérieurs	3	13	10	9	16	78	36	27	16
Contributions dues	348	441	317	452	519	455	373	504	513
Contributions dues à la fin de l'année	351	454	327	461	535	533	409	531	529
Contributions mises en recouvrement	2 167	2 415	2 412	2 606	2 612	2 771	2 549	2 578	2 487

¹ Le Fonds de péréquation des impôts sert de mécanisme de gestion des remboursements de l'impôt national sur le revenu prélevé par des États Membres sur les émoluments versés au personnel des Nations Unies moyennant le recouvrement de ces paiements auprès des États Membres en question.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contributions dues, exprimées en pourcentage des contributions mises en recouvrement	16,2	18,8	13,6	17,7	20,5	19,2	16,0	20,6	21,3

20. La tendance à la fin de l'année en ce qui concerne le montant des contributions non acquittées montre qu'il y a un problème de liquidités, mais il est également important d'examiner l'évolution de la situation au cours de l'année. La situation à la fin de l'année donne souvent à penser que le déficit de trésorerie est alors moindre du fait du versement tardif de contributions durant les derniers mois de l'année. Toutefois, cela masque les difficultés rencontrées dans la gestion de l'obligation de régler les factures et de payer le personnel durant l'année, qui sont dues à l'incertitude quant aux contributions qui seront prochainement versées, les contributions versées vers la fin de l'année ne permettant pas de faire face aux déficits de trésorerie enregistrés durant l'année. Les directeurs de programme, dès le début de l'année, ne peuvent pas planifier et mettre en œuvre leurs activités en étant pleinement certains qu'ils disposeront de ressources suffisantes pour continuer à le faire tout au long de l'année.

21. Ces dernières années, les déficits de trésorerie ont été enregistrés plus tôt dans l'année, ce qui montre l'évolution de la pratique des États Membres en matière de paiement. Depuis 2010, le montant des contributions non acquittées de juin à septembre a augmenté. En conséquence, les déficits de trésorerie ne sont plus seulement enregistrés durant les derniers mois de l'année mais dès le milieu de l'année. Comme le montre le tableau 2, le montant des contributions non acquittées au milieu de l'année a sensiblement augmenté. À la fin de juin 2010, 61,8 % des contributions avaient été reçues, contre seulement 42,1 % à la fin de juin 2018. De même, à la fin du troisième trimestre, l'Organisation avait reçu 63,7 % des contributions mises en recouvrement en 2010, mais seulement 56,3 % en 2018. Cette tendance accroît encore l'imprévisibilité que subissent les directeurs de programme et sape les efforts de planification.

Tableau 2

Contributions mises en recouvrement et contributions non acquittées pour la période allant de juin à septembre (2010-2018)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contributions mises en recouvrement	2 167	2 145	2 412	2 606	2 612	2 771	2 549	2 578	2 487
Contributions non acquittées									
juin	827	964	989	1 022	1 153	1 378	1 344	1 210	1 441
juillet	799	952	977	963	1 135	1 233	1 343	1 207	1 251
août	797	918	898	953	1 123	1 231	1 325	1 167	1 243
septembre	787	869	855	945	1 075	1 053	1 189	1 095	1 088

22. L'évolution des pratiques en matière de paiement s'explique essentiellement par le fait que les États Membres redevables de sommes importantes payent plus tard. À la fin de juin 2018, 86 États Membres devaient un total de 1,4 milliard de dollars. À titre de comparaison, alors qu'à la fin de juin 2010, 100 États Membres n'avaient pas acquitté intégralement leurs contributions, le montant total dû était sensiblement inférieur, s'élevant à 827 millions de dollars. De même, à la fin du mois de septembre, 52 États Membres devaient un total de 1 milliard de dollars en 2018, alors que 74

devaient 787 millions de dollars en 2010. Les liquidités disponibles au cours du premier semestre diminuent et l'exposition de l'Organisation au risque de déficit augmente au cours du second semestre.

23. Avec le temps, le schéma des contributions versées évolue également en fonction de l'évolution des taux retenus pour établir le barème des quotes-parts. Même si tous les États Membres versent leurs contributions chaque année au même moment, la part versée par chacun des États Membres évolue chaque fois que des modifications sont apportées au barème des contributions. Ainsi, comme le montre le tableau 3, pour la période 2007-2009, les 10 plus grands contributeurs ont représenté 76 % des contributions au budget ordinaire. Du fait de l'évolution des taux au fil des ans, les contributions de ces 10 États Membres n'ont représenté que 66 % de ces contributions pour la période allant de 2016 à 2018. Après avoir pris en compte les changements intervenus dans la composition, les contributions des 10 plus grands contributeurs pour la période 2016-2018 ont représenté 69 %. Ces chiffres montrent non seulement l'évolution importante des taux de contribution au cours de la dernière décennie, mais aussi la tendance à répartir les responsabilités financières sur une plus grande partie des États Membres. Cela signifie aussi que, dans l'ensemble, les paiements dépendent plus largement de la ponctualité des paiements effectués par l'ensemble des États Membres que de ceux effectués par seulement une poignée d'États Membres.

Tableau 3

Pourcentage des contributions au budget ordinaire des plus grands contributeurs, par exercice biennal

	2007-2009	2010-2012	2013-2015	2016-2018
10 plus grands contributeurs	76,092	72,203	69,233	68,892
20 plus grands contributeurs	89,059	86,455	84,489	83,780
30 plus grands contributeurs	94,429	92,657	91,196	90,546

24. Récemment, les déficits de trésorerie ont été si importants que les mécanismes de transition existants – le Fonds de roulement et le Compte spécial – se sont révélés insuffisants. En 2018, l'Organisation a dû faire face à d'importants problèmes de trésorerie pendant près de la moitié de l'année et prendre des mesures extraordinaires pour ralentir ou différer des dépenses. Pour la première fois au cours des dernières années, l'Organisation a été contrainte d'utiliser des ressources de missions de maintien de la paix terminées pour couvrir le paiement des salaires alors que le déficit, qui avait atteint 488 millions de dollars, avait épuisé les soldes du Fonds de roulement et du Compte spécial.

25. Les problèmes de trésorerie rencontrés par le budget ordinaire sont encore aggravés par les faiblesses structurelles de la méthode d'établissement du budget, comme indiqué ci-après.

Écarts tenant aux principaux paramètres

26. Lorsqu'un budget est approuvé avant le début de l'exercice budgétaire, il est fondé sur plusieurs paramètres d'établissement des coûts qui sont estimés. Certains de ces paramètres peuvent causer d'importants écarts au niveau des dépenses effectives si les prévisions initiales ne sont pas confirmées lors de l'exécution du budget. On trouvera au tableau 4 les écarts enregistrés au cours des quatre derniers exercices budgétaires, qui ont été indiqués pour chaque budget dans le premier rapport sur l'exécution du budget, ventilés par paramètres clefs, tels que le taux de vacance

de postes, les fluctuations monétaires, l'inflation et les coûts salariaux standard, et les dépenses imprévues et extraordinaires ou les autorisations d'engagement de dépenses. Il ressort également du tableau que l'Assemblée générale n'approuve pas nécessairement le montant soumis pour approbation qui est fondé sur les méthodes approuvées d'établissement du budget. En effet, afin d'aider à parvenir à un accord politique sur le niveau global, certains des éléments de base, tels que les taux de vacance de postes réalistes ou les dépenses effectives, ne sont pas toujours pris en compte dans le montant définitif, ce qui, inévitablement, exerce une pression accrue sur les liquidités au cours de l'exécution du budget.

Tableau 4

Écarts tenant aux principaux paramètres, indiqués dans le premier rapport sur l'exécution du budget

(En millions de dollars des États-Unis)

Exercice biennal	Dépenses imprévues et extraordinaires/autorisations d'engagement de dépenses	Monnaie	Inflation	Coûts salariaux standard	Taux de vacance	Total	Montant approuvé par l'Assemblée générale
2012-2013	5,1	53,1	143,8	26,5	34,8	263,3	91,3
2014-2015	22,8	(24,5)	(5,3)	32,2	9,6	34,7	34,7
2016-2017	20,9	47,7	(12,9)	30,3	(34,1)	52,0	52,0
2018-2019	23,4	10,3	12,6	30,5	83,0	159,8	109,8

27. Au cours du processus budgétaire biennal, ces écarts sont normalement approuvés par l'Assemblée générale à deux occasions distinctes. La première approbation est fondée sur le premier rapport sur l'exécution du budget de l'exercice biennal pendant la session principale de la première année de l'exercice biennal. Cette approbation concerne l'écart déjà enregistré au cours de la première année de l'exercice budgétaire ainsi que l'écart estimé pour la partie restante de l'exercice budgétaire. La seconde approbation est fondée sur le second rapport sur l'exécution du budget de l'exercice biennal au cours de la partie principale de la session de l'Assemblée générale de la seconde année de l'exercice biennal. On trouvera ce calendrier à la figure II. Dans le cycle budgétaire annuel, le second rapport sur l'exécution du budget n'est pas pertinent ; les écarts enregistrés au cours de l'exercice budgétaire seront présentés dans un rapport sur l'exécution du budget.

Figure II

Calendrier de l'actualisation des coûts dans le cadre du processus budgétaire biennal

Exercice											
2 ^e année								2 ^e rapport sur l'exécution		Approb. AG	
1 ^{ère} année								1 ^{er} rapport sur l'exécution		Approb. AG	
1 an avant l'exercice								Budget publié		Taux actualisés	
	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov. Déc.

Taux de vacance

28. Les projets de budget sont élaborés et présentés sur la base des taux de vacance de postes prévus pour les différentes classes de postes. Le budget est généralement approuvé en se fondant sur l'idée que ces taux de vacance de postes auront une incidence sur les besoins en ressources. Toutefois, l'Assemblée générale demande que

les taux de vacance de postes ne soient pris en compte qu'aux fins des calculs budgétaires et ne servent pas de base pour réaliser des économies budgétaires. L'Assemblée demande également au Secrétariat d'améliorer les délais de recrutement et de pourvoir les postes vacants. En d'autres termes, le Secrétariat doit en principe pourvoir rapidement tous les postes vacants, afin que les activités prescrites puissent être dûment mises en œuvre avec les ressources humaines nécessaires à cette mise en œuvre. Par conséquent, lorsque des postes vacants sont pourvus et que le taux effectif de vacance de postes est inférieur au taux prévu au budget, les dépenses de personnel sont plus élevées que prévu. Lorsque plus de postes que prévu sont vacants, ils sont comptabilisés comme une sous-utilisation des crédits ouverts au titre des dépenses de personnel.

29. Puisque la mise en recouvrement des contributions au titre des budgets approuvés est opérée chaque année, la méthode d'établissement du budget introduit un décalage entre l'engagement des dépenses et la mise en recouvrement des contributions. Lorsque les taux de vacance de postes sont moins élevés que prévu parce que le Secrétariat est en mesure de pourvoir les postes rapidement, les dépenses n'ayant pas donné lieu à la mise en recouvrement de contributions exercent une pression supplémentaire concernant les liquidités. Par conséquent, lorsque les budgets sont calculés et approuvés sur la base de taux de vacance de postes qui sont artificiels ou encore plus élevés que les taux effectifs de vacance de postes enregistrés à ce moment-là, l'augmentation des dépenses au titre du personnel, qui sont supérieures aux dépenses prévues, exerce une pression accrue en matière de liquidités et l'Organisation commence l'exercice budgétaire avec une réserve de trésorerie insuffisante pour couvrir le paiement du personnel et les dépenses connexes pendant l'ensemble de l'année.

30. Pour l'exercice biennal 2018-2019, l'Assemblée générale, en décembre 2017, a approuvé un taux de vacance de postes de 11,5 % pour la catégorie des administrateurs alors qu'un taux de 8,8 % avait été retenu pour le projet de budget, et un taux de 8,7 % pour la catégorie des agents des services généraux alors qu'un taux de 7,7 % avait été retenu pour le projet de budget. Dans le même temps, l'Assemblée a approuvé un effectif de 9 959 postes, qui représentait près de 70 % du budget (voir résolution [72/261](#)). Le taux de vacance effectif de décembre 2017 a été de 8,7 % pour la catégorie des administrateurs et de 7,8 % pour la catégorie des services généraux, ce qui signifie qu'il y avait 181 fonctionnaires de plus que l'effectif approuvé par l'Assemblée. Ce taux de vacance de postes artificiel, qui avait été retenu lors de l'approbation du budget en 2017, représentait une part non négligeable – environ 66 millions de dollars – du montant total des ressources supplémentaires demandées dans le premier rapport sur l'exécution du budget à la fin de 2018.

31. L'introduction du budget annuel a pour effet d'améliorer la précision de l'ensemble du budget, car les taux de vacance de postes sont initialement prévus pour un an au lieu de deux. Cependant, cela ne résout pas le problème que cause la prise en compte, lors de négociations budgétaires, de taux de vacance artificiels visant à atteindre les objectifs budgétaires. Par conséquent, la pression qu'exercent sur les liquidités les coûts salariaux qui sont plus importants que prévus en raison de taux de vacance artificiels subsistera.

Fluctuations monétaires et inflation

32. Le budget ordinaire est présenté et approuvé libellé en dollars des États-Unis. Les contributions mises en recouvrement le sont également. Toutefois, les dépenses sont engagées dans différentes monnaies. En fonction de la vigueur du dollar par rapport aux autres monnaies, des gains ou pertes de change sont enregistrés lors de l'exécution du budget. Ces dernières années, des contrats de change à terme en francs suisses et en euros ont été conclus afin de réduire les fluctuations budgétaires résultant des fluctuations monétaires.

33. Lorsque les budgets sont établis, les prévisions de l'inflation sont utilisées pour prévoir les objets de dépenses autres que les postes, tandis que l'inflation est également prise en compte dans les coûts salariaux par le biais des coefficients d'ajustement adoptés par la Commission de la fonction publique internationale pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des ajustements au coût de la vie pour les agents des services généraux. Les écarts entre les taux présumés et effectifs peuvent causer d'importantes augmentations ou diminutions au niveau des budgets et des dépenses par rapport aux prévisions.

Coûts salariaux standard

34. Les prévisions budgétaires sont établies à partir des coûts salariaux standard pour différentes classes en fonction de groupes de lieux d'affectation. Les différences tenant aux dépenses effectives s'expliquent par des changements intervenus dans la composition de la catégorie et la classe des fonctionnaires dans les lieux d'affectation et dans les barèmes des traitements. Ces écarts sont également ajustés suite au premier rapport sur l'exécution du budget pour réduire l'écart entre les prévisions initiales et la pratique réelle.

35. Les dépenses communes de personnel (comme l'entrée en fonctions et la cessation de service, l'indemnité pour frais d'études) sont également estimées pour établir le budget sur la base de l'expérience. Lorsque les dépenses effectives diffèrent des estimations budgétaires, elles sont également prises en compte dans les rapports sur l'exécution du budget.

Dépenses imprévues et extraordinaires

36. Pour chaque exercice biennal, l'Assemblée générale autorise le Secrétaire général à engager des dépenses pour couvrir les dépenses imprévues et extraordinaires à effectuer en cours d'exercice ou ultérieurement (voir résolution 72/264 et Article 2.11 du Règlement financier). Cela lui permet d'engager des dépenses à concurrence de 8 millions de dollars par an pour la paix et la sécurité sans devoir obtenir l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de 725 000 dollars par exercice biennal pour la Cour internationale de Justice et de 1 million de dollars par exercice biennal pour les mesures de sécurité visées au paragraphe 6 de la section XI de la résolution 59/276. Cela lui permet en outre, avec l'assentiment du Comité consultatif, d'engager des dépenses relatives au maintien de la paix et de la sécurité à concurrence de 10 millions de dollars par décision pertinente du Conseil de sécurité. Le Secrétaire général doit faire rapport au Comité consultatif et à l'Assemblée sur les engagements contractés et présenter des demandes de crédits supplémentaires à l'Assemblée. Cela permet au Secrétaire général de prendre des engagements pour répondre à des besoins urgents, mais sans lui donner le pouvoir de mettre en recouvrement des contributions auprès des États Membres et, par conséquent, ce qui a pour effet en fait d'aggraver les problèmes de liquidités à court terme.

37. Les montants de ces engagements sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5

Dépenses imprévues et extraordinaires/autorisations d'engagement de dépenses

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Année</i>	<i>Montant</i>
2019 ^a	4,6
2018	26,2

<i>Année</i>	<i>Montant</i>
2017	37,8
2016	20,9
2015	34,6
2014	22,8
2013	43,3
2012	5,1

^a En mars 2019.

Nouveaux mandats

38. En outre, de nouveaux mandats sont approuvés par l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité après l'approbation du budget, mais les montants correspondants ne sont mis en recouvrement qu'au début de l'année suivante. Ainsi, on trouvera au tableau 6 les montants qui ont été approuvés à la première et à la deuxième partie de la reprise de la session mais n'ont été mis en recouvrement que l'année suivante.

Tableau 6

Nouveaux mandats n'ayant donné lieu à une mise en recouvrement que l'année suivante

(En dollars des États-Unis)

<i>Reprise de la session de l'Assemblée générale</i>	<i>Montant mis en recouvrement l'année suivante</i>
Soixante et onzième session (2017)	6 059 600
Soixante-dixième session (2016)	6 925 100
Soixante-neuvième session (2015)	87 424 600
Soixante-huitième session (2014)	8 201 600

39. Globalement, les faiblesses des méthodes budgétaires exposées aux paragraphes 26 à 38 ci-dessus créent une situation dans laquelle les dépenses au titre du budget ordinaire au cours de l'année progressent plus vite que l'envoi des avis de mise en recouvrement et que le recouvrement des contributions. Ce phénomène ne se produit pas en raison d'une mauvaise planification budgétaire ou de dépassements de crédits par le Secrétariat, mais est induit par les effets des paramètres relatifs aux fluctuations monétaires, à l'inflation, aux coûts salariaux et aux taux de vacance de postes, qui sont approuvés à la fin de l'année et qui donnent lieu à des mises en recouvrement l'année suivante seulement.

40. Au cours de l'année, ces pratiques exercent des pressions considérables sur la fragile situation de trésorerie et la capacité incertaine de l'Organisation de couvrir ses dépenses de fonctionnement. Cela signifie que, même si tous les États Membres versent leurs contributions ponctuellement et intégralement, l'Organisation fera quand même face à des problèmes de trésorerie à différents moments de l'année.

41. Les crédits initialement ouverts pour un exercice biennal, approuvés juste avant celui-ci, sont généralement révisés à la hausse après le premier rapport sur l'exécution du budget. Une partie de cette augmentation des crédits correspond aux dépenses qui ont été engagées au cours de la première année de l'exercice biennal mais pour lesquelles des montants ne sont mis en recouvrement qu'au début de la seconde année. De même, l'augmentation du montant définitif du crédit ouvert, approuvée sur la base du deuxième rapport sur l'exécution du budget, ne peut faire l'objet d'une mise en

recouvrement que durant l'année suivant l'exercice biennal. Dans les deux cas, les dépenses sont engagées avant les mises en recouvrement et l'encaissement des contributions.

42. Le décalage entre l'ouverture des crédits et l'engagement des dépenses d'une part et les mises en recouvrement de l'autre au cours des derniers exercices biennaux, qui entraîne un retard dans le versement des contributions correspondant aux crédits déjà ouverts et aux dépenses déjà engagées, a créé un fossé qui consomme les liquidités fournies par le Fonds de roulement, lequel sert déjà à combler les manques de liquidités causés par le versement tardif ou le non-paiement des contributions (voir tableau 7).

Tableau 7

Décalage entre les ouvertures de crédits/engagements de dépenses et les mises en recouvrement

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Exercice biennal</i>	<i>Première année</i>	<i>Seconde année</i>
2010-2011	125,8	49,2
2012-2013	147,9	169,5
2014-2015	82,1	154,8
2016-2017	61,7	68,7
2018-2019	147,9	

43. Cela accroît les pressions qui s'exercent sur le Secrétariat et entrave sa capacité de gérer les ressources de l'Organisation aux fins de l'exécution des mandats. En outre, en décembre 2018, les États Membres ont pris une mesure qui a renforcé l'incertitude du processus et aggravé le problème de liquidités. Les ressources demandées dans le premier rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 (voir [A/73/493](#)), après application de la méthode d'actualisation des coûts, ont été réduites de 50 millions de dollars par l'Assemblée générale (voir résolution [73/279](#)). Encore une fois, cela a naturellement pour effet d'exercer une pression supplémentaire sur la capacité de l'Organisation d'exécuter ses mandats. Dans le seul but de pouvoir couvrir les dépenses de personnel à la fin de l'année 2018, le Secrétariat a dû ralentir et différer les dépenses, notamment celles relatives aux gros travaux d'entretien, dès le début de l'année 2018. Pour l'exercice biennal 2012-2013, sur les 263,3 millions de dollars demandés dans le premier rapport sur l'exécution du budget-programme (voir [A/67/592](#)), l'Assemblée n'a approuvé que 91,3 millions de dollars et n'a approuvé ni les coûts standard utilisés au titre des traitements et des dépenses communes de personnel pour 2012 et 2013 ni les taux d'inflation/de change pour 2013 (voir résolution [67/246](#)).

44. En 2018, le Secrétariat a été en mesure de ne différer les dépenses que dans des domaines qui n'auraient pas une incidence directe sur l'exécution des mandats ou le personnel existant, mais certaines grandes missions politiques spéciales ont dû reporter certaines acquisitions et mises à niveau essentielles. Certaines de ces dépenses ne peuvent pas être différées plus longtemps sans que cela compromette les opérations et elles devraient être engagées en 2019, mais cela ne sera possible que si les liquidités nécessaires sont disponibles. En 2019, les possibilités de réduire au minimum les incidences de cette situation sur la sécurité, le personnel et l'exécution des programmes seront de plus en plus limitées si le problème de liquidités subsiste. Étant donné que près de 70 % des dépenses prévues au budget ordinaire servent à couvrir les traitements et les autres dépenses de personnel, les différer risque fort de

causer des problèmes d'ordre opérationnel et de nuire à l'exécution des programmes. Il a déjà été conseillé aux directeurs de programme de réduire les dépenses au titre des postes et des autres objets de dépense afin de les aligner sur les liquidités disponibles, et ils s'efforcent d'atténuer toute incidence négative sur l'exécution des mandats. Toutefois, en procédant ainsi, l'exécution du budget commence déjà à être guidée par des considérations touchant aux liquidités et non plus seulement par des impératifs liés aux programmes.

45. Certes, différer les autres dépenses a permis de payer les traitements, mais cette pratique n'est pas viable. Cela signifie aussi que certaines dépenses sont reportées à des exercices budgétaires ultérieurs, ce qui a pour effet de reporter les problèmes d'aujourd'hui à demain. À terme, le report des dépenses donnera lieu à des réductions budgétaires, à l'expiration de la période prévue pour l'utilisation des crédits. En procédant ainsi, l'exécution du budget ne sera plus fonction de la planification des programmes, mais de la disponibilité des liquidités. Cela n'est pas dû à un manque de planification, mais simplement au fait que l'ONU ne peut pas dépenser de l'argent qu'elle n'a pas pour des activités qu'elle avait budgétisées. Cela est contraire aux principes budgétaires de l'Organisation.

Annulation des crédits ouverts

46. Le Règlement financier et les règles de gestion financière² disposent que si les dépenses effectives sont inférieures au montant prévu au budget, la différence doit être reversée aux États Membres. Actuellement, cela se fait en déduisant celle-ci du montant global mis en recouvrement au titre du budget ordinaire, ce qui signifie que les États Membres bénéficient de ce crédit proportionnellement à leur quote-part et ne payent que le montant net qui en résulte sur la base du barème des quotes-parts. De plus, le Règlement financier permet de maintenir l'engagement des fonds pendant un an avant que l'obligation légale ne soit levée. Une fois cette année écoulée, tout engagement non réglé est annulé et toute obligation juridique est financée sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours (voir articles 5.3 et 5.4 du Règlement financier). Ces crédits libérés viennent également en déduction du montant mis en recouvrement au titre du budget ordinaire. Les montants de ces crédits sont indiqués au tableau 8.

Tableau 8

Sommes portées au crédit des États Membres au titre des fonds non utilisés

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Exercice biennal</i>	<i>Solde inutilisé</i>	<i>Engagements d'exercices antérieurs : économies réalisées</i>
2010-2011	2,2	23,1
2012-2013	40,3	33,0
2014-2015	120,1	45,2
2016-2017	28,6	25,0

² Aux termes de l'article 3.2 du Règlement financier, les contributions des États Membres sont calculées sur la base d'un montant égal à la moitié des crédits ouverts par l'Assemblée générale pour l'exercice considéré, ces contributions étant toutefois ajustées en fonction de tout solde de crédits annulé. Aux termes des articles 5.3 et 5.4 du Règlement financier, les crédits restent utilisables pendant les 12 mois suivant la fin de l'exercice budgétaire pour lequel ils ont été ouverts, période à l'expiration de laquelle le solde de ces crédits est libéré. À l'expiration de la période de 12 mois, le solde de tous les crédits reportés est libéré.

47. Le solde inutilisé des crédits ouverts pour un exercice biennal est établi après la clôture de l'exercice et est présenté à l'Assemblée générale dans les états financiers de la seconde année de l'exercice. Ainsi, le solde inutilisé pour 2016-2017 est présenté dans les états financiers pour 2017, qui ont été arrêtés avant le 31 mars 2018, et vérifié par la suite. Le crédit correspondant à ce solde, qui doit être effectivement réparti entre les États Membres, l'est à la première occasion, venant en déduction des contributions pour 2019 mises en recouvrement en janvier de cette année. Ainsi, les soldes inutilisés sont des crédits déduits des montants mis en recouvrement la deuxième année suivant la fin de l'exercice biennal. Les économies provenant de l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs sont déduites des contributions pour l'année qui suit la fin de l'exercice biennal, car ces engagements ne peuvent être annulés que 12 mois après la fin de l'exercice biennal. Par conséquent, les engagements de dépenses pour l'exercice biennal 2016-2017 sont valables jusqu'à la fin de l'année 2018, et ils ne sont annulés qu'à la fin de 2018 s'ils n'ont pas été réglés à cette date. En conséquence, ils sont comptabilisés dans les états financiers pour 2018, qui sont présentés en mars 2019, et vérifiés par le Comité des commissaires aux comptes en juillet 2019. Ils seront donc déduits des contributions mises en recouvrement pour 2020 en janvier de cette année.

48. Ces crédits sont déduits des contributions, même si un État Membre ne verse pas sa contribution et même si l'Organisation connaît une situation de trésorerie difficile. Par conséquent, d'une part l'Organisation ne peut pas utiliser cet argent pour des activités de programme car elle ne l'a pas reçu et de l'autre, elle est obligée de reverser cet argent dont elle ne dispose pas aux États Membres car, ne l'ayant pas reçu, elle n'a pas pu le dépenser.

49. Pour régler ce problème, il faut donc non seulement faire en sorte que tous les États Membres payent leurs contributions ponctuellement et intégralement, mais aussi mettre en place des outils qui permettent à l'ONU de gérer le niveau des dépenses de façon à appuyer l'exécution des programmes. L'Organisation, dans le contexte actuel, est confrontée à un problème insoluble.

III. Budget des opérations de maintien de la paix

50. Les budgets des opérations de maintien de la paix sont établis en vertu des mandats donnés par le Conseil de sécurité. Chaque opération de maintien de la paix a son propre budget et les budgets sont approuvés individuellement, généralement pour une année entière, en se fondant sur le cycle budgétaire des opérations (qui va du 1^{er} juillet au 30 juin, comme l'énonce l'article 1.2 du Règlement financier).

51. L'Assemblée générale approuve le budget de chaque mission et ouvre des crédits pour l'année financière, sous réserve de la prorogation du mandat de la mission par le Conseil de sécurité. Une fois que l'Assemblée générale a approuvé les budgets de maintien de la paix, des avis de mise en recouvrement sont adressés aux États Membres pour chacune des missions de maintien de la paix. Étant donné qu'il est rare que le cycle budgétaire des opérations de maintien de la paix coïncide avec le mandat du Conseil, les avis de mise en recouvrement ne sont envoyés que pour la période pour laquelle le mandat de la mission a été approuvé par le Conseil. Les États Membres sont tenus de verser l'intégralité de leur contribution séparément pour chaque mission dans les 30 jours suivant l'envoi de l'avis de recouvrement. Avant la fin du mandat de la mission, le Secrétaire général élabore un rapport au Conseil sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du mandat, dans lequel sont formulées des recommandations concernant le renouvellement du mandat de la mission. Si le Conseil décide de proroger le mandat d'une mission, de nouvelles contributions sont

prises en recouvrement pour la période de temps concernée ou pour le reste de l'année financière.

52. Au fil des ans, le Secrétariat s'est efforcé de réduire les coûts des opérations de maintien de la paix des Nations Unies par le biais d'un certain nombre de mesures visant à accroître l'efficacité, notamment la stratégie globale d'appui aux missions ; l'initiative du Secrétaire général visant à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'aviation ; la nouvelle méthode de calcul des montants à rembourser pour la relève des contingents en vertu de lettres d'attribution ; l'amélioration de la fourniture de rations de combat ; l'amélioration de la gestion du parc de véhicules ; la réduction des excédents et des véhicules utilitaires lourds ; l'introduction de la gestion de la qualité des rations. Ces mesures ont été associées à des efforts visant à redimensionner les opérations au moyen d'examen de la dotation en personnel civil, d'examen stratégiques et d'études des capacités.

53. Au cours d'un exercice budgétaire, une mission de maintien de la paix peut élaborer un budget révisé ou une demande de crédits supplémentaires, selon les besoins, si son mandat a été considérablement modifié. Pour des missions nouvelles ou des besoins supplémentaires dus à un élargissement du mandat ou des opérations, le Secrétaire général est autorisé, avec l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à engager des dépenses d'un montant maximum de 100 millions de dollars à prélever sur le solde disponible du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, à condition que le montant cumulé des dépenses dont l'engagement est ainsi autorisé ne dépasse en aucun cas le montant total de ce Fonds. Pour les dépenses supérieures à 100 millions de dollars, une autorisation d'engagement de dépenses doit être demandée à l'Assemblée générale (voir article 4.8 du Règlement financier). Il arrive qu'une autorisation d'engagement de dépenses soit approuvée pour une durée plus courte, donnant lieu ou non à une mise en recouvrement.

54. À la différence du budget ordinaire, les opérations de maintien de la paix n'ont pas de fonds de roulement. Le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/217, d'un montant de 150 millions de dollars, ne peut être utilisé que pour appuyer les nouvelles missions et l'élargissement des missions existantes. La seule réserve pour les missions en cours est constituée par les liquidités disponibles sur les comptes de missions terminées en attente d'un règlement final. Ces fonds sont utilisés pour de courtes périodes en vue de couvrir les besoins opérationnels de certaines missions et doivent être remboursés une fois que les paiements sont reçus. Toutefois, étant donné qu'il n'a jamais été prévu que les soldes de trésorerie des missions terminées constituent une réserve de liquidités pour les opérations de maintien de la paix, il ne s'agit pas d'un mécanisme durable.

55. L'Assemblée générale, depuis sa cinquante-troisième session, inclut dans ses résolutions relatives au financement des missions des paragraphes qui soulignent qu'aucune mission de maintien de la paix ne doit être financée au moyen d'avances prélevées sur les fonds d'autres missions de maintien de la paix en cours. Cette disposition contraignante empêche de gérer de façon efficiente les liquidités des opérations de maintien de la paix en les mettant en commun. Le montant global du solde des liquidités des missions de maintien de la paix tend la plupart du temps à être supérieur à 1 milliard de dollars. Pourtant, plus d'un tiers des missions ne disposent souvent pas de ressources de trésorerie suffisantes pour couvrir toutes leurs dépenses et elles ne peuvent pas, même temporairement, en emprunter aux missions dont la situation de trésorerie est meilleure.

56. En l'absence d'un fonds de roulement, il est d'usage de conserver une réserve opérationnelle de trois mois pour chaque mission. Chaque fois qu'une mission de

maintien de la paix dispose de moins de trois mois de réserves de trésorerie, les paiements dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police sont différés afin d'assurer une trésorerie suffisante pour payer les traitements du personnel et la rémunération des vacataires ainsi que les factures des fournisseurs commerciaux pour éviter toute interruption des services.

57. Les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police font tout leur possible pour fournir aux opérations de maintien de la paix du personnel bien formé et bien équipé, et ils continuent de faire des progrès en la matière. Le remboursement par l'ONU de leurs contributions est essentiel pour appuyer ces efforts. Les retards intervenant dans ces remboursements posent des difficultés financières à ces pays qui font ces efforts, ce qui a des effets préjudiciables sur les opérations de maintien de la paix et l'exécution de leurs mandats.

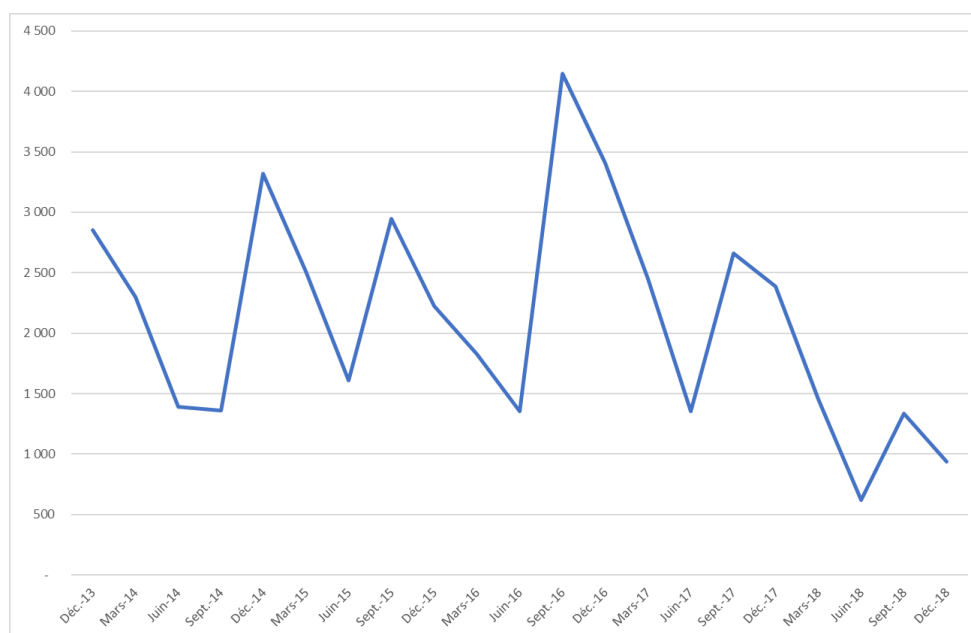
Problèmes de liquidité préjudiciables aux opérations de maintien de la paix

58. Comme pour les activités relevant du budget ordinaire, les opérations de maintien de la paix rencontrent des problèmes de liquidités continuellement. Comme le montre la figure III, le montant cumulé des soldes de trésorerie des opérations de maintien de la paix est en baisse en raison de l'augmentation des arriérés et des paiements tardifs.

Figure III

Évolution du solde de trésorerie à la fin du mois de décembre dans les opérations de maintien de la paix (2013-2018)

(En millions de dollars des États-Unis)



59. À la fin de l'année budgétaire 2017/18 des opérations de maintien de la paix, le montant des contributions non acquittées au titre des opérations de maintien de la paix s'élevait à près de 2 milliards de dollars, soit bien plus que le montant de 1,3 milliard de dollars non acquitté au 30 juin 2017, comme indiqué au tableau 9. Les contributions non acquittées à la fin de juin 2018 représentaient plus d'un quart des budgets approuvés et des montants mis en recouvrement au titre des opérations de maintien de la paix. La décision d'un État Membre de réduire d'environ 3 % ses contributions par rapport au taux de contribution qui lui est applicable a une incidence

sur le montant total de ces contributions non acquittées au titre du maintien de la paix. On trouvera à l'annexe II des informations détaillées sur la composition des contributions non acquittées au 30 juin 2017 et au 30 juin 2018.

Tableau 9

Contributions au maintien de la paix non acquittées à la fin du mois de juin (2014-2018)

(En millions de dollars des États-Unis)

	2014	2015	2016	2017	2018
Arriérés antérieurs	792	839	797	893	1 403
Sommes dues, janvier à juin	322	716	937	448	586
Sommes dues au 30 juin	1 114	1 555	1 734	1 341	1 989
Sommes mises en recouvrement au titre du maintien de la paix	7 790	8 382	8 154	7 725	7 163
Sommes dues exprimées en pourcentage des sommes mises en recouvrement	14	19	21	17	28

60. Au 31 décembre 2018, les arriérés au titre du financement du maintien de la paix s'élevaient à environ 1,5 milliard de dollars, dont plus de 1 milliard de dollars au titre des missions en cours. Comme le montre le tableau 10, seules deux missions disposaient d'un minimum de trois mois de réserve de liquidités permettant de couvrir les dépenses de fonctionnement tandis que pour nombre d'entre elles cette réserve était égale ou inférieure à un mois.

Tableau 10

Réserves de trésorerie des missions de maintien de la paix en cours au 31 décembre 2018

Mission	Paievements dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police		Flux nets de trésorerie	Mois de dépenses de fonctionnement couverts par la réserve de trésorerie nette
	Solde des liquidités			
	(millions de dollars É.-U.)			
Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	142,5	97,0	45,5	0,5
Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	119,6	61,2	58,4	0,6
Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali	238,4	—	238,4	2,7
Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine	177,7	—	177,7	2,3
Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie	88,8	4,7	84,1	1,8
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	155,2	—	155,2	3,9
Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	96,6	69,9	26,7	0,4
Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei	39,2	16,3	22,9	1,0
Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti	17,6	5,4	12,2	1,2
Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	18,6	—	18,6	3,7
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	10,5	—	10,5	2,4

Mission	Paielements dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police			Mois de dépenses de fonctionnement couverts par la réserve de trésorerie nette
	Solde des liquidités	Flux nets de trésorerie		
	(millions de dollars É.-U.)			
Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental	(5,7)	0,5	(6,2)	0,0
Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	(19,6)	–	(19,6)	0,0
Total	1 079,4	255,0	824,4	1,5

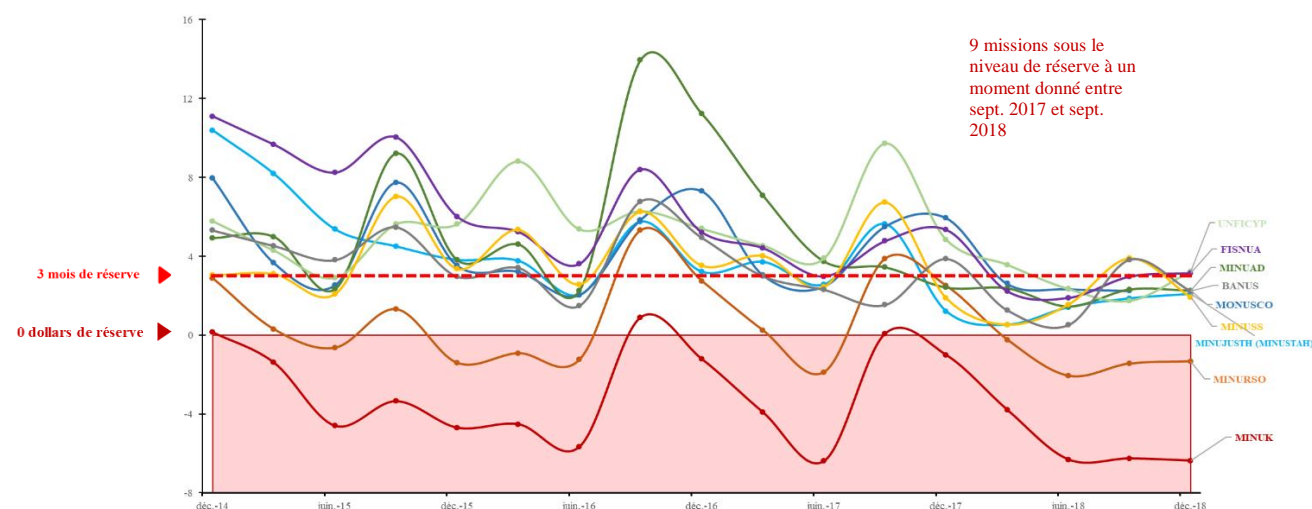
61. À l'heure actuelle, les contributions non acquittées aux opérations de maintien de la paix en cours s'élèvent à 1,7 milliard de dollars. L'organisation a épuisé ses réserves de trésorerie dans deux missions, ce qui l'a obligée à emprunter auprès de missions de maintien de la paix terminées pour assurer la continuité des opérations. Par ailleurs, l'Organisation n'a été en mesure de rembourser qu'environ la moitié du montant dû aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au premier trimestre de 2019.

62. Comme indiqué à la figure IV, au cours de l'année écoulée, l'ONU a enregistré une augmentation du nombre de missions de maintien de la paix qui ont fréquemment des difficultés de trésorerie. Cela compromet non seulement le fonctionnement de ses opérations mais aussi la sécurité des personnes qui servent dans des conditions difficiles. Cela signifie également que l'Organisation ne peut pas rembourser les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police lorsqu'il le faut.

Figure IV

Réserves de trésorerie servant à couvrir les besoins opérationnels dans les missions de maintien de la paix qui connaissent des difficultés de trésorerie

(Nombre de mois de réserve)



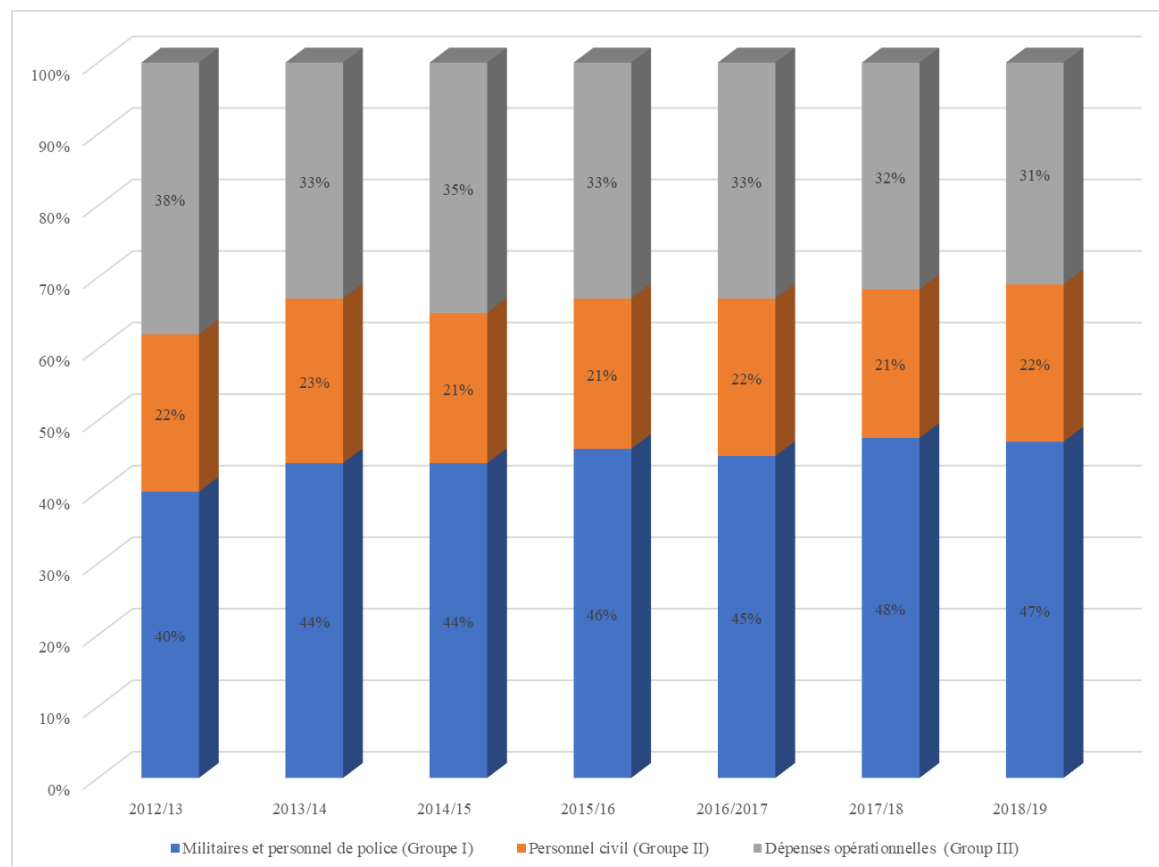
Abréviations : BANUS : Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie ; FISNUA : Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; MINUAD : Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; MINUJUSTH : Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti ; MINURSO : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental ; MONUSCO : Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; MINUK : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo ; MINUSS : Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; UNFICYP : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre.

63. Les dépenses liées au personnel militaire et de police représentent la plus grande part du budget de chaque mission de maintien de la paix, comme le montre la figure V.

Figure V

Budget de maintien de la paix, par grandes catégories de dépenses (2012/13 à 2018/19)

(En millions de dollars des États-Unis)



64. Les coûts comprennent les remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police effectués au titre du personnel et du matériel appartenant aux contingents (matériel majeur et soutien logistique autonome). Globalement, ces coûts représentent près de 30 % de l'ensemble des budgets des opérations de maintien de la paix, soit environ 2,1 milliards de dollars par an. Les remboursements sont effectués conformément aux taux fixés par l'Assemblée générale³.

65. Les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police sont généralement payés tous les trimestres (mars, juin, septembre et décembre), sous réserve que la mission de maintien de la paix concernée dispose des liquidités nécessaires. Les paiements au titre du personnel sont effectués jusqu'au deuxième mois du trimestre (par exemple, les paiements effectués en mars comprennent les paiements pour décembre, janvier et février), tandis que les paiements au titre du

³ Les taux et normes à appliquer pour le calcul des montants à rembourser pour le matériel appartenant aux contingents ont été approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/296, et le taux standard de 1 428 dollars par personne et par mois actuellement en vigueur a été approuvé par l'Assemblée dans sa résolution 72/285.

matériel appartenant aux contingents sont effectués pour le trimestre précédent, sur la base des mémorandums d'accord signés. Les paiements à tous les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police sont effectués le même jour pour chaque mission de maintien de la paix. Des paiements ponctuels peuvent être effectués lorsque les arriérés sont élevés et que des liquidités deviennent disponibles.

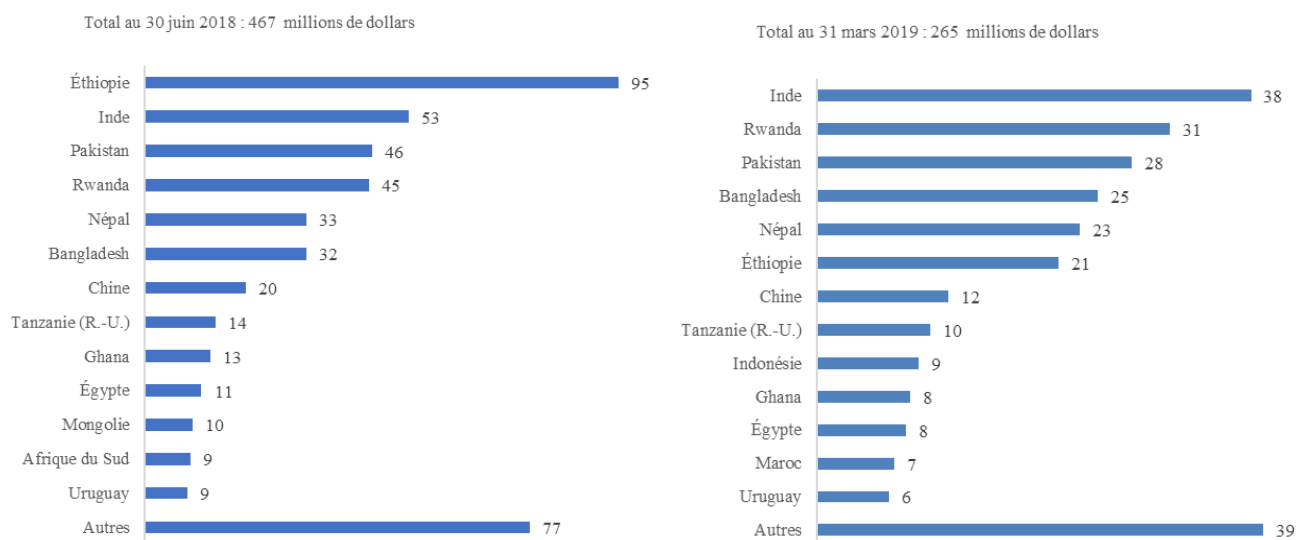
66. Comme indiqué au paragraphe 56 ci-dessus, lorsque les réserves de trésorerie sont insuffisantes pour couvrir les dépenses de fonctionnement, les remboursements aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police tendent à être différés. Les arriérés dus à ces pays à la fin de juin 2018, au titre des opérations de maintien de la paix en cours s'élevaient à 467 millions de dollars. Ce montant était tombé à environ 255 millions de dollars à la fin de décembre 2018. Au début du mois de mars 2019, les contributions non acquittées avaient pour la plupart été réglées après réception de contributions s'élevant à près de 2,05 milliards au premier trimestre de 2019, les avis de mise en recouvrement envoyés en janvier 2019 s'étant élevés à 2,69 milliards de dollars. Toutefois, 5,88 millions de dollars sont impayés au titre de deux missions, montant qui comprend des paiements dus depuis novembre 2017. Les montants trimestriels exigibles en mars 2019 s'élèvent à 336,9 millions de dollars au titre du personnel en tenue et à 202,3 millions de dollars au titre du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome. Sur ce total de 539,2 millions de dollars, 274,5 millions devraient être payés à la fin du mois de mars, et il ne resterait plus à régler que 264,7 millions de dollars à la fin du mois de mars 2019.

67. Les données ventilées relatives aux montants dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police à la fin de juin 2018 et de mars 2019 au titre des missions de maintien de la paix en cours sont présentées dans la figure VI ; elles n'incluent pas les 81,4 millions de dollars dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au titre des 11 missions de maintien de la paix terminées.

Figure VI

Montants dus aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police

(En millions de dollars des États-Unis)



68. Les arriérés pourraient augmenter d'ici à juin 2019 et, dans le pire des cas, atteindre 588 millions de dollars. Le fait que tel pays fournisseur de contingents ou

de personnel de police – plutôt que tel autre – soit payé dépend de la situation de trésorerie des différentes missions auxquelles les pays contribuent et non de la capacité individuelle de ceux-ci d’assumer cette charge injuste.

69. Cela a créé un paradoxe. L’Organisation des Nations Unies, de fait, emprunte maintenant pendant de longues périodes auprès des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Nombre d’entre eux sont des pays à faible revenu sur lesquels cela fait peser une charge financière importante. Dans le même temps, l’Organisation demande à ces mêmes pays de faire davantage pour former leur personnel et améliorer la qualité de leur matériel, tout cela en opérant dans des environnements de plus en plus difficiles. L’Organisation des Nations Unies, toutefois, ne s’acquitte pas de ses obligations envers eux dans les meilleurs délais.

70. Les retards de paiement ont trois effets majeurs, qui se font déjà sentir dans les opérations de maintien de la paix :

a) À court terme, le non-remboursement aux pays des dépenses qu’ils ont engagées exerce des pressions sur leurs finances ;

b) Sur le long terme, les retards de paiement font qu’il est difficile d’amener les pays qui sont en mesure de déployer de nouvelles unités à participer aux opérations de maintien de la paix, notamment ceux qui peuvent fournir des capacités hautement spécialisées qui seraient fort utiles, notamment des moyens aériens, des hôpitaux assurant l’évacuation des malades et des blessés, l’ingénierie, la neutralisation des engins explosifs et le déminage. Les retards sont un facteur particulièrement dissuasif pour les pays en développement ;

c) L’Organisation des Nations Unies sera obligée d’utiliser les liquidités dans le cadre des exercices futurs pour s’acquitter de ses obligations financières envers les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police dont elle ne se sera pas acquittée durant les exercices précédents.

71. Ainsi, à la fin de l’exercice s’achevant en juin 2018, le montant des engagements non réglés envers des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police s’élevait à quelque 685 millions de dollars. Dans certaines missions, l’Organisation n’a pas été en mesure de rembourser les pays depuis juin, septembre, octobre ou novembre 2017. Cela signifie que l’Organisation utilise fréquemment les contributions mises en recouvrement et perçues au titre d’un exercice pour régler des engagements contractés lors d’exercices budgétaires antérieurs, ce qui compromet sa situation de trésorerie. Cela signifie aussi que les soldes de trésorerie sont artificiellement soutenus en faisant porter le fardeau aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

72. Comme pour le budget ordinaire, même si l’Organisation devait maîtriser les coûts pour les aligner sur les liquidités disponibles, la sous-utilisation des crédits qui en résulterait donnerait lieu à des remboursements aux États Membres, proportionnels à leurs quotes-parts respectives, y compris à ceux qui n’ont pas encore versé intégralement leurs contributions. Cela se produit même s’il reste des engagements non réglés envers des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Cette situation ne peut pas durer.

Tableau 11
Sommes portées au crédit des États Membres pour les crédits inutilisés

(En millions de dollars des États-Unis)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Solde inutilisé	312,9	279,1	279,2	109,0	73,4
Engagements d'exercices antérieurs : annulations	96,1	157,1	218,1	130,6	86,8
Total	409,0	436,2	497,3	239,6	160,2

IV. Solutions qui permettraient de régler les problèmes du budget ordinaire et du budget du maintien de la paix

73. J'ai pris d'importantes mesures pour améliorer l'efficacité de l'Organisation. Il faudra un certain temps avant que l'ONU puisse voir les résultats tangibles de certaines de ces mesures, mais elles sont nécessaires et ne peuvent être reportées. Toutefois, les efforts internes, tout en étant bénéfiques à l'Organisation, n'auraient que des effets limités et ils doivent être appuyés par des recettes prévisibles. L'Organisation doit examiner de toute urgence, pour garantir son efficacité et sa crédibilité même, ce qu'elle peut faire pour rétablir sa santé financière. J'ai présenté des propositions qui, je crois, aideront à remédier à la situation actuelle. Toutefois, mes propositions ne diminuent en rien l'obligation des États Membres de s'acquitter de leurs obligations financières envers l'Organisation ponctuellement et intégralement. En fin de compte, la santé financière de l'ONU dépend de l'appui financier des États Membres.

74. En ma qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation des Nations Unies, je m'engage à défendre son utilisation efficace et rationnelle de ses ressources pour s'acquitter de ses mandats. Dans le même temps, l'Organisation doit être en mesure d'opérer dans un environnement à court de liquidités. Le Secrétariat doit prendre des mesures pour faire en sorte que l'exécution des mandats ne soit pas perturbée par l'imprévisibilité des flux de trésorerie.

A. Mesures relatives au budget ordinaire

75. Un ensemble de mesures globales sont nécessaires pour surmonter les problèmes rencontrés par le budget ordinaire. Certaines de ces mesures sont axées sur les mécanismes de liquidités, tandis que d'autres visent à remédier aux faiblesses structurelles de la méthode d'établissement du budget, qui aggravent les problèmes de liquidités et exercent des pressions considérables sur la capacité de l'Organisation de couvrir ses dépenses de fonctionnement. L'Organisation des Nations Unies ne devrait pas avoir à reporter les dépenses pour les activités prévues en raison de problèmes de liquidités dus à des retards de paiement ou au non-paiement des contributions ou à des faiblesses structurelles qui sont inhérentes au processus budgétaire actuel. Je fais les propositions exposées ci-après.

Accroître la dotation du Fonds de roulement

76. Compte tenu de la gravité de la situation de trésorerie de ces dernières années, j'ai demandé à deux reprises à l'Assemblée générale – en octobre 2017 puis de nouveau en novembre 2018 – de porter à 350 millions de dollars la dotation du Fonds de roulement. Malheureusement, les États Membres n'ont pas approuvé ma

proposition. Beaucoup se sont dit préoccupés par le fait de subventionner ceux qui ne paient pas ponctuellement et intégralement. Il est clair que tous les États Membres doivent s'acquitter de leurs obligations financières à l'égard de l'Organisation. Il est toutefois clair également que certains changements sont essentiels pour faire face à certains des problèmes de liquidités et permettre le bon fonctionnement de l'Organisation. La proposition tendant à relever la dotation du Fonds de roulement a pour objet de faire face à l'insuffisance actuelle des réserves du budget ordinaire. Le niveau actuel n'offre pas une couverture suffisante pour une opération de cette ampleur. Accroître la dotation portera la couverture à un niveau que l'Organisation a connu lors d'exercices budgétaires antérieurs et permettra des opérations plus harmonieuses.

77. En 1946, le plafond du Fonds a été établi à 20 millions de dollars, ce qui représentait environ 30 semaines de dépenses. Au cours des décennies qui ont suivi, la période de couverture offerte par le Fonds a considérablement diminué. À l'heure actuelle, le Fonds ne représente que deux semaines et demie de dépenses. Le dernier relèvement du plafond en date a porté ce montant à 150 millions de dollars à compter du 1^{er} janvier 2007, ce qui représentait environ 4 semaines de dépenses, soit 7,9 % du budget pour 2007 (voir la résolution 60/283, sect. IV, par. 4). Pour l'exercice biennal en cours, le montant du Fonds ne correspond plus qu'à trois semaines de dépenses, ou 5,2 % du budget ordinaire. Par comparaison, la directive au Secrétariat relative aux fonds d'affectation spéciale généraux dispose que 15 % des dépenses annuelles prévues pour chaque projet doivent être détenues en espèces, ce qui représente 7,8 semaines de réserves opérationnelles.

Tableau 12
Évolution du Fonds de roulement

(En millions de dollars des États-Unis)

	1946	1963	1982-1983	2006-2007	2016-2017	2018-2019
Crédits ouverts	35	94	1 506	3 799	5 614	5 812
Montants alloués chaque année	35	94	753	1 899	2 807	2 909
Dotation du Fonds de roulement	20	40	100	100	150	150
Ratio Fonds de roulement/budget annuel (en pourcentage)	57,1	42,6	13,3	5,3	5,3	5,2
Couverture des dépenses (en nombre de semaines)	30	22	7	3	3	3

78. La dotation du Fonds de roulement doit être suffisante pour couvrir le laps de temps qui s'écoule entre le vote des crédits (et l'autorisation d'engagement de dépenses) et la mise en recouvrement auprès des États Membres ainsi qu'entre la mise en recouvrement et l'encaissement des contributions, mais aussi pour assurer les avances de liquidités destinées à financer les dépenses imprévues et extraordinaires en attendant que l'Assemblée générale décide l'ouverture des crédits correspondants.

79. Porter cette dotation de 150 millions de dollars à 350 millions de dollars améliorerait la situation de liquidité, permettant ainsi à l'Organisation de faire face aux retards dans le versement des contributions en cours d'année. Les dépenses seraient couvertes pendant environ six semaines, ce qui se rapproche des chiffres enregistrés dans les années 80, et le taux de couverture serait plus proche de celui requis pour les fonds d'affectation spéciale administrés par le Secrétariat. De plus, l'Organisation serait en mesure d'exécuter au cours de l'exercice les programmes et activités inscrits au budget. Il convient de noter qu'en 1981, alors que l'Organisation était aux prises avec des difficultés financières du même ordre, le Comité consultatif

pour les questions administratives et budgétaires avait estimé, dans son rapport sur le bilan de la situation financière de l'Organisation (A/36/701) qu'il serait prudent de faire en sorte que le montant du Fonds représente approximativement le montant net des dépenses courantes pour deux mois, ce qui, à l'époque, correspondait à 100 millions de dollars. Dans sa résolution 36/116 B, l'Assemblée générale avait donc décidé de porter à 100 millions de dollars la dotation du Fonds et convenait que des mesures partielles ou provisoires destinées à régler certains aspects du problème amélioreraient la situation de trésorerie et faciliteraient de nouvelles avancées vers un règlement global de la question, comme le souhaitaient tous les États Membres.

80. La situation actuelle est telle qu'il faut prendre d'urgence des mesures propres à augmenter, à compter du 1^{er} juillet 2019, la dotation du Fonds de roulement comme proposé ci-dessus et par application du barème des quotes-parts en vigueur. L'Organisation pourrait alors disposer des liquidités dont elle a cruellement besoin pour exécuter le programme de travail de l'exercice 2018-2019 et faire en sorte que la réalisation des activités prescrites ne soit pas compromise.

Reconstitution des ressources du Compte spécial

81. La reconstitution des ressources du Compte spécial mettrait à la disposition de l'Organisation des liquidités supplémentaires qui s'ajouteraient à celles du Fonds de roulement en attendant que la situation financière se rétablisse. En décembre 2013, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à transférer 26,6 millions de dollars du Compte spécial au Fonds général pour financer le montant définitif des crédits ouverts au budget ordinaire de l'exercice biennal 2012-2013 (voir résolution 68/245 A). Par la suite, en avril 2015, elle a autorisé le Secrétaire général à transférer un montant de 36,6 millions de dollars du Compte spécial au Fonds général pour combler le déficit de financement du plan-cadre d'équipement (voir résolution 69/274 A). Ces deux transferts ayant nettement réduit le montant disponible au titre du Compte spécial en complément de la dotation du Fonds de roulement, il n'a pas été possible de pallier le manque de liquidités nécessaires à l'exécution du budget ordinaire. En novembre 2018, j'ai demandé que le solde inutilisé de 28,7 millions de dollars de l'exercice biennal 2016-2017 soit viré au Compte spécial afin de le réalimenter partiellement. Cette proposition n'a pas été approuvée. Je propose de nouveau que les fonds non dépensés, qu'il s'agisse des soldes inutilisés ou de l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs, soient transférés chaque année au Compte spécial jusqu'à ce que celui-ci soit entièrement reconstitué à hauteur du montant prélevé (63,2 millions de dollars). Une fois ces ressources reconstituées, l'Organisation pourrait employer la dotation du Compte spécial aux fins pour lesquelles il a été créé.

Suspendre la libération du solde inutilisé des crédits ouverts

82. Le déficit de trésorerie ne cessant de se creuser, il faut suspendre l'obligation faite au Secrétariat de porter au crédit des États Membres les soldes inutilisés jusqu'à ce que la situation de trésorerie redevienne normale. Une fois que la situation financière se sera améliorée et que les dotations du Fonds de roulement et du Compte spécial suffiront à combler le manque de liquidités, cette mesure pourrait ne s'appliquer qu'aux États Membres n'ayant pas versé leur contribution au titre du budget ordinaire, ce qui remédierait à l'absence de mesures d'incitation au paiement ponctuel des quotes-parts. Les soldes libérés seraient portés au crédit des seuls États Membres s'étant intégralement acquittés de leur quote-part et seraient déduits du montant des contributions qu'ils doivent acquitter pour l'exercice suivant.

83. Ce n'est pas la première fois que l'Organisation se trouve aux prises avec des difficultés de cet ordre : lorsque les circonstances l'ont exigé, l'Assemblée générale

a pris, à titre exceptionnel, les mesures qui s'imposaient. Ainsi, dans sa résolution 36/116 B, elle a décidé de suspendre l'application de diverses dispositions du Règlement financier concernant les soldes inutilisés à la fin des exercices biennaux 1980-1981 et 1982-1983. Compte tenu des difficultés financières auxquelles l'Organisation doit aujourd'hui faire face, l'Assemblée est priée de suspendre le reversement aux États Membres du solde inutilisé des crédits ouverts jusqu'à ce que la situation financière se soit améliorée.

Autres mesures d'incitation au versement des quotes-parts

84. Au paragraphe 16 de sa résolution 72/266 A, l'Assemblée générale, rappelant le paragraphe 70 du rapport du Comité consultatif (A/72/7/Add.24), décidait de ne pas relever le plafond du Fonds de roulement. Au paragraphe 70 de son rapport, le Comité consultatif recommandait de ne pas approuver la proposition tendant à relever le niveau du Fonds de roulement et espérait également que le Secrétaire général, en sa qualité de chef de l'administration de l'Organisation, continuerait de s'efforcer d'encourager les États Membres à s'acquitter intégralement, ponctuellement et sans conditions des contributions statutaires qu'ils doivent à l'Organisation.

85. Outre les mesures concrètes exposées ci-dessus et destinées à remédier aux difficultés de trésorerie en rapport avec l'exécution du budget ordinaire, l'Assemblée générale pourrait en envisager d'autres qui inciteraient les États Membres à verser en temps voulu les contributions mises en recouvrement. Alors que, aux termes du Règlement financier, les contributions sont considérées comme dues et exigibles en totalité dans les 30 jours, rien n'incite vraiment les États Membres à les acquitter dans ces délais, si ce n'est que la Charte dispose, en son Article 19, qu'un État Membre en retard dans le paiement de sa contribution ne peut participer au vote à l'Assemblée générale si le montant de ses arriérés est égal ou supérieur à la contribution due pour les deux années écoulées.

86. Les États Membres pourraient être incités à s'acquitter plus rapidement de leur contribution statutaire si l'on ramenait à une année le seuil prévu à l'Article 19 de la Charte, sans préjudice des dispositions selon lesquelles un État Membre peut être autorisé à participer au vote si l'Assemblée constate que le manquement est dû à des circonstances indépendantes de sa volonté. À titre illustratif, au 1^{er} janvier 2019, le montant minimal exigé de neuf États Membres (dont trois néanmoins autorisés à participer au vote) s'élevait au total à 37 millions de dollars. Si, à cette date, le seuil avait été d'une seule année au lieu de deux, le montant minimal s'établirait à 299 millions de dollars et il aurait été exigé de 48 États Membres. Si ces 48 pays étaient amenés à verser des contributions d'un montant suffisant pour éviter la perte du droit de vote, le montant supplémentaire reçu aurait été d'environ 262 millions de dollars.

87. On pourrait aussi envisager, entre autres, d'imposer des pénalités de retard au-delà du délai de 30 jours fixé dans le Règlement financier. Par exemple, les contributions non versées dans un délai donné, par exemple 90 jours ou 180 jours, pourraient être assujetties à des pénalités.

Remédier aux défauts structurels de la méthode d'établissement du budget

88. L'Organisation doit également remédier aux défauts structurels de la méthode d'établissement du budget ; il s'agit de faire en sorte que le Secrétariat soit en mesure de gérer les ressources de manière à assurer l'exécution des activités prescrites tout en demeurant comptable des résultats obtenus. Cela suppose : a) que le budget approuvé soit financé d'entrée de jeu, et qu'il se fonde sur des paramètres réalistes d'évaluation des coûts relatifs au personnel ; b) qu'il soit possible de gérer les ressources de manière à exécuter les activités prescrites sans dépassement de

l'enveloppe budgétaire, les crédits sous-utilisés étant transférés au Compte spécial ; et c) que l'on procède, à mi-parcours de l'exercice, à l'examen des ressources supplémentaires requises.

89. La première chose à faire pour remédier à ces défauts structurels serait que les États Membres et moi-même nous engagions conjointement à doter l'Organisation du budget et des ressources nécessaires pour exécuter le programme de travail de l'exercice. Je propose d'apporter des modifications à la méthode d'établissement du budget qui me permettraient de continuer d'articuler le plan-programme autour des activités prescrites dans les mandats et de chiffrer les dépenses que suppose l'exécution de ce dernier afin de déterminer les ressources nécessaires au titre des postes et des autres objets de dépense. Je présenterais un budget axé sur les résultats et fondé sur l'estimation la plus fiable des ressources dont l'Organisation a besoin pour exécuter les activités prescrites. Je poserais des taux de vacance de postes réalistes, déterminés par application d'une méthode claire et précise et au moyen d'un tableau d'effectifs synoptique. Le personnel constitue la ressource la plus importante de l'Organisation, et une variation même minime des paramètres retenus risque d'avoir des répercussions considérables sur le montant des ressources et la capacité de l'Organisation d'exécuter son programme de travail.

90. Les taux de vacance de postes réalistes seraient appliqués au tableau d'effectifs synoptique, qui serait le fondement des prévisions de dépenses et de leur approbation. Le tableau serait constitué en fonction des postes requis pour exécuter le plan-programme correspondant à chaque chapitre du budget. Les postes, qui continueraient d'être indiqués par sous-programme et par chapitre, seraient regroupés dans les catégories suivantes :

- Secrétaire général(e) adjoint(e)
- Sous-Secrétaire général(e)
- Directeur/directrice (D-2 et D-1)
- Administrateur/administratrice (P-5, P-4, P-3 et P-2)
- Agent(e) des services généraux et des catégories apparentées

Comme les taux de vacances de postes, le tableau d'effectifs servirait de fondement à l'établissement des prévisions de dépenses. De la sorte, celles-ci pourraient être axées, de manière fine, sur les ressources essentielles nécessaires à l'exécution du programme de travail proposé ; de plus, il serait alors possible, tout au long de l'exécution du budget, de gérer les ressources en personnel aux fins de la bonne exécution des activités prescrites, et de faire face au manque de liquidités de façon à réduire au minimum les incidences sur l'exécution du programme. Je proposerais que, lorsqu'elle se prononce sur les ressources demandées, l'Assemblée générale augmente ou diminue au besoin le montant des ressources prévues au titre des postes ou des autres objets de dépense, au lieu de fixer des taux artificiels. Le taux de vacance de postes resterait ainsi un simple outil de calcul des prévisions de dépenses.

91. Une fois le montant du budget approuvé (dépenses au titre des postes et des autres objets), je gérerais les ressources, y compris les effectifs, sans dépassement des crédits ouverts et j'en assumerais la pleine responsabilité. Une étape importante a été franchie, puisque le cycle budgétaire est désormais annuel. Le budget approuvé pouvant être mis en recouvrement en début d'exercice, je propose que l'exécution se fonde sur le montant global proposé par le Secrétaire général et sur le tableau d'effectifs synoptique. Pour éviter tout dépassement de crédit, je serais habilité à transférer des ressources entre les postes et les autres objets de dépense relevant d'un même chapitre du budget, selon que de besoin, aux fins de la bonne exécution des activités prescrites. Le solde des crédits sous-utilisés en fin d'exercice serait

provisoirement transféré au Compte spécial jusqu'à ce que la situation financière se rétablisse. Je propose également que ces dispositions soient réexaminées à la lumière des données d'expérience de l'exécution du budget annuel de 2021.

92. Enfin, toute dépense supplémentaire en rapport avec les activités prescrites au cours du cycle budgétaire annuel ferait l'objet d'une analyse pour déterminer si elle peut être couverte au moyen d'une réaffectation des ressources. Toute charge supplémentaire serait évaluée périodiquement en fonction des prévisions de liquidité, sans qu'il faille attendre le cycle suivant. Il est proposé que les contributions au budget ordinaire soient mises en recouvrement chaque semestre, sur la base des décisions prises à l'issue de la session principale et jusqu'à la fin de la deuxième reprise de la session de l'Assemblée. On pourrait ainsi prendre en compte toutes les prévisions révisées approuvées, les incidences des décisions sur le budget-programme et les dépenses imprévues et extraordinaires certifiées jusqu'alors. Selon les modalités proposées, les contributions au budget ordinaire seraient donc mises en recouvrement chaque semestre (au début de chaque année civile pour l'ensemble de l'année, un deuxième versement étant possible à mi-parcours).

Mesures relatives aux opérations de maintien de la paix

93. En ce qui concerne l'amélioration de la situation financière des opérations de maintien de la paix, je formule quatre propositions, exposées ci-après.

94. En premier lieu, les soldes de trésorerie de toutes les opérations de maintien de la paix en cours seraient gérés en commun de sorte que l'on puisse effectuer des avances de liquidités d'une mission à l'autre, mais chaque solde demeurerait dans un fonds propre à la mission correspondante. Cela permettrait d'atténuer le manque de liquidités de certaines opérations et d'améliorer le règlement en temps voulu des remboursements aux pays qui fournissent des contingents. À titre illustratif, si cet arrangement avait été en vigueur en décembre 2018, il aurait été possible de rembourser effectivement près de 200 millions de dollars sur les 255 millions de dollars qui n'ont pu être versés en raison de la pénurie de liquidités de certaines missions. La gestion commune n'autoriserait pas pour autant le Secrétariat à dépasser le montant approuvé par l'Assemblée générale pour chaque mission. Elle vise à employer les liquidités disponibles de la manière la plus efficace possible. Le risque qu'elle ait une incidence sur la capacité des missions dont la situation de trésorerie est bonne de s'acquitter de leurs mandats respectifs est atténué par le fait que le solde de trésorerie global des opérations de maintien de la paix en cours dépasse en général le milliard de dollars.

95. Si le Secrétariat se trouve aujourd'hui dans l'impossibilité de gérer en commun les soldes de trésorerie de l'ensemble des opérations de maintien de la paix, cela tient au fait que l'Assemblée générale, d'une part a décidé que des comptes distincts devaient être tenus pour chaque mission et, d'autre part, qu'elle précise, dans chaque résolution sur le financement des opérations de maintien de la paix, qu'aucune mission de maintien de la paix ne doit être financée au moyen d'avances prélevées sur les fonds d'autres missions de maintien de la paix en cours. Pour faciliter la gestion commune de la trésorerie, l'Assemblée générale serait donc appelée à ne pas faire figurer dans les résolutions qu'elle adoptera les dispositions interdisant ce type d'avance et à autoriser expressément le Secrétaire général à gérer en commun les soldes de trésorerie des missions en cours.

96. Deuxièmement, les avis de mise en recouvrement des contributions devraient porter sur l'ensemble de l'exercice approuvé par l'Assemblée générale et non pas seulement sur la période allant jusqu'à la date de renouvellement du mandat de la mission concernée. À l'heure actuelle, dans ses résolutions relatives au financement des opérations de maintien de la paix, l'Assemblée décide de répartir selon le barème

des quotes-parts le montant des dépenses prévues entre les États Membres au titre de la période du 1^{er} juillet à la fin du mandat en cours et décide séparément « sous réserve que le Conseil de sécurité décide de proroger le mandat de la Mission », de répartir entre les États Membres le solde des crédits ouverts. Pour que le Secrétariat puisse envoyer aux États Membres des avis de mise en recouvrement portant sur l'ensemble de l'exercice, l'Assemblée générale serait donc appelée à décider, dans les résolutions qu'elle adoptera, de répartir entre les États Membres le montant total des crédits ouverts pour l'intégralité de l'exercice, sauf dans les cas où la modification du barème des quotes-parts intervient en cours d'exercice.

97. La mise en recouvrement des crédits ouverts pour l'ensemble de l'exercice faciliterait les opérations de planification des États Membres et garantirait une plus grande prévisibilité des rythmes de versement, ce qui atténuerait les crises de liquidité. L'usage veut aujourd'hui que les États Membres ne soient pas appelés à verser des contributions pour des missions dont le mandat pourrait ne pas être prolongé jusqu'à la fin de l'exercice budgétaire. Toutefois, au cours des 10 dernières années, le nombre de missions pour lesquelles on ne savait, en début d'exercice, si le mandat allait être renouvelé est infime. Dans le cas où la clôture de la mission est prévue au cours de l'exercice, la date prévue de la fin du mandat et les hypothèses relatives aux phases de retrait et de liquidation seraient indiquées dans le projet de budget y relatif. Dans les cas où la prorogation du mandat de la mission s'accompagnerait d'une nette modification de son mandat, l'Organisation présenterait, comme elle le fait actuellement, des prévisions de dépenses révisées.

Cette proposition présente d'autres avantages :

a) les États Membres seraient en mesure de mieux planifier leurs obligations, du fait que la stabilité et la transparence des montants à verser et des échéances s'en trouveraient consolidées ; de plus, les États Membres pourraient acquitter intégralement leur contribution au titre des opérations de maintien de la paix en début d'exercice ;

b) la situation de trésorerie s'en trouverait améliorée ; en effet, la mise en recouvrement des contributions dues pour l'ensemble de l'exercice approuvé (sous réserve des décisions relatives à la modification du barème des quotes-parts) éliminerait les délais qui découlent du fait qu'un nouvel avis de mise en recouvrement doit être envoyé après le renouvellement du mandat, ce qui aggrave les difficultés de trésorerie de nombreuses missions ;

c) la charge administrative des États Membres et de l'Organisation serait moindre puisque le nombre des envois d'avis de recouvrement baisserait et qu'en conséquence les formalités administratives de réception et de traitement y relatifs diminueraient, comme indiqué au tableau 13 ;

d) les coûts de transaction seraient moindres pour les États Membres, puisque les frais de virement qu'ils auraient à payer chaque fois qu'ils versent leur contribution à une mission diminueraient ;

e) les États Membres auraient la possibilité de régler l'intégralité de leur contribution au titre des opérations de maintien de la paix en une seule fois et pourraient donner pour instruction au Secrétariat soit d'imputer tel ou tel montant sur le compte d'une mission donnée soit de répartir l'ensemble de leur contribution entre les missions selon les besoins et de leur en communiquer individuellement le solde.

Tableau 13
Nombre d'avis de mises en recouvrement au titre des opérations de maintien de la paix, par mois, pour la période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2018

<i>Nombre effectif d'avis envoyés</i>													
<i>Exercice</i>	<i>Juill.</i>	<i>Août</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Déc.</i>	<i>Janv.</i>	<i>Févr.</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Total</i>
2015/16	15	2	—	2	—	1	14	1	—	1	3	1	40
2016/17	15	3	2	—	2	—	4	1	—	2	2	1	32
2017/18	13	1	2	—	2	—	4	1	1	2	2	1	29
Total	43	6	4	2	4	1	22	3	1	5	7	3	101

<i>Nombre d'avis qui auraient été envoyés si la proposition du Secrétaire général avait été en vigueur</i>													
<i>Exercice</i>	<i>Juill.</i>	<i>Août</i>	<i>Sept.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Déc.</i>	<i>Janv.</i>	<i>Févr.</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Total</i>
2015/16	15	—	—	—	—	—	15	—	—	—	—	—	30
2016/17	15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15
2017/18	13	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13
Total	43	—	—	—	—	—	15	—	—	—	—	—	58

99. Troisièmement, un fonds de roulement pour le maintien de la paix devrait être créé, sur lequel seraient prélevées des avances en faveur des opérations en cours, ces liquidités s'ajoutant à celles du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, lequel continuera d'être employé pour financer les phases de démarrage ou d'expansion des missions. Il est à noter que la dotation du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, inchangée depuis sa création en 1992, ne suffit plus pour couvrir les besoins en liquidités à la fois de la phase de démarrage et de la phase opérationnelle des missions. La création d'un fonds de roulement distinct pour les missions en cours permettrait de plus de circonscrire les besoins spécifiques des phases de démarrage ou d'expansion et de les distinguer des besoins opérationnels courants financés par le fonds de roulement.

100. La création d'un fonds de roulement doté de 250 millions de dollars constituerait une réserve de liquidités pour les opérations en cours. La dotation pourrait en être assurée soit par une ou plusieurs contributions mises en recouvrement, selon les besoins, auprès des États Membres soit par le transfert du solde des crédits inutilisés aux comptes spéciaux des missions (sous réserve des mesures provisoires proposées au paragraphe 103 ci-dessous), voire par les deux. Toute avance prélevée sur le fonds de roulement pour répondre aux besoins immédiats d'une mission en cours serait remboursée par prélèvement sur le compte de celle-ci une fois que des contributions auraient été reçues en montant suffisant pour la doter d'une réserve opérationnelle adéquate. Une fois approuvée la gestion en commun des soldes de trésorerie (environ 1 milliard de dollars) et créé un fonds de roulement doté de 250 millions de dollars, les opérations de maintien de la paix en cours disposeraient de liquidités correspondant à environ deux mois de dépenses de fonctionnement (y compris les remboursements dus aux pays fournisseurs de contingents et de personnel de police) pour un budget annuel total d'environ 7 milliards de dollars.

101. Quatrièmement, comme pour le budget ordinaire, l'Assemblée générale devrait suspendre l'obligation faite au Secrétariat de porter au crédit des États Membres les

soldes inutilisés des budgets des opérations de maintien de la paix⁴. L'Organisation serait en mesure d'améliorer la situation de trésorerie si le Secrétariat était habilité à mettre intégralement en recouvrement auprès des États Membres les contributions dues au titre de l'exercice à venir, et elle s'acquitterait alors plus rapidement de ses obligations envers les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police.

V. Conclusion

102. L'adhésion des États Membres aux réformes que j'ai proposées en vue d'améliorer la gestion ouvre la voie à un avenir prometteur pour l'Organisation. Or, il est essentiel à cet égard que le financement soit adéquat. Je suis conscient qu'il s'agit là d'une question hautement politique et qu'il existe différents degrés de responsabilité s'agissant de la situation difficile à laquelle l'Organisation doit faire face. Toutefois, les États membres doivent s'unir et trouver un terrain d'entente. L'exécution du programme de l'Organisation ne peut être dictée par des modalités de versement des contributions ni par des ressources dont le montant est artificiellement fixé. Cet état des choses ne fera que compromettre l'exécution du mandat qui lui est confié. L'Organisation doit être en mesure d'employer les liquidités approuvées par les États Membres pour les activités prévues et convenues pour l'exercice. Elle pourra alors se concentrer sur les résultats et l'exécution des activités prescrites. Je compte sur l'appui sans réserve des États Membres pour dégager des solutions de bon sens qui permettront à l'ONU de se sortir de la situation actuelle, devenue insoutenable.

103. **L'Assemblée générale est en conséquence priée :**

a) de porter à 350 millions de dollars la dotation du Fonds de roulement à compter du 1^{er} juillet 2019 ;

b) de reconstituer les ressources du Compte spécial à hauteur de 63,2 millions de dollars ;

c) de suspendre l'obligation faite au Secrétariat de porter au crédit des États Membres le solde des crédits inutilisés au titre du budget ordinaire jusqu'à ce que la situation de trésorerie s'améliore ;

d) d'envisager des mesures d'incitation au versement sans retard des contributions, et notamment l'abaissement du seuil visé à l'Article 19 de la Charte des Nations Unies ;

e) d'approuver la révision de la méthode d'établissement du budget, qui se fonderait sur :

i) l'ouverture de crédits déterminés en fonction de paramètres d'évaluation des coûts réalistes, notamment des taux de vacance de postes réalistes et un tableau d'effectifs synoptique ;

ii) l'exécution du budget par la bonne gestion des ressources dans la limite du montant global des crédits ouverts, le Secrétariat étant habilité à transférer des ressources entre les postes et les autres objets de dépense relevant d'un même chapitre, selon que de besoin ;

iii) l'approbation d'un dispositif révisé de mise en recouvrement des contributions au budget ordinaire : mise en recouvrement initiale des dépenses au début de l'année civile et seconde mise en recouvrement possible à mi-parcours pour couvrir les dépenses supplémentaires

⁴ Voir les articles 5.3, 5.4 et 5.5 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation.

découlant de la révision des prévisions de dépenses ainsi que des incidences sur le budget-programme des résolutions et décisions et des dépenses imprévues et extraordinaires ;

f) d'approuver la gestion en commun des soldes de trésorerie de toutes les opérations de maintien de la paix en cours, le solde de chaque mission demeurant d'un fonds distinct ;

g) d'approuver l'envoi d'avis de mise en recouvrement des contributions dues au titre des opérations de maintien de la paix pour l'intégralité de l'exercice budgétaire qu'elle aura approuvé, sauf dans les cas où la modification du barème des quotes-parts intervient en cours d'exercice ;

h) de créer un fonds de roulement pour le maintien de la paix doté de 250 millions de dollars et d'en autoriser l'emploi pour régler les problèmes que pose la situation de trésorerie des opérations en cours ;

i) de suspendre le reversement des soldes inutilisés au titre des opérations de maintien de la paix.

Annexe I

Montant des contributions non acquittées au budget ordinaire, au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Afghanistan	—	—
Afrique du Sud	— ^a	— ^a
Albanie	— ^a	—
Algérie	— ^b	— ^b
Allemagne	—	— ^b
Andorre	—	—
Angola	— ^b	238 028
Antigua-et-Barbuda	—	—
Arabie saoudite	205 569	—
Argentine	21 808 824	26 054 929
Arménie	— ^b	— ^b
Australie	— ^b	— ^b
Autriche	— ^b	— ^b
Azerbaïdjan	— ^b	— ^b
Bahamas	— ^b	— ^b
Bahreïn	— ^a	— ^b
Bangladesh	216 364	120 000
Barbade	—	—
Bélarus	—	—
Belgique	— ^a	— ^b
Belize	5 686	24 307
Bénin	— ^b	— ^b
Bhoutan	— ^a	— ^a
Bolivie (État plurinational de)	—	—
Bosnie-Herzégovine	— ^a	— ^a
Botswana	—	—
Brésil	41 119 743	60 861 682
Brunéi Darussalam	—	— ^b
Bulgarie	— ^a	— ^b
Burkina Faso	—	2 128
Burundi	—	—
Cabo Verde	— ^a	—
Cambodge	—	—
Cameroun	—	—
Canada	— ^b	— ^b
Chili	—	—
Chine	— ^a	— ^b
Chypre	—	— ^b

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Colombie	4 624 714	6 672 445
Comores	676 403	668 908
Congo	151 338	297 181
Costa Rica	—	—
Côte d'Ivoire	—	—
Croatie	— ^a	— ^a
Cuba	—	— ^a
Danemark	— ^b	— ^b
Djibouti	— ^b	24 307
Dominique	—	4 550
Égypte	3 833 881	—
El Salvador	—	—
Émirats arabes unis	— ^a	— ^a
Équateur	— ^a	—
Érythrée	—	—
Espagne	— ^a	—
Estonie	— ^b	— ^b
États-Unis d'Amérique	346 988 163	381 117 720
Éthiopie	—	—
Ex-République yougoslave de Macédoine	—	—
Fédération de Russie	— ^a	— ^b
Fidji	174 500	— ^a
Finlande	— ^b	— ^b
France	—	— ^a
Gabon	143 036	556 256
Gambie	25 223	49 530
Géorgie	— ^b	— ^b
Ghana	—	—
Grèce	—	— ^a
Grenade	25 223	—
Guatemala	—	—
Guinée	— ^b	—
Guinée-Bissau	—	—
Guinée équatoriale	772 901	— ^a
Guyana	— ^a	—
Haïti	—	72 921
Honduras	109 473	—
Hongrie	— ^b	— ^b
Îles Marshall	— ^b	— ^b
Îles Salomon	— ^a	24 307
Inde	—	— ^b
Indonésie	—	—
Iran (République islamique d')	18 794 783	15 860 159

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Iraq	—	—
Irlande	— ^b	— ^b
Islande	— ^a	— ^b
Israël	10 845 846	10 845 846
Italie	—	—
Jamaïque	—	—
Japon	—	—
Jordanie	—	—
Kazakhstan	—	—
Kenya	—	437 527
Kirghizistan	— ^b	— ^b
Kiribati	25 223	—
Koweït	— ^b	— ^b
Lesotho	25 223	49 530
Lettonie	— ^b	— ^b
Liban	—	—
Libéria	— ^b	— ^b
Libye	5 877 121	2 320 663
Liechtenstein	— ^b	— ^b
Lituanie	—	—
Luxembourg	— ^b	— ^b
Madagascar	1 477	1 403
Malaisie	3 011 487	—
Malawi	—	—
Maldives	50 446	—
Mali	— ^b	—
Malte	— ^a	— ^a
Maroc	—	— ^b
Maurice	— ^a	— ^a
Mauritanie	—	—
Mexique	36 194 858	—
Micronésie (États fédérés de)	—	— ^a
Monaco	— ^a	— ^b
Mongolie	5 000	—
Monténégro	—	— ^a
Mozambique	100 891	48 614
Myanmar	— ^a	—
Namibie	—	— ^a
Nauru	26 000	—
Népal	— ^a	— ^b
Nicaragua	— ^a	— ^a
Niger	50 219	2 480
Nigéria	998 400	—

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Norvège	— ^b	— ^b
Nouvelle-Zélande	— ^b	— ^b
Oman	—	—
Ouganda	—	218 764
Ouzbékistan	— ^a	—
Pakistan	4 731	—
Palaos	47 291	71 598
Panama	222 578	238 448
Papouasie-Nouvelle-Guinée	— ^a	97 228
Paraguay	15 307	—
Pays-Bas	— ^b	— ^a
Pérou	2 118 095	2 145 837
Philippines	—	— ^b
Pologne	—	— ^b
Portugal	—	—
Qatar	—	— ^b
République arabe syrienne	—	—
République centrafricaine	25 223	—
République de Corée	— ^a	— ^a
République de Moldova	—	—
République démocratique du Congo	—	—
République démocratique populaire lao	—	—
République dominicaine	— ^b	— ^b
République populaire démocratique de Corée	— ^a	121 535
République-Unie de Tanzanie	38 500	32 578
Roumanie	— ^a	— ^a
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	—	—
Rwanda	—	— ^b
Sainte-Lucie	—	— ^a
Saint-Kitts-et-Nevis	—	24 307
Saint-Marin	— ^a	—
Saint-Vincent-et-les Grenadines	9 734	—
Samoa	— ^a	— ^b
Sao Tomé-et-Principe	620 035	594 342
Sénégal	— ^b	97 713
Serbie	—	— ^a
Seychelles	—	24 307
Sierra Leone	25 223	—
Singapour	— ^b	— ^b
Slovaquie	—	— ^a
Slovénie	— ^a	— ^a

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Somalie	1 169 631	1 193 938
Soudan	—	—
Soudan du Sud	— ^b	— ^b
Sri Lanka	— ^a	—
Suède	— ^b	— ^b
Suisse	— ^b	— ^b
Suriname	411 570	209 091
Swaziland ^c	—	—
Tadjikistan	33 000	—
Tchad	69 972	—
Tchéquie	— ^a	—
Thaïlande	— ^a	— ^a
Timor-Leste	75 669	148 590
Togo	25 223	1 519
Tonga	—	24 307
Trinité-et-Tobago	—	—
Tunisie	— ^a	—
Turkménistan	— ^a	— ^b
Turquie	—	— ^a
Tuvalu	—	—
Ukraine	— ^b	— ^b
Uruguay	—	—
Vanuatu	— ^a	—
Venezuela (République bolivarienne du)	28 663 357	17 053 924
Viet Nam	— ^a	—
Yémen	141 048	—
Zambie	—	—
Zimbabwe	—	—
Total	530 604 201	528 653 445

^a Montant intégralement acquitté au cours du premier trimestre.

^b Montant intégralement acquitté dans les 30 jours.

^c Devenu l'Eswatini à la suite d'un changement de nom le 19 avril 2018.

Annexe II

**Montant des contributions non acquittées
au titre des opérations de maintien de la paix,
au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018**

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Afghanistan	45 365	41 602
Afrique du Sud	284 118	1 140 849
Albanie	75 814	84 157
Algérie	325 516	24 571
Allemagne	3 200 969	2 165 633
Andorre	23 416	22 754
Angola	3 901	29 136
Antigua-et-Barbuda	70 278	80 643
Arabie saoudite	17 927 839	4 337 650
Argentine	27 161 959	22 867 560
Arménie	3 980	4 248
Australie	— ^a	— ^a
Autriche	2 758 893	244 053
Azerbaïdjan	— ^a	42 691
Bahamas	2 692 018	2 320 797
Bahreïn	158 843	13 797
Bangladesh	54 341	24 388
Barbade	74 465	81 688
Bélarus	38 124 711	36 937 810
Belgique	262 441	299 982
Belize	71 384	2 910
Bénin	1 169	20 801
Bhoutan	— ^a	— ^a
Bolivie (État plurinational de)	774 089	937 780
Bosnie-Herzégovine	10 148	656
Botswana	243 158	58 532
Brésil	190 834 300	242 984 373
Brunéi Darussalam	1 950	— ^a
Bulgarie	6 763	— ^a
Burkina Faso	53 115	80 489
Burundi	27 933	7 381
Cabo Verde	33 287	42 157
Cambodge	46 197	26 973
Cameroun	147 532	94 497
Canada	— ^a	990 110
Chili	5 934 076	1 496 934
Chine	4 046 612	7 810 467

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Chypre	— ^a	43 660
Colombie	251 336	3 787 011
Comores	242 678	249 499
Congo	49 663	130 170
Costa Rica	29 740	— ^a
Côte d'Ivoire	7 025	1 375
Croatie	682 702	22 665
Cuba	50 736	40 481
Danemark	2 587 046	— ^a
Djibouti	1 013	7 678
Dominique	90 803	69 035
Égypte	1 039 799	2 622 189
El Salvador	272 777	336 989
Émirats arabes unis	41 663 800	38 737 925
Équateur	1 576 235	2 416 754
Érythrée	12 547	19 368
Espagne	9 534 353	2 480 506
Estonie	19 038	29 000
États-Unis d'Amérique	626 927 443	1 252 650 906
Éthiopie	18 363	64 473
Ex-République yougoslave de Macédoine	246 932	39 077
Fédération de Russie	19 144 086	3 044 908
Fidji	54 156	610
Finlande	228 461	— ^a
France	19 871 541	16 851 764
Gabon	989 911	1 221 806
Gambie	6 877	13 667
Géorgie	637	— ^a
Ghana	210 514	426 644
Grèce	20 673 943	18 714 741
Grenade	93 423	92 584
Guatemala	456 575	667 549
Guinée	60 823	31 444
Guinée équatoriale	130 953	6 664
Guinée-Bissau	147 566	154 387
Guyana	2 791	34 756
Haïti	18 681	38 501
Honduras	463 389	421 930
Hongrie	19 990	16 977
Îles Marshall	112 099	2 910
Îles Salomon	392	3 792
Inde	575 262	112 488
Indonésie	4 533 419	2 950 474

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Iran (République islamique d')	13 231 195	15 608 405
Iraq	1 239 291	2 277 868
Irlande	— ^a	— ^a
Islande	6 823	— ^a
Israël	4 346 954	177 007
Italie	14 627 406	— ^a
Jamaïque	930 314	783 708
Japon	3 840 864	36 707 197
Jordanie	30 837	53 770
Kazakhstan	149 085	156 947
Kenya	14 051	216 578
Kirghizistan	157	325
Kiribati	16 926	23 685
Koweït	1 028 855	267 670
Lesotho	6 837	13 657
Lettonie	— ^a	— ^a
Liban	1 359 410	1 986 908
Libéria	392	102
Libye	11 898 167	14 455 880
Liechtenstein	— ^a	— ^a
Lituanie	1 896 013	441 852
Luxembourg	1 876	16 142
Madagascar	23 081	11 761
Malaisie	7 980 946	330 596
Malawi	13 738	5 880
Maldives	40 291	27 733
Mali	1 169	11 737
Malte	441 092	78 095
Maroc	4 007 250	4 479 572
Maurice	55 228	33 945
Mauritanie	14 903	13 238
Mexique	9 871 445	28 268 382
Micronésie (États fédérés de)	1 385	5 483
Monaco	5 011	7 631
Mongolie	7 296	11 870
Monténégro	387	13 924
Mozambique	51 446	16 895
Myanmar	769	13 046
Namibie	25 978	— ^a
Nauru	— ^a	— ^a
Népal	178 320	219 479
Nicaragua	3 191	3 032
Niger	798	13 890

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Nigéria	5 394 741	8 245 733
Norvège	425 360	— ^a
Nouvelle-Zélande	94 204	— ^a
Oman	6 355 557	4 117 630
Ouganda	73 685	134 794
Ouzbékistan	1 405 775	1 719 519
Pakistan	206 292	133 237
Palaos	5 349	10 907
Panama	661 796	539 534
Papouasie-Nouvelle-Guinée	3 122	55 469
Paraguay	562 801	690 160
Pays-Bas	— ^a	— ^a
Pérou	2 740 916	4 596 112
Philippines	257 201	819 051
Pologne	2 550 550	— ^a
Portugal	7 575 991	132 874
Qatar	124 664	— ^a
République arabe syrienne	2 777 371	2 250 439
République centrafricaine	55 878	62 135
République de Corée	809 043	— ^a
République de Moldova	13 082	7 977
République démocratique du Congo	103 919	16 403
République démocratique populaire lao	830	20 298
République dominicaine	5 385 831	5 441 015
République populaire démocratique de Corée	5 164	69 465
République-Unie de Tanzanie	10 108	29 531
Roumanie	236 018	802 641
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	3 963 421	4 033 531
Rwanda	16 588	26 946
Sainte-Lucie	48 429	11 311
Saint-Kitts-et-Nevis	314	4 245
Saint-Marin	30 450	40 455
Saint-Vincent-et-les Grenadines	21 862	24 656
Samoa	— ^a	135
Sao Tomé-et-Principe	230 333	237 152
Sénégal	— ^a	7 272
Serbie	160 442	117 398
Seychelles	774	13 386
Sierra Leone	1 761	8 462
Singapour	— ^a	— ^a
Slovaquie	— ^a	— ^a

<i>État Membre</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2017</i>	<i>Contributions non acquittées au 31 décembre 2018</i>
Slovénie	61 830	85 290
Somalie	236 250	243 071
Soudan	81 088	148 971
Soudan du Sud	32 574	53 039
Sri Lanka	62 403	146 096
Suède	478 968	— ^a
Suisse	— ^a	— ^a
Suriname	179 485	253 085
Swaziland ^b	14 507	24 902
Tadjikistan	131 408	134 911
Tchad	6 927	34 092
Tchéquie	1 460 969	3 439 008
Thaïlande	1 235 850	19 727
Timor-Leste	24 846	7 261
Togo	1 373	6 879
Tonga	16 150	25 421
Trinité-et-Tobago	2 256 567	3 184 162
Tunisie	31 788	122 678
Turkménistan	253 414	388 890
Turquie	1 678 043	747 951
Tuvalu	1 013	77
Ukraine	116 829 035	108 076 087
Uruguay	943 627	1 377 874
Vanuatu	20 886	— ^a
Venezuela (République bolivarienne du)	42 162 706	49 996 910
Viet Nam	3 761 729	4 297 043
Yémen	718 655	786 859
Zambie	33 175	45 671
Zimbabwe	163 545	218 111
Total	1 341 117 709	1 988 913 253

^a Montant intégralement acquitté au 30 juin.

^b Devenu l'Eswatini à la suite d'un changement de nom le 19 avril 2018.