



Nations Unies

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**Rapport financier et états
financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2018

et

**Rapport du Comité des
commissaires aux comptes**

Assemblée générale

Documents officiels

Soixante-quatorzième session

Supplément n° 5C



Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**Rapport financier et états
financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2018

et

**Rapport du Comité des
commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2019

Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettres d'envoi	4
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes . . .	6
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	9
Résumé	9
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	14
B. Constatations et recommandations	15
1. Suite donnée aux recommandations antérieures	14
2. Aperçu de la situation financière	15
3. Gestion financière	16
4. Gestion des programmes	22
5. Gestion des partenariats de réalisation	27
6. Collecte de fonds dans le secteur privé	36
7. Gestion des achats, de la chaîne d'approvisionnement et des contrats	43
8. Centre mondial de services partagés	54
C. Informations communiquées par l'administration	68
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	68
2. Versements à titre gracieux	68
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	68
D. Remerciements	69
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017	70
III. Certification des états financiers	117
Déclaration de l'administration relative au contrôle interne de l'information financière	118
IV. Aperçu de la situation financière	119
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018	144
I. État de la situation financière au 31 décembre	144
II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre	145
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre	146
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre	147
V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre	149
Notes relatives aux états financiers de 2018	150

Lettres d'envoi

Lettre datée du 31 mai 2019, adressée à la Secrétaire exécutive du Comité des commissaires aux comptes par la Directrice générale du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conformément à l'article 13.3 du règlement financier du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, j'ai l'honneur de vous soumettre le rapport et les états financiers du Fonds pour 2018, établis et signés par le Contrôleur.

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

La Directrice exécutive
(*Signé*) **Henrietta H. Fore**

**Lettre datée du 24 juillet 2019, adressée à la Présidente
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour l'année terminée le 31 décembre 2018. Ces états, qui ont été soumis par la Directrice générale de l'UNICEF, ont été examinés par le Comité des commissaires aux comptes.

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

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay Scheller

Chapitre I

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

Opinion du Comité des commissaires aux comptes

Nous avons audité les états financiers du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui comprennent l'état de la situation financière (état I) au 31 décembre 2018, l'état des résultats financiers (état II), l'état des variations de l'actif net (état III), l'état des flux de trésorerie (état IV) et l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs (état V) pour la même année, ainsi que les notes relatives aux états financiers, y compris un récapitulatif des principales méthodes comptables.

Nous considérons que les états financiers donnent pour tout élément de caractère significatif une image fidèle de la situation financière de l'UNICEF au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats financiers et flux de trésorerie pour l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Base de notre opinion

Nous avons procédé à l'audit conformément aux Normes internationales d'audit. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont énoncées à la section « Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers ». Nous sommes indépendants de l'UNICEF, conformément aux règles déontologiques qui s'appliquent à l'audit des états financiers, et nous nous sommes acquittés de nos responsabilités dans le respect de ces règles. Nous estimons que les éléments que nous avons réunis à l'occasion de notre audit sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion.

Informations autres que les états financiers et le rapport des commissaires aux comptes

Les autres informations présentées dans le présent rapport ont été établies par la Directrice générale de l'UNICEF et comprennent le rapport financier pour l'année terminée le 31 décembre 2018 (chap. IV), mais non les états financiers ni le rapport des commissaires aux comptes à proprement parler.

Notre opinion sur les états financiers ne porte pas sur ces autres informations et nous ne formulons aucune expression d'assurance à leur égard.

Nous sommes tenus dans le cadre de l'audit des états financiers de prendre connaissance de ces autres informations et de nous assurer qu'elles concordent avec les états financiers et avec les constatations que l'audit nous a permis de dégager et qu'elles ne présentent pas d'anomalies significatives. Nous sommes tenus de rendre compte de toute anomalie significative que nous pourrions déceler à cette occasion. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des organes de gouvernance en matière d'états financiers

Il incombe à la Directrice exécutive d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS, qui présentent une image fidèle de la situation de l'UNICEF et

d'exercer le contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre d'établir des états exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur.

Lors de l'établissement des états financiers, la Directrice générale est tenue d'évaluer la capacité de l'UNICEF de poursuivre son activité, de rendre compte, le cas échéant, des éléments touchant la continuité d'activité et de considérer que le Fonds poursuivra son activité, à moins qu'elle n'ait l'intention de procéder à sa liquidation ou de mettre fin à son activité, ou qu'elle n'ait pas d'autre solution à sa portée.

Les organes de gouvernance sont tenus de superviser la procédure d'information financière de l'UNICEF.

Responsabilités des commissaires aux comptes concernant l'audit des états financiers

Notre objectif est d'acquiescer l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes significatives, qu'elles soient dues à la fraude ou à l'erreur, et de publier un rapport dans lequel nous faisons part de notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé ; elle ne garantit cependant pas qu'un audit mené conformément aux Normes internationales d'audit permette de déceler systématiquement les anomalies significatives. Les anomalies peuvent tenir à la fraude ou à l'erreur et sont considérées comme significatives si, individuellement ou collectivement, elles peuvent influencer les décisions économiques que les utilisateurs prendront sur la base des états financiers.

Dans le respect des Normes internationales d'audit, nous exerçons notre jugement professionnel et un esprit critique tout au long de l'audit. Nous menons également les activités suivantes :

a) Nous décelons et évaluons les risques que pourrait poser la présence d'inexactitudes significatives dans les états financiers, que celles-ci soient dues à la fraude ou à l'erreur, nous concevons et appliquons des procédures d'audit adaptées à ces risques et nous réunissons des éléments à l'occasion de notre audit qui sont appropriés et suffisants pour nous permettre de former notre opinion. Le risque de ne pas déceler une inexactitude significative découlant d'une fraude est plus élevé que celui lié à une inexactitude résultant d'une erreur, car la fraude peut recouvrir des actes de collusion ou de falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou le non-respect des procédures de contrôle interne ;

b) Nous évaluons les contrôles internes exercés par l'UNICEF afin de concevoir des procédures d'audit appropriées, mais notre intention n'est pas d'exprimer une opinion sur l'efficacité de ces contrôles ;

c) Nous évaluons les méthodes comptables suivies et les estimations faites par la Directrice générale, de même que l'information dont il fait état ;

d) Nous tirons des conclusions concernant l'utilisation par la Directrice générale du principe de la continuité d'activité et, nous fondant sur les éléments que nous avons réunis dans le cadre de l'audit, nous estimons s'il existe une incertitude significative quant à des événements ou des conditions qui pourraient compromettre la capacité de l'UNICEF de poursuivre son activité. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'appeler l'attention sur les informations pertinentes figurant dans les états financiers et d'émettre une opinion modifiée si elles ne sont pas satisfaisantes. Nos conclusions sont fondées sur les éléments réunis à la date d'établissement de notre rapport, mais nous ne pouvons pas nous engager pour l'avenir puisque l'on ne peut pas exclure que des circonstances ou des événements futurs empêchent l'UNICEF de poursuivre son activité ;

e) Nous évaluons la présentation générale, la structure et la teneur des états financiers et des informations qui les accompagnent ; nous évaluons aussi si les états financiers représentent les opérations et les événements sous-jacents avec fidélité.

Nous communiquons avec les organes de gouvernance concernant, entre autres points, l'étendue et le calendrier de l'audit et les principales constatations, notamment les insuffisances significatives concernant les contrôles internes que nous pourrions avoir décelées dans le cadre de nos activités.

Rapport sur les autres obligations légales ou réglementaires

Nous estimons en outre que les opérations comptables de l'UNICEF qui ont retenu notre attention ou que nous avons examinées par sondage dans le cadre de notre audit ont été, dans tous leurs aspects significatifs, conformes au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF et aux autorisations de l'organe délibérant.

Conformément à l'article VII du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, nous avons également établi un rapport détaillé sur notre audit.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Kay **Scheller**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde
(Auditeur principal)
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**

Le Contrôleur général de la République du Chili
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

Le 24 juillet 2019

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Comité des commissaires aux comptes a vérifié les états financiers et contrôlé la gestion du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour l'année terminée le 31 décembre 2018. À cette fin, il s'est rendu sur place dans les bureaux de pays du Liban, de l'État de Palestine, de l'Équateur et du Panama et dans les bureaux régionaux de Jordanie et du Panama, et a examiné les opérations et activités financières des bureaux de Genève, Copenhague, Budapest et du siège à New York.

Opinion des commissaires aux comptes

Comme indiqué au chapitre I, le Comité a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la période considérée.

Conclusion générale

L'UNICEF a fait état d'un excédent net de 722,68 millions de dollars pour l'année 2018, contre 788,59 millions de dollars en 2017. La baisse s'explique principalement par une perte de change de 4,6 millions de dollars en 2018 (contre un gain de 60 millions de dollars en 2017). En 2018, le montant total de l'actif a augmenté de 5,55 % par rapport à l'année précédente et celui du passif a baissé de 9,50%. Le ratio total de l'actif/total du passif, de 3,46, a été supérieur au ratio de 2,96 enregistré en 2017. Le ratio de liquidité générale s'est établi à 5,45, ce qui indique un niveau de liquidité élevé et montre que le Fonds était largement en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

Ces dernières années, l'UNICEF a pris des mesures pour améliorer le contrôle financier et la gestion de ses opérations. Le Comité a toutefois relevé certains points à améliorer dans le fonctionnement du Fonds, en ce qui concerne la gestion financière, la gestion des voyages, la gestion des programmes, la gestion des transferts de fonds, les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé, les achats, la gestion des contrats et de la chaîne d'approvisionnement et le Centre mondial de services partagés. Il a formulé des recommandations destinées à améliorer le fonctionnement de l'UNICEF dans ces domaines.

Principales constatations

Gestion des programmes

L'UNICEF a élaboré son plan stratégique pour la période 2018-2021, dans lequel sont décrits les résultats que le Fonds et ses principaux partenaires doivent atteindre d'ici à 2021 au regard du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et qui comporte un cadre de résultats unique, articulé autour de cinq groupes d'objectifs. Le budget intégré approuvé et le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources donnent des informations sur les ressources qui seront consacrées à la réalisation des objectifs pendant toute la période d'exécution du Plan stratégique, mais ils ne précisent pas les ressources qu'il est prévu d'allouer chaque année à chacun des groupes d'objectifs. Les dépenses effectivement engagées au titre de chaque groupe d'objectifs sont recensées et communiquées chaque année.

La planification des programmes de pays est effectuée compte tenu à la fois du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des priorités définies dans le plan stratégique de l'UNICEF, à l'échelle mondiale, et des priorités et plans

nationaux, à l'échelle des pays, si bien qu'un solide dispositif est nécessaire pour assurer l'harmonisation de la planification et du suivi. Chaque descriptif de programme de pays est assorti d'un cadre de résultats et d'allocation des ressources qui vise à établir des liens entre les composantes du programme et les domaines de réalisations définis dans le Plan stratégique. Des anomalies ont été relevées dans la mise en correspondance des composantes de programmes au niveau national avec les groupes d'objectifs du Plan stratégique. En outre, les dépenses effectives et les résultats associés étaient mis en relation avec les groupes d'objectifs en fin d'année à l'aide de cette méthode, ce qui entraînait un risque d'erreurs dans la présentation des dépenses imputées à chaque groupe d'objectifs.

En ce qui concerne les 32 indicateurs de produit relatifs au groupe d'objectifs 1 (Chaque enfant survit et prospère), les résultats obtenus ont été inférieurs aux niveaux visés pour 4 indicateurs relatifs à des activités de programme essentielles, ils ont été équivalents ou légèrement supérieurs aux niveaux intermédiaires fixés pour 2018 pour 12 indicateurs concernant notamment les politiques et plans en matière de santé, et ils ont dépassé les niveaux intermédiaires fixés dans le Plan stratégique pour 2018-2021 pour 13 indicateurs ayant trait principalement aux activités de plaidoyer.

Gestion des partenariats de réalisation

À l'échelle mondiale, l'UNICEF s'est acquitté du nombre minimum d'activités de certification fixé dans la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il n'a toutefois pas obtenu les résultats visés en ce qui concerne les visites de contrôle des programmes et les vérifications ponctuelles dans certains bureaux de pays, comme l'a noté le Comité à l'issue de l'audit effectué dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et celle de l'Amérique latine et des Caraïbes.

De graves anomalies ont été relevées dans les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses au bureau de pays du Liban, au Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et aux bureaux de pays de l'État de Palestine et du Panama. Il y manquait en effet certaines informations d'importance sur l'approbation des programmes et le processus de diligence raisonnable, ce qui témoigne de l'insuffisance du dispositif de contrôle interne applicable aux transferts de fonds.

Il n'a pas été fait état de la suite donnée par le bureau du Liban à 207 constatations et recommandations issues de vérifications ponctuelles, qui mettaient en avant nombre de faiblesses et de risques ayant trait notamment à l'environnement dans lequel il était procédé à la certification, aux contrôles internes, à la gestion des stocks et de l'actif et à la gestion des achats et des projets.

Les comités d'examen des partenariats doivent formuler des recommandations éclairées, objectives et transparentes sur la question de savoir si les partenariats proposés avec les organisations de la société civile servent au mieux les intérêts de l'UNICEF et permettront d'obtenir les résultats voulus pour les enfants. Dans les bureaux de pays du Liban et de l'État de Palestine, les formulaires établis dans le cadre de la procédure d'approbation des partenaires de réalisation par les comités d'examen des partenariats laissaient à désirer.

Collecte de fonds dans le secteur privé

Le Comité a constaté d'importantes lacunes dans la réalisation des objectifs de 2018 dans les différentes sources de produits, à savoir les promesses de dons, les entreprises, les fondations et les principaux donateurs. Les résultats des comités nationaux et des bureaux de pays variaient selon les sources de produits. Les objectifs

fixés en ce qui concerne la constitution de ressources ordinaires n'ont pas été atteints non plus.

Les comités nationaux ne sont pas parvenus à atteindre le montant des produits visé pour 2018, puisqu'ils ont obtenu des produits d'un montant de 1,45 milliard de dollars, soit 0,34 milliard de dollars de moins que l'objectif de 1,79 milliard de dollars. Dans le cas de 20 d'entre eux, les taux de contribution fixés dans les plans stratégiques conjoints étaient inférieurs au taux de 75 % prévu dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. La politique de 17 comités en matière de réserves n'a pas été révisée, et 8 autres disposaient de réserves non statutaires dépassant le niveau de référence fixé.

Centre mondial de services partagés

Le Centre mondial de services partagés n'a commencé à assurer l'ensemble des services et fonctions prévus qu'à partir du 1^{er} janvier 2017, soit 37 mois après l'approbation du projet, et on n'a considéré qu'il fonctionnait normalement qu'au 31 décembre 2017, soit 49 mois après l'approbation du projet, alors que l'étude de viabilité initiale prévoyait que l'exécution du projet prendrait 18 mois. Ce retard est principalement dû au fait que le mandat, la structure organisationnelle et les effectifs du Centre ont été revus après l'approbation du projet et que le financement a été débloqué plus tard que prévu.

Il a été estimé que la création du Centre permettrait à l'UNICEF d'économiser 22,3 millions de dollars par année à l'échelle mondiale. Ce montant n'a toutefois pas été calculé sur la base du nombre réel d'opérations exécutées dans le cadre des différentes tâches administratives assurées par le Centre. En outre, il n'a pas été possible d'obtenir des informations détaillées quant au nombre d'heures de travail que la création du Centre avait permis de gagner, ni quant aux changements survenus dans l'activité des membres du personnel, si bien qu'il a été difficile d'analyser en détail les avantages découlant de la création du Centre.

Il n'existe aucun document d'ensemble définissant les fonctions, attributions et obligations du Centre et la place qu'il occupait à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF. Ces informations sont données expressément ou tacitement dans un grand nombre de documents.

La réalisation des objectifs fixés dans les accords de prestation de services est le principal indicateur de performance du Centre en ce qui concerne le traitement des opérations demandées par les bureaux extérieurs. Il a été constaté que certains objectifs fixés dans les accords de prestation de services n'avaient pas été atteints, que des demandes avaient été renvoyées à tort et que certaines demandes rejetées posaient problème. En outre, le temps de traitement moyen de plusieurs demandes était nettement inférieur à l'objectif fixé dans l'accord de prestation de services.

Le Centre est chargé de tenir à jour une base de données précise et complète sur les clients, les banques et les fournisseurs, y compris le personnel. Il a été noté que certaines données importantes concernant les fournisseurs et les banques étaient manquantes, incorrectes ou incomplètes.

Dispositif de contrôle interne relatif aux voyages

Sur un total de 4 881 autorisations de voyage en attente, 1 998 (41 %) l'étaient depuis plus de 15 jours, le montant total des frais concernés s'élevant à 4,68 millions de dollars. Le retard dans la clôture allait de 16 à 2 214 jours. En outre, dans 1 472 des 1 998 dossiers en souffrance depuis plus de 15 jours, le voyage apparaissait comme « non certifié par l'utilisateur ». Certains fonctionnaires avaient plus de trois avances sur frais de voyage non certifiées, signe que le dispositif de contrôle du système virtuel intégré d'information (VISION), qui vise à empêcher toute personne ayant déjà trois autorisations de voyage en attente de présenter une nouvelle demande d'avance sur frais de voyage, ne fonctionne pas correctement. Le Comité est d'avis que le système actuel de comptabilisation en charges des frais de voyage et indemnités journalières de subsistance dès que le voyage est autorisé laisse à désirer du point de vue de l'exercice du contrôle comptable nécessaire concernant les avances sur frais de voyage et qu'il ne permet pas de suivre de manière rigoureuse les avances non recouvrées depuis longtemps.

Principales recommandations

Sur la base des conclusions de son audit, le Comité recommande :

Gestion des programmes

a) que l'UNICEF étudie la possibilité de mieux mettre en correspondance les objectifs fixés à l'échelle nationale avec ceux énoncés dans le Plan stratégique dans le système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données ;

Gestion des partenariats de réalisation

b) que le bureau du Liban donne rapidement suite aux constatations et recommandations issues des vérifications ponctuelles et consigne comme il convient les informations relatives aux mesures prises pour régler les problèmes, et que l'UNICEF recense les recommandations qui n'ont pas encore été appliquées par d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et prenne si nécessaire les mesures qui s'imposent pour remédier à cette situation ;

c) que le bureau du Liban, le bureau de l'État de Palestine, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et le bureau du Panama prennent d'urgence des mesures pour veiller plus efficacement à ce que tous les champs obligatoires du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses soient bien remplis, ce qui devrait être fait avant l'approbation des transferts de fonds ;

d) que les bureaux du Liban et de l'État de Palestine s'assurent que les comités d'examen des partenariats utilisent des formulaires conformes au modèle prescrit, et que toutes les mesures prises pour donner suite aux recommandations des comités d'examen soient répertoriées et consignées ;

e) que les bureaux du Panama et de l'Équateur se donnent pour priorité d'engager un processus officiel de sélection ouverte d'organisations de la société civile et énoncent par écrit les raisons de leur choix dès lors qu'ils privilégient la méthode de sélection directe, et que l'UNICEF dresse un état des lieux des méthodes de sélection adoptées dans tous ses bureaux de pays et prenne des mesures correctives similaires dans les cas où la méthode de sélection ouverte n'est pas appliquée ;

Collecte de fonds dans le secteur privé

f) que l'UNICEF prenne les dispositions nécessaires pour recenser les comités nationaux et les bureaux de pays aux résultats insuffisants et définisse des mesures visant à renforcer davantage les stratégies permettant de régler les problèmes qui nuisent à ces résultats, l'objectif étant d'atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par le plan stratégique actuel ;

g) que l'UNICEF établisse un plan clair et fasse le nécessaire auprès des comités nationaux pour que les taux de contribution demeurent conformes aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière du Fonds ainsi que de l'accord de coopération, et collabore de manière constructive avec les comités nationaux pour faire en sorte que le montant de leurs réserves corresponde au niveau de référence prescrit ;

Centre mondial de services partagés

h) que l'UNICEF revoie et améliore la méthode de calcul du montant des économies découlant de la mise en place du Centre mondial de services partagés, en vue de dresser un tableau complet de tous les gains d'efficacité obtenus dans l'ensemble de l'organisation, y compris des réductions de postes ;

i) que l'UNICEF envisage de publier des documents d'ensemble définissant les attributions et obligations du Centre mondial de services partagés et la place qu'il occupe à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF dans tous ses domaines d'activité, et comble les lacunes que présentent les instructions et procédures internes dans tous les domaines d'activité du Centre ;

j) l'UNICEF revoie les objectifs fixés dans les accords de prestation de services pour les tâches administratives et tienne particulièrement compte à cette fin du délai moyen nécessaire pour traiter les demandes, et s'efforce de fixer un seuil de tolérance au-delà duquel il faudrait clairement préciser pour quelles raisons les cibles fixées dans les accords de prestation de services n'ont pas été atteintes ;

k) que l'exhaustivité, la précision et la qualité des données centralisées dans les tables principales soient régulièrement améliorées, et que les champs obligatoires de toutes les tables soient clairement définis ;

Gestion des voyages

l) que l'UNICEF revoie le système actuel, qui consiste à comptabiliser en charges l'intégralité des frais de voyage et des indemnités journalières de subsistance dès que les voyages sont autorisés et qu'il examine la possibilité de classer les avances sur frais de voyage comme des avances faites aux fonctionnaires au moment du versement, dont le montant peut être passé en charges au moment de la certification du voyage et de la clôture du dossier correspondant.

Chiffres clefs

6,68 milliards de dollars	Produits et autres gains
5,97 milliards de dollars	Charges
0,72 milliard de dollars	Excédent pour l'année
10,51 milliards de dollars	Actif
3,04 milliards de dollars	Passif
7,47 milliards de dollars	Excédents cumulés et réserves

A. Mandat, étendue de l'audit et méthode

1. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a été créé pour apporter une assistance humanitaire et une aide au développement à long terme aux enfants et aux mères des pays en développement. L'Assemblée générale l'a chargé de défendre la protection des droits des enfants, d'aider à ce que les besoins élémentaires de ces derniers soient satisfaits et d'élargir les possibilités qui leur sont offertes pour qu'ils réalisent tout leur potentiel.

2. Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion de l'UNICEF pour l'année terminée le 31 décembre 2018, en application de la résolution 74 (I) de l'Assemblée générale, datée de 1946. Il a conduit son contrôle conformément à l'article XIV du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF, ainsi qu'aux normes internationales d'audit.

3. Le contrôle avait principalement pour objet de permettre au Comité de se faire une opinion sur la question de savoir si les états financiers reflétaient fidèlement la situation financière de l'UNICEF au 31 décembre 2018 et les résultats financiers et les flux de trésorerie de l'année terminée à cette date, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Il s'agissait notamment de savoir si les charges figurant dans les états financiers avaient été engagées aux fins approuvées par le Conseil d'administration du Fonds. Il a été procédé à un examen général des systèmes financiers et des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à des contrôles des documents comptables et autres pièces justificatives, dans la mesure que le Comité a jugée nécessaire pour se faire une opinion sur les états financiers. À cette fin, le Comité s'est rendu dans quatre bureaux de pays et deux bureaux régionaux de l'UNICEF¹, et a examiné les opérations et activités financières du Fonds aux sièges de New York et de Genève, ainsi qu'à Copenhague et à Budapest.

4. Le Comité a organisé son audit en coordination avec le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF afin d'éviter les chevauchements d'activités et de déterminer la mesure dans laquelle il pouvait se fier aux travaux de ce dernier.

5. Le présent rapport traite de questions que le Comité estime devoir porter à l'attention de l'Assemblée générale. Les conclusions y formulées ont fait l'objet d'une discussion avec l'administration, aux vues de laquelle il est fait la place qu'il convient.

¹ Les bureaux de pays du Liban et de l'État de Palestine et le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, situé en Jordanie, et les bureaux de pays de l'Équateur et du Panama et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, situé au Panama.

B. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures

6. Sur les 66 recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées au 31 décembre 2017, 34 (52 %) ont été appliquées et 32 (48 %) sont en cours d'application (voir annexe). Sur ces 66 recommandations, 6 figuraient dans des rapports du Comité remontant à plus de deux ans. On trouvera dans le tableau II.1 les détails concernant l'ensemble de ces recommandations.

Tableau II.1

État de l'application des recommandations

Rapport et année sur laquelle porte l'audit	Recommandations non encore appliquées au 31 décembre 2017	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques	Recommandations non encore appliquées au 31 décembre 2018
A/69/5/Add.3 , chap. II (2013)	1	–	1	–	–	1
A/70/5/Add.3 , chap. II (2014)	1	1	–	–	–	–
A/71/5/Add.3 , chap. II (2015)	4	2	2	–	–	2
A/72/5/Add.3 , chap. II (2016)	24	11	13	–	–	13
A/73/5/Add.3 , chap. II (2017)	36	20	16	–	–	16
Total	66	34	32	–	–	32

7. Dans le présent rapport, le Comité formule à nouveau deux recommandations sur les questions suivantes :

- a) L'amélioration des procédures de contrôle interne de la gestion des voyages ;
- b) Les taux de contribution des comités nationaux.

2. Aperçu de la situation financière

8. En 2018, les produits ont été de 6 675,76 millions de dollars, soit une augmentation de 99,01 millions de dollars par rapport à 2017 (2017 : 6 576,74 millions de dollars, après retraitement). Cette augmentation s'explique principalement par celle des contributions volontaires, qui ont été supérieures de 64,25 millions, et par celle du produit des placements, lesquels ont généré 28,96 millions de dollars de plus qu'en 2017. Les charges ont également augmenté, passant de 5 863,43 millions de dollars en 2017 à 5 969,76 millions en 2018. Cette croissance s'explique principalement par celle de l'assistance pécuniaire, supérieure de 38,52 millions de dollars, et par celle des avantages du personnel, supérieurs de 106,2 millions de dollars, par rapport à 2017. En outre, une perte de change de 4,6 millions de dollars en 2018 (contre un gain de 60 millions de dollars en 2017) a également contribué à ce que l'excédent net enregistré en 2018, de 722,68 millions de dollars, soit inférieur à celui réalisé en 2017 (788,59 millions de dollars).

9. Le ratio du total de l'actif sur le total du passif s'élève à 3,46, ce qui témoigne d'une grande solvabilité. Le ratio de liquidité générale, de 5,45, indique un niveau de liquidité élevé, c'est-à-dire que l'UNICEF était largement en mesure d'honorer ses engagements à court terme à la fin de 2018. Tous les ratios sont plus élevés que l'année précédente et le niveau de solvabilité et de liquidité du Fonds reste donc très satisfaisant. On trouvera dans le tableau II.2 les ratios financiers de l'UNICEF pour les quatre dernières années.

Tableau II.2
Ratios financiers

	2018	2017	2016 (après retraitement)	2015
Total de l'actif/total du passif^a				
Actif/passif	3,46	2,96	3,38	2,11
Ratio de liquidité générale^b				
Actif courant/passif courant	5,45	4,58	5,13	2,80
Ratio de liquidité relative^c				
(Disponibilités + placements à court terme + créances)/passifs courants	4,29	3,55	3,96	2,04
Ratio de liquidité immédiate^d				
(Disponibilités + placements à court terme)/passifs courants	2,90	2,56	2,78	1,40

Source : États financiers de l'UNICEF pour 2018 et 2017.

^a Un ratio élevé indique que l'entité est solvable.

^b Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

^c Le ratio de liquidité relative est plus restrictif que le ratio de liquidité générale, car il ne tient pas compte des stocks et autres actifs courants plus difficiles à convertir en liquidités. Un ratio élevé témoigne du haut degré de liquidité de l'actif.

^d Le ratio de liquidité immédiate est un indicateur qui permet de mesurer la capacité d'une entité à faire face à ses passifs courants à partir de ses actifs liquides (trésorerie, équivalents de trésorerie et placements).

10. Au 31 décembre 2018, le montant total de l'actif de l'UNICEF était de 10,51 milliards de dollars (2017 : 9,95 milliards de dollars), dont 4,11 milliards de dollars au titre des placements (2017 : 4,22 milliards de dollars), 3,33 milliards de dollars au titre des contributions à recevoir (2017 : 2,71 milliards de dollars) et 1,00 milliard de dollars au titre de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (2017 : 0,88 milliard de dollars). À la même date, les avantages du personnel, d'un montant de 1,53 milliard de dollars, représentaient 50,41 % du passif total du Fonds, qui était de 3,04 milliards de dollars. Toujours à la même date, le montant des engagements à long terme au titre des avantages du personnel était de 1,41 milliard de dollars, soit 95,82 % des passifs non courants, qui étaient de 1,47 milliard de dollars.

3. Gestion financière

État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs

11. Le budget est un outil déterminant pour assurer une gestion et un contrôle financiers efficaces, et donc une composante essentielle du contrôle financier. L'état V [État comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre (voir chap. V)] présente une comparaison des montants budgétisés et des montants effectifs, ainsi que des renseignements sur le budget initial, le budget définitif et le montant effectif des dépenses au cours de l'année.

12. Selon la norme IPSAS 24 (Présentation de l'information budgétaire dans les états financiers), l'entité doit expliquer les changements survenus entre le budget initial et le budget définitif. Toutefois, le Comité a constaté que ces explications ne figuraient pas dans les états financiers de l'UNICEF.

13. Le Comité a constaté que les informations concernant les produits prévus et les produits effectifs n'apparaissaient pas dans les états financiers. Il a été signalé au Comité que, l'UNICEF étant entièrement financé au moyen de contributions volontaires, les informations sur les produits ne figuraient pas dans l'état V.

14. Le Comité a noté que l'UNICEF avait élaboré un plan stratégique (énonçant les résultats visés) et un budget intégré (fondé sur l'estimation des ressources nécessaires à la réalisation des résultats visés), et avait également estimé le montant annuel des ressources devant être allouées. Il a également noté que d'après les méthodes comptables de l'UNICEF, conformes aux normes IPSAS, la communication d'informations sur les produits permettait de donner un aperçu de la part des écarts dans les dépenses pouvant être expliquée par des écarts dans les produits générés. Étant donné l'utilité de la comparaison entre les produits prévus et les produits effectifs, et étant donné que cette information est disponible, le Comité estime que le fait de faire figurer les estimations concernant les produits et les montants effectifs enregistrés sur l'année, au moins dans les notes relatives aux états financiers, apporterait, pour toutes les parties prenantes, une valeur ajoutée aux informations communiquées dans les états et contribuerait à l'objectif de transparence de fonctionnement de l'UNICEF.

15. Le Comité recommande que l'UNICEF fasse figurer le montant visé et le montant effectif des produits dans les notes relatives aux états financiers.

16. Le Comité recommande que l'UNICEF fournisse des explications plus détaillées sur la différence entre le budget initial et le budget définitif par rubrique budgétaire dans le cadre des informations communiquées dans l'état V des états financiers annuels.

17. L'UNICEF a souscrit à la recommandation tendant à apporter des explications plus détaillées sur la différence entre le budget initial et le budget définitif dans les notes relatives aux états financiers.

Obligation de communication des risques liés au régime à prestations définies

18. La norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), dispose qu'une entité doit communiquer des informations sur les risques auxquels le régime expose l'entité, en mettant l'accent sur ceux qui seraient inhabituels, propres à l'entité ou au régime, et sur toute concentration significative des risques. La norme dispose également que si les informations fournies conformément à ladite norme et aux autres normes IPSAS ne suffisent pas à atteindre les objectifs fixés, l'entité doit donner les informations complémentaires nécessaires à la réalisation de ces objectifs. L'entité peut présenter une analyse de la valeur actuelle des engagements au titre des régimes à prestations définies qui précise la nature, les caractéristiques et les risques de ces engagements, en faisant éventuellement une distinction entre les montants dus aux membres actifs et ceux dus aux retraités.

19. Le Comité a noté que des informations supplémentaires concernant la description des risques avaient été intégrées à la note 4 relative aux états financiers comme suite à une recommandation formulée par le Comité au cours de l'audit. Le Comité a également remarqué que les états financiers ne comprenaient pas d'indication sur la ventilation des engagements entre membres actifs et retraités.

20. L'UNICEF a indiqué que du point de vue de l'information financière, la différence significative était plutôt celle qui existait entre les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service se rapportant au personnel recruté sur le plan local (à savoir la composante « assurance maladie après la cessation de service » du régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement) et les engagements se rapportant au reste du personnel. Il a en outre déclaré que

l'actuaire ne lui avait transmis aucune information montrant la ventilation des montants entre fonctionnaires en activité et retraités. Il a toutefois précisé qu'il se mettrait en rapport avec le Service des assurances et des décaissements du Secrétariat de l'ONU, qui coordonne l'évaluation actuarielle commune, pour qu'en 2019, lorsque l'évaluation sera effectuée, ces informations soient communiquées dans les états financiers.

21. Le Comité recommande que l'UNICEF communique la ventilation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service entre ceux qui concernent les fonctionnaires en activité et ceux qui concernent les retraités une fois que l'évaluation actuarielle complète aura été réalisée.

22. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation.

Autres problèmes de comptabilité

23. Au cours des contrôles par sondage des opérations, le Comité a relevé les problèmes décrits ci-après dans la comptabilisation des opérations, faisant ainsi apparaître plusieurs aspects des contrôles internes susceptibles d'être améliorés :

a) La norme IPSAS 23 (Produits des opérations sans contrepartie directe) dispose qu'une entité comptabilise un actif découlant d'une opération sans contrepartie directe quand elle prend le contrôle de ressources qui répondent à la définition des actifs et aux critères de comptabilisation. L'UNICEF considère que les accords de contribution volontaire sont exécutoires, et les comptabilise à l'actif dès leur signature, lorsqu'il peut raisonnablement s'attendre à un apport de ressources et lorsque la valeur de l'actif peut être évaluée de façon fiable. Toutefois, dans un cas, l'UNICEF n'avait pas comptabilisé un produit de 7,55 millions de dollars en 2018, alors que l'accord avait été signé en décembre 2018. L'UNICEF a reconnu l'erreur et affirmé qu'un examen avait été réalisé qui avait permis de déterminer qu'il s'agissait d'un problème isolé ;

b) La norme IPSAS 31 (Immobilisations incorporelles) prévoit que le montant amortissable d'une immobilisation incorporelle ayant une durée d'utilité limitée doit être réparti de manière systématique sur sa durée d'utilité. L'amortissement débute à la date à laquelle l'actif est prêt à être utilisé, c'est-à-dire lorsqu'il est à l'endroit et dans l'état voulu pour pouvoir fonctionner de la manière prévue par l'administration. En juillet 2017, l'UNICEF a acquis des licences d'utilisation de logiciels concernant SAP HANA Runtime for Applications and SAP Business Warehouse, pour un montant de 2,41 millions de dollars. Le Comité a été informé que les licences n'étaient pas prêtes à l'emploi à la date de l'achat, en 2017, et qu'elles n'avaient été mises en service que lorsque la mise en œuvre du projet SAP HANA avait commencé, au début de 2018 ; par conséquent, les licences ont été inscrites à l'actif avec pour date de début d'amortissement le 1^{er} janvier 2018, 0,48 million de dollars d'amortissement ayant été comptabilisé pour l'année 2018. Le Comité a toutefois constaté que les licences avaient pour date de mise en fonctionnement le mois d'août 2018 et qu'elles auraient par conséquent dû être inscrites à l'actif en août 2018. De ce fait, l'amortissement comptabilisé pour l'année 2018 était supérieur de 281 067 dollars à ce qu'il aurait dû être. L'UNICEF a indiqué qu'il continuerait d'en faire état dans le résumé des différences non régularisées et d'en évaluer l'incidence globale chaque année jusqu'à 2023 dans le cadre de l'application du principe de l'importance relative ;

c) L'UNICEF a conclu un accord de contributions volontaires d'un montant de 32,01 millions de dollars pour la réalisation de projets de secours et d'aide humanitaire. L'accord prévoyait qu'une fraction ne devant pas dépasser 7 % du montant de la contribution réelle pouvait être utilisée pour couvrir les dépenses

d'appui indirectes engagées par l'UNICEF. Cependant, le Fonds avait appliqué un taux de recouvrement des dépenses de 5 % au lieu des 7 % prévus dans l'accord. Les dépenses indirectes d'appui aux programmes ont dès lors été sous-évaluées à hauteur de 0,43 million dollars pour l'année 2018. L'UNICEF a reconnu que le taux de recouvrement des coûts aurait dû être de 7 % et déclaré qu'il avait mis en place un système de notification des éventuelles divergences entre les taux. Les taux figurant dans les accords signés seront relevés et communiqués par les parties concernées.

Avances de traitement et avances sur les indemnités pour frais d'études

24. Les directives de l'UNICEF concernant les avances de traitement énoncent les conditions de leur octroi et prévoient que, quel que soit leur type, ces avances devraient être généralement recouvrées dans un délai de 12 mois. Dans le cas des fonctionnaires à la retraite et de ceux ayant quitté le Fonds, toute partie d'avance non encore recouvrée est imputée dans sa totalité sur les prestations dues à la cessation de service. En outre, en ce qui concerne l'indemnité pour frais d'études, le ou la fonctionnaire doit présenter la demande définitive au plus tard deux mois après la fin de l'année scolaire ou universitaire, faute de quoi il est procédé à une retenue sur les émoluments de l'intéressé(e) à partir du troisième mois.

25. Le Comité a constaté qu'à la fin de 2018, le montant non recouvré des avances sur les indemnités pour frais d'études s'élevait à 31,01 millions de dollars tandis que celui se rapportant aux avances de traitement s'élevait à 3,5 millions de dollars. Sur ces montants, l'équivalent de 0,4 million de dollars d'avances sur les indemnités de frais d'études et de 0,7 million de dollars d'avances de traitement était dû depuis plus d'un an, les dossiers les plus anciens remontant à 2011. Le Comité a également remarqué que 0,2 million de dollars d'avances sur les indemnités pour frais d'études et 0,6 million de dollars d'avances de traitement non remboursés concernaient des fonctionnaires qui avaient quitté l'UNICEF. Le Comité a noté qu'il existait un risque d'octroi de nouvelles avances avant le recouvrement d'avances non recouvrées, puisque dans certains cas, plusieurs avances correspondantes avaient été accordées aux mêmes fonctionnaires pour des années différentes, ce qui montrait qu'il était nécessaire d'améliorer le dispositif de contrôle interne.

26. L'UNICEF a indiqué qu'un montant de 1,87 million de dollars d'avances sur les indemnités pour frais d'études et qu'un montant de 0,7 million de dollars d'avances de traitement avaient été récupérés par la suite. Il a également indiqué que des améliorations avaient été apportées par rapport à l'année précédente dans le recouvrement des soldes dus depuis longtemps, et que le Centre mondial de services partagés ne procédait au versement d'aucune avance (traitement, indemnité pour frais d'études ou autre) si le solde n'avait toujours pas été remboursé, les cas d'urgence médicale étant la seule exception. Les indemnités pour frais d'études suivaient le cycle de l'année scolaire ou universitaire et seraient passées en charges à la fin du cycle, en juin.

27. Le Comité recommande que les cas d'avances non recouvrées soient examinés et qu'un plan d'action soit élaboré et exécuté afin que les soldes dus soient rapidement réglés.

28. L'UNICEF est convenu d'élaborer un plan d'action pour le règlement des soldes anciens.

Gestion des voyages

29. Pour 2018, l'UNICEF a enregistré des frais de voyage de 157,50 millions de dollars, soit 19 % environ des charges diverses et 2,64 % du total des charges (5,97 milliards de dollars).

30. Selon les procédures de l'UNICEF concernant les voyages, toute nouvelle demande d'avance sur frais de voyage présentée sur le système virtuel intégré d'information (VISION) par un fonctionnaire ayant trois avances sur frais de voyage ou plus pour lesquelles les voyages n'ont pas été certifiés dans un délai de 15 jours civils à compter de la date de fin de la mission sera bloquée par le système. Les fonctionnaires qui ne fournissent pas les pièces justificatives relatives à leurs voyages dans les délais impartis sont soumis à une retenue sur traitement pour les soldes dus. Le règlement prévoit également que si le remboursement des frais de voyage dus au Fonds n'est pas fait dans les 30 jours suivant la certification du voyage, le ou la responsable des voyages ou la personne référente pour les voyages devrait informer l'intéressé(e) que le montant dû sera déduit de son traitement. Le Comité a fait des observations concernant les autorisations de voyage en attente de clôture, et recommandé dans son précédent rapport (A/73/5/Add.3, chap. II) que l'UNICEF revoie le dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des voyages et les mécanismes connexes, de manière à s'assurer que les règles sont respectées.

31. L'UNICEF a informé le Comité qu'il revient aux fonctionnaires de clôturer leurs voyages, et que la responsabilité de veiller à ce que les règles soient respectées incombait aux services auxquels ces derniers étaient rattachés. Le nombre d'autorisations de voyage en attente de clôture avait diminué de 42 % en 2017 par rapport à 2016 et de 41 % en 2018 par rapport à 2016, et une initiative audacieuse avait été lancée pour imposer aux personnes concernées de clôturer les autorisations de voyage dans les 15 jours suivant la fin de la mission.

32. Le Comité a consulté dans inSight l'état des voyages non clôturés et noté que, sur un total de 4 881 autorisations en attente, 1 998 (41 %) l'étaient depuis plus de 15 jours, le montant total des frais de voyage concernés s'élevant à 4,68 millions de dollars. Le retard dans la clôture allait de 16 à 2 214 jours. En outre, dans 1 472 des 1 998 dossiers en souffrance depuis plus de 15 jours, le voyage apparaissait comme « non certifié par l'utilisateur ».

33. Le Comité a également constaté qu'une personne ayant voyagé pour le compte de l'UNICEF avait six avances sur frais de voyage non certifiées, que deux personnes en avaient cinq, que sept personnes en avaient quatre et que 45 personnes en avaient trois. Le Comité a noté qu'avec la version améliorée du système VISION, ces personnes n'auraient pas dû être en mesure d'entrer des voyages supplémentaires si trois autorisations ou plus étaient déjà en attente de clôture.

34. L'UNICEF a indiqué qu'après avoir procédé à une analyse complète, il avait repéré une faille dans la fonctionnalité permettant aux utilisateurs de copier un voyage (« copy trip ») qui leur avait donné un moyen de contourner le verrou. Il a également indiqué qu'en avril 2019, la défaillance ou la faille du système avait été corrigée et que les changements apportés au système seraient transférés dans l'environnement d'exploitation du système VISION avant la fin du mois d'avril pour que les fonctionnaires ne puissent soumettre davantage de demandes de voyage qu'il ne leur était autorisé.

35. Le Comité a souligné que les voyages non clôturés restaient un sujet de préoccupation même si l'UNICEF disait prendre un ensemble complet de mesures pour garantir que les pièces justificatives soient présentées en temps voulu et même si des politiques de dissuasion visant à prévenir les manquements avaient été adoptées. Dans ce contexte, le Comité est d'avis que le système actuel de comptabilisation en charges des frais de voyage et indemnités journalières de subsistance dès que le voyage est autorisé laisse à désirer du point de vue de l'exercice du contrôle comptable nécessaire concernant les avances sur frais de voyage et qu'il ne permet pas de suivre de manière rigoureuse les avances non recouvrées depuis longtemps. L'avance sur frais de voyage pourrait être considérée comme une avance

faite au personnel au moment du versement, dont le montant pourrait être passé en charges une fois que l'utilisateur aurait certifié son voyage dans le système VISION. Cela contribuerait également à améliorer la présentation de l'état des avances sur frais de voyage dans les états financiers.

36. L'UNICEF a indiqué que par rapport aux années antérieures, il y avait eu une amélioration dans la clôture des voyages en attente, les mesures prises ayant donné de bons résultats. Il a également estimé qu'il fallait laisser le temps aux dispositions déjà décrites, notamment les mesures strictes prises au cours des deux derniers mois pour régler la question des autorisations de voyage non clôturées, pour en mesurer les effets. Il s'employait activement à simplifier les procédures relatives aux voyages ; comptabiliser de nouveau les frais de voyage comme des avances faites aux fonctionnaires accroîtrait la charge de travail et annulerait les gains d'efficacité obtenus par la simplification. Il a ajouté que la validation pour la fonction de verrou avait été conçue et mise à l'essai, qu'elle était prête à être mise en service dans l'environnement d'exploitation de VISION et qu'elle le serait avant la fin de mai 2019.

37. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie le système actuel qui consiste à comptabiliser en charges l'intégralité des frais de voyage et des indemnités journalières de subsistance dès que les voyages sont autorisés et qu'il examine la possibilité de classer les avances sur frais de voyage comme des avances faites aux fonctionnaires au moment du versement, dont le montant peut être passé en charges au moment de la certification du voyage et de la clôture du dossier correspondant.

Postes non soldés relatifs aux entrées de marchandises et aux entrées de facture

38. Conformément aux directives internes de l'UNICEF, la valeur des biens et services reçus pour lesquels la facture correspondante n'a pas encore été enregistrée dans VISION est inscrite dans le compte du grand livre général n° 2001110. Les écritures passées dans ce compte représentent les charges à payer au titre des biens et services reçus par l'UNICEF. Les postes non soldés de ce compte se rapportent à des cas où des biens ont été reçus mais pas les factures correspondantes, ou des factures ont été reçues mais pas les biens correspondants, ou les quantités dans les deux entrées ne correspondent pas. VISION était censé rapprocher automatiquement les postes non soldés de ce compte lorsque la quantité de l'entrée de marchandises correspondait à celle de l'entrée de facture.

39. Le Comité a noté que les bureaux concernés devaient examiner tous les postes non soldés du compte du grand livre général et prendre les mesures nécessaires pour les apurer. De plus, les bureaux devaient s'assurer que la date de réception enregistrée dans VISION correspondait à la date à laquelle les biens ou les services avaient effectivement été reçus et, lorsque le poste remontait à plus de deux mois, ils devaient déterminer la raison pour laquelle les factures n'avaient pas été enregistrées. Les bureaux devaient prendre des mesures correctives pour les postes restants pour lesquels la facture indiquait des quantités différentes des marchandises reçues.

40. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2018, il y avait au total 6 069 postes non soldés relatifs aux entrées de marchandises ou aux entrées de facture, d'une valeur de 102,54 millions de dollars. Au total, 1 333 postes non soldés, représentant 7,9 millions de dollars, dataient de plus de 60 jours, dont 249 postes (0,43 million de dollars) en souffrance depuis plus de 365 jours, le plus ancien ayant trait à l'année 2015, 555 postes (2,38 millions de dollars) en souffrance depuis plus de 120 jours, et 529 postes (5,06 millions de dollars) en souffrance depuis plus de 60 jours. Le Comité a été informé que ces postes n'avaient pas été régularisés pour plusieurs raisons, dont

la non-concordance des quantités, le fait que la Division de l'approvisionnement devait rapprocher des quantités, et des factures en attente.

41. L'UNICEF a déclaré que des progrès importants avaient été faits depuis l'année précédente pour accélérer l'examen et la régularisation des postes. La proportion des postes non soldés depuis plus d'un an par rapport à l'ensemble des postes non soldés depuis plus de 120 jours avait aussi diminué sensiblement, passant d'environ 45 % à la fin de 2017 à 31 % à la fin de 2018. En outre, les améliorations apportées aux procédures de rapprochement systématique avaient permis de réduire au minimum le risque de trop-payés, ce qui avait également contribué à limiter le nombre de postes non soldés. L'UNICEF a informé le Comité que les bureaux recevaient actuellement un tableau détaillé des postes non soldés chaque mois, les postes prioritaires y étant déjà mis en évidence de manière à faciliter leur examen centralisé pour suite à donner. Il a également souligné qu'il y avait parfois des raisons légitimes pour que les entrées de marchandises restent en suspens pendant 6 à 12 mois et que dans de tels cas, la facture ne devait pas être payée.

42. Tout en prenant note des mesures engagées par l'UNICEF pour régulariser les postes non soldés, le Comité est d'avis que les postes non soldés relatifs aux entrées de marchandises et aux entrées de facture qui résultent d'un décalage dans les quantités et d'un retard dans la réception des factures, de même que les postes en souffrance depuis longtemps, indiquent qu'il y a lieu d'améliorer cet aspect du dispositif de contrôle interne et de suivi.

43. Le Comité recommande que l'UNICEF poursuive ses efforts en vue de régulariser les postes non soldés relatifs aux entrées de marchandises et de facture en assurant un suivi régulier et en prenant les mesures voulues, en mettant particulièrement l'accent sur les postes non soldés depuis plus de deux mois et les cas de non-concordance des quantités.

44. L'UNICEF a accepté de continuer d'examiner la suite donnée aux postes non soldés depuis longtemps dans le but de réduire encore leur nombre et leur ancienneté, le cas échéant.

4. Gestion des programmes

45. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, le Fonds a un plan stratégique à moyen terme présentant la répartition et l'utilisation des ressources actuelles et prévues de l'UNICEF pour la période du plan. En 2009, le Conseil d'administration du Fonds a décidé que l'UNICEF présenterait un budget unique intégré qui comprendrait toutes les catégories budgétaires de l'UNICEF et que celui-ci devait assurer la concordance des résultats escomptés avec les plans stratégiques respectifs et la mise en relation explicite entre les résultats attendus et les allocations budgétaires. En 2012, le Conseil d'administration a décidé que les projections de ressources et le budget intégré couvriraient une période de quatre ans. Le budget intégré a ensuite été établi et approuvé pour une première période de quatre ans (2014-2017), de même que le plan stratégique, selon une budgétisation axée sur les résultats.

46. Dans le même ordre d'idées, l'UNICEF a élaboré son plan stratégique pour la période 2018-2021, dans lequel sont décrits les résultats que l'UNICEF et ses principaux partenaires doivent atteindre d'ici à 2021 au regard du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui comporte un cadre de résultats unique, articulé autour de cinq groupes d'objectifs. Le Fonds a également élaboré un plan de ressources intégré contenant des informations sur l'utilisation qu'il est prévu de faire des ressources en fonction des catégories de coûts ainsi qu'un cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources indiquant de quelle façon l'ensemble des

ressources mises à la disposition du Fonds seraient réparties au titre de ces objectifs et des résultats escomptés pendant toute la durée d'exécution du Plan stratégique.

47. Le Comité a noté que, si le budget intégré approuvé et le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources donnaient des informations sur les ressources qui seraient consacrées à la réalisation des objectifs pendant toute la durée d'exécution du Plan stratégique pour 2018-2021, ils ne précisaient pas les ressources qu'il était prévu d'allouer chaque année à chacun des groupes d'objectifs. Les dépenses effectivement engagées au titre de chaque groupe d'objectifs étaient recensées par année et communiquées au Conseil d'administration.

48. L'UNICEF a indiqué que les résultats étaient chiffrés dans les descriptifs de programme de pays et en ce qui concernait les subventions, qu'on trouvait une évaluation des effets des ressources allouées dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources regroupant les indicateurs et que ces données avaient été présentées dans le rapport annuel de la Directrice générale. C'est pourquoi l'annualisation de l'allocation des ressources fondée sur le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources n'était pas considérée comme nécessaire à l'évaluation des résultats obtenus au regard des groupes d'objectifs ou des grandes étapes franchies en vue d'atteindre les cibles définies dans le Plan stratégique pour 2018-2021.

49. Le Comité a noté que, tout en approuvant le budget intégré pour 2018-2021, le Conseil d'administration avait demandé à l'UNICEF de fournir des informations financières effectives selon la présentation du plan de ressources intégré, d'évaluer les résultats au regard du budget intégré et de présenter régulièrement des renseignements à jour sur l'utilité et l'efficacité des dépenses, y compris au regard des groupes d'objectifs définis dans le Plan stratégique pour 2018-2021. Le Comité a noté également que les cibles fixées arrêtées dans le Plan stratégique étaient énoncées dans les groupes d'objectifs et dans un cadre de résultats et d'allocation des ressources présentant les ressources qu'il était prévu de consacrer aux groupes d'objectifs pendant toute la durée d'exécution du plan.

Harmonisation de la planification et du suivi

50. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, dans le cadre du plan stratégique à moyen terme, des recommandations concernant les programmes de pays, dans lesquels sont prévues, pour plusieurs années, les activités que l'UNICEF entreprendra dans les pays hôtes sont formulées sur la base des projections des ressources financières annexées au plan stratégique à moyen terme.

51. Le Comité a noté que les descriptifs de programme de pays devaient être établis en s'appuyant sur des priorités et plans nationaux, sous la direction des autorités du pays, et conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le cas échéant, et au Plan stratégique de l'UNICEF. De plus, les descriptifs de programme de pays devaient contenir notamment un cadre de résultats et d'allocation des ressources et des informations sur les liens établis entre les résultats et le plan stratégique et le cadre de résultats de l'organisation, les priorités nationales et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. En conséquence, la planification des programmes de pays a été effectuée en tenant compte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des priorités définies dans le Plan stratégique de l'UNICEF, à l'échelle mondiale, et des priorités et plans nationaux, à l'échelle des pays. Un dispositif solide était nécessaire pour harmoniser la planification et le suivi.

52. Le Comité a remarqué que, conformément à la pratique actuellement acceptée, les plans nationaux suivaient les calendriers de planification nationaux. En conséquence, la période couverte par les descriptifs de programme de pays pouvait

être différente de celle couverte par le plan stratégique. On a observé un décalage entre chaque descriptif de programme de pays et le Plan stratégique pour 2018-2021 en ce qui concernait la période totale et la période d'activité couverte par les plans. Ces décalages à l'échelle mondiale et nationale rendent d'autant plus nécessaire un cadre efficace visant à faire correspondre les plans nationaux et le Plan stratégique.

53. Le Comité a remarqué également que l'UNICEF se servait du système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données pour faciliter la planification axée sur les résultats, notamment des fonctions de sélection d'indicateurs standard dans le module d'évaluation des résultats, de communication des résultats et de contrôle et de comptabilisation des dépenses. Ce système était aligné sur les groupes d'objectifs du Plan stratégique, le cadre de résultats et le budget intégré pour 2018-2021. À l'échelon national, les descriptifs de programme de pays comprenaient un cadre de résultats et d'allocation des ressources qui devait établir des liens entre les composantes du programme et les domaines de réalisations définis dans le Plan stratégique.

54. Le Comité a examiné des exemples types de descriptifs de programme de pays approuvés au cours de l'année 2018 et a constaté que les domaines de réalisations et les différents indicateurs de progrès figurant dans les descriptifs de programme de pays n'étaient pas définis de la même manière que les domaines de réalisations et les indicateurs arrêtés dans le Plan stratégique et le cadre de résultats correspondant. Il a été indiqué au Comité que le libellé des réalisations pouvait s'écarter de celui de la classification de la base de données mais que, dans les composantes du programme, des liens étaient établis entre les réalisations et produits des programmes de pays et au moins un des objectifs correspondants du Plan stratégique tels qu'énoncés dans le système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données, ce qui permettait à l'UNICEF de contrôler de près la contribution de chaque dépense à l'exécution du Plan stratégique.

55. Le Comité a procédé à une vérification par sondage de la mise en relation des groupes d'objectifs fixés dans le Plan stratégique dans la base de données relative aux programmes avec les composantes du programme dans le système VISION et a relevé plusieurs cas semblant indiquer d'éventuelles anomalies. Par exemple, d'un côté, la composante « Santé, nutrition, VIH/sida » a été rattachée au groupe d'objectifs « Chaque enfant apprend », de l'autre, la composante « Éducation de base » a été mise en correspondance avec le groupe d'objectifs « Chaque enfant survit et prospère ». Par ailleurs, les éléments « efficacité des programmes » et « à caractère intersectoriel » étaient considérés comme des groupes d'objectifs dans la base de données relative aux programmes mais les dépenses au titre de ces deux éléments étaient rattachées au groupe d'objectifs « Chaque enfant survit et prospère ». Le Comité a noté que la mise en relation des composantes de programme avec les groupes d'objectifs devait être plus harmonieuse. De plus, les dépenses effectives et les résultats associés étaient mis en relation avec les groupes d'objectifs à l'aide des codes de la base de données en fin d'année, ce qui entraînait un risque d'erreurs dans la présentation des dépenses imputées à chaque groupe d'objectifs.

56. L'UNICEF a indiqué qu'au moyen des programmes de coopération il contribuait à l'action menée à l'échelle nationale afin d'atteindre les objectifs de développement définis dans le Programme 2030 en rapport avec l'enfance et concourait à la réalisation des résultats fixés dans le Plan stratégique pour 2018-2021. Les groupes d'objectifs et les domaines de résultats énoncés dans les descriptifs de programme de pays montrent que le Fonds doit rendre compte avant tout de ses activités relatives aux enfants et aux priorités nationales de développement. Ils sont définis en tenant compte dans un deuxième temps des objectifs fixés dans le Plan stratégique et représentent un moyen d'atteindre ces objectifs. Les codes figurant dans les bases de données des programmes facilitent l'élaboration des descriptifs de programme de pays et permettent en

particulier aux bureaux de mettre en relation les résultats énoncés dans ces descriptifs avec le Plan stratégique dans leurs progiciels de gestion intégrés.

57. Le Comité note avec approbation la position de l'UNICEF s'agissant de placer au premier plan les programmes de pays conduits par les autorités nationales, la plus grande importance étant accordée aux priorités nationales. Les programmes de pays représentent l'essentiel des activités de l'UNICEF relative aux programmes. En effet, 94,92 % de la totalité des ressources de base et 80,29 % de la totalité du budget intégré de l'UNICEF au titre du Plan stratégique pour 2018-2021 y sont consacrés. Un dispositif solide et efficace visant à rattacher les composantes de programme, les réalisations et les indicateurs figurant dans les descriptifs de programme de pays à ceux énoncés dans le Plan stratégique est donc essentiel. Le Comité est d'avis que l'UNICEF pourrait ainsi renforcer la mise en œuvre et assurer le suivi des progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique sans avoir à transiger sur la priorité absolue donnée aux contextes nationaux dans lesquels ses programmes sont conduits.

Suivi de l'exécution des programmes

58. L'UNICEF utilise le module d'évaluation des résultats pour la communication de l'information et le suivi des activités de programme par les bureaux de pays. Les codes des bases de données relatives aux programmes figurent dans le système VISION pour les dépenses et dans le module d'évaluation des résultats pour les indicateurs de résultat et de produit.

59. Le Comité a noté que les bureaux de pays étaient tenus de présenter les éléments d'information dans le module d'évaluation des résultats ayant trait aux questions de suivi stratégique, y compris les questions en rapport avec les cinq groupes d'objectifs définis dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, de façon à assurer le suivi des progrès accomplis et à en rendre compte au regard de certains indicateurs et résultats généraux définis dans le Plan stratégique. En outre, les bureaux de pays devaient rendre compte des réalisations concernant les cibles associées à des indicateurs standard et des indicateurs supplémentaires pour l'ensemble des réalisations et produits définis dans les descriptifs de programme de pays. Le Comité a été informé que les questions de suivi stratégique étaient utilisées pour assurer le suivi des progrès relatifs à certains indicateurs et résultats généraux énoncés dans le Plan stratégique de l'UNICEF et que les indicateurs standard et les indicateurs supplémentaires associés aux réalisations et produits visaient à assurer le suivi des objectifs fixés dans les descriptifs de programme de pays.

60. Lors de l'examen de l'état de la présentation des rapports pour l'année 2018, le Comité a noté que l'évaluation de 94 % des réalisations et des produits avait été menée à terme et que, sur 14 852 indicateurs associés à différents produits et réalisations, seuls 8 863 indicateurs (60 %) avaient fait l'objet d'une évaluation complète. De plus, le Comité a constaté que les pays de bureau devaient présenter des rapports sur les questions de suivi stratégique une fois par an seulement. Il était donc difficile d'apporter des mesures correctives à mi-parcours lorsque des difficultés entravaient la réalisation des produits ciblés.

61. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité de mieux mettre en correspondance les objectifs fixés à l'échelle nationale avec ceux énoncés dans le Plan stratégique dans le système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données.

Exécution des programmes : santé et nutrition

62. Cinq groupes d'objectifs sont énoncés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 : a) Chaque enfant survit et prospère ; b) Chaque enfant apprend ;

c) Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation ; d) Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre ; e) Chaque enfant a des chances équitables dans la vie. Ces groupes d'objectifs sont interdépendants et, pris ensemble, concourent à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Afin d'atteindre les objectifs définis dans le Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF mène un ensemble d'activités dans le cadre de programmes de coopération par pays et de programmes globaux multipays.

63. Le Comité a examiné l'état de mise en œuvre des activités menées par l'UNICEF dans le cadre des programmes de santé et de nutrition, rattachés au groupe d'objectifs « Chaque enfant survit et prospère » figurant dans le Plan stratégique pour 2018-2021 et au titre duquel l'UNICEF a engagé des dépenses d'un montant de 2,1 milliards de dollars en 2018. Ces dépenses ont été consacrées pour la plupart aux fournitures destinées aux programmes et aux transferts de fonds. La réalisation correspondant à l'objectif « Chaque enfant survit et prospère » a trait à l'accès de tous les enfants à des interventions à fort impact en matière de santé, de nutrition, de développement de la petite enfance et de lutte contre le VIH afin que ceux-ci puissent survivre et prospérer. L'UNICEF a défini divers produits afin d'y parvenir. Les résultats et indicateurs associés aux produits regroupent les diverses activités de soutien menées par l'UNICEF dans différents contextes nationaux y compris la prestation de services directs, le renforcement des systèmes, les processus d'élaboration des politiques et le travail normatif, les plaidoyers et les soutiens variés visant à améliorer les normes sociales.

64. Le Comité a analysé les résultats obtenus par l'UNICEF au titre des indicateurs de produit associés à l'objectif « Chaque enfant survit et prospère » et les a comparés aux niveaux intermédiaires pour 2018 et, après examen de 32 indicateurs de produit, a noté ce qui suit :

a) Pour quatre indicateurs, dont trois concernaient des activités de contrôle des programmes relatives à l'immunisation nécessitant des interventions directes de l'UNICEF et un à la nutrition, les résultats obtenus étaient inférieurs aux niveaux intermédiaires pour 2018 ;

b) Pour 12 indicateurs, concernant notamment les objectifs associés aux politiques et plans en matière de santé, les résultats obtenus étaient équivalents ou légèrement supérieurs aux niveaux intermédiaires pour 2018 ;

c) Pour 13 indicateurs, ayant trait principalement aux activités de plaidoyer, les résultats obtenus dépassaient les niveaux intermédiaires ou correspondaient à la réalisation de plus de 90 % de l'objectif fixé pour l'année 2021 ;

d) Pour les autres indicateurs, on ne disposait pas d'informations sur les résultats obtenus au cours de l'année 2018.

65. L'état d'avancement de l'exécution du plan de travail annuel en matière de santé et de nutrition établi par la Division des programmes au siège de l'UNICEF montre que, s'agissant des niveaux intermédiaires, la réalisation de 15 des 66 objectifs en matière de santé et de 3 des 18 objectifs relatifs à la nutrition a été freinée. Cette situation s'explique principalement par des retards dans l'élaboration finale de directives ou d'autres documents relatifs aux programmes, le manque de ressources et des retards dans le recrutement. En outre, 518 tâches devaient être achevées afin d'atteindre les niveaux intermédiaires mais il a été mis fin à l'exécution de 77 d'entre elles au cours de l'année 2018 en raison du manque de ressources et de personnel et de priorités concurrentes.

66. L'UNICEF a indiqué que l'examen des résultats pour 2018 définis dans le Plan stratégique devait avoir lieu en juin 2019. L'Équipe mondiale de gestion analyserait

les résultats obtenus en 2018 et réfléchirait aux ajustements stratégiques possibles pour 2019 et les autres années.

67. Le Comité recommande que l'UNICEF examine les raisons des retards pris dans la réalisation des produits correspondant au groupe d'objectifs « Chaque enfant survit et prospère », fixés dans le Plan stratégique pour 2018-2021, et prenne des mesures appropriées pour remédier à cette situation.

Absence d'informations relatives aux programmes dans les bureaux extérieurs

68. La santé et la nutrition étant un des principaux domaines d'intervention du bureau du Liban, il est impératif d'assurer la qualité des ensembles de données afin que les réalisations et les résultats obtenus fassent l'objet d'un solide suivi et d'une évaluation permettant de garantir que la planification est efficace et de changer de cap s'il le faut. Le Comité a été informé que l'UNICEF avait mis en place un dispositif de suivi en temps quasi réel visant à améliorer la qualité des données figurant dans le système d'information local, qui a été renforcé. Cependant, le Comité a noté que des objectifs figurant dans le plan de travail annuel ne pouvaient pas être vérifiés pour certains indicateurs de produit car le dispositif de suivi n'était pas encore opérationnel et que la dernière mise à jour des informations relatives à l'enquête relative à la vaccination remontait à 2016.

69. Le Comité a noté également que, dans le plan de gestion (2018-2021) du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, situé au Panama, il était question d'une matrice de résultats comprenant un ensemble de résultats et de réalisations, les principaux indicateurs de progrès assortis de niveaux de référence et de moyens de vérification. Néanmoins, on n'avait pas défini de données de référence, de niveaux cibles ou d'objectifs pour sept de ces indicateurs. Le Comité a relevé que l'absence de telles données avait des effets sur l'évaluation de l'exécution des programmes.

70. L'UNICEF a indiqué qu'il avait relevé cette lacune et que ces conditions seraient respectées sans tarder.

71. Le Comité recommande que le bureau du Liban et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes fassent le nécessaire pour assurer l'exhaustivité des ensembles de données et arrêter des niveaux de référence afin d'améliorer la planification, le suivi et la mise en œuvre des activités relatives aux programmes. Le Comité recommande également que l'UNICEF passe en revue la disponibilité des ensembles de données de référence dans d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et, le cas échéant, qu'il prenne les mesures nécessaires pour combler les lacunes.

5. Gestion des partenariats de réalisation

72. Les transferts de fonds représentent une grande partie des dépenses de l'UNICEF et sont un moyen d'exécution des programmes essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds. La politique harmonisée concernant les transferts de fonds est appliquée pour les transferts de fonds à destination des partenaires de réalisation. En février 2014, l'UNICEF a adopté la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Il s'agit d'accroître l'efficacité des transferts de fonds, grâce à l'adoption d'une approche fondée sur les risques, que suivent tous les organismes des Nations Unies participant à la politique harmonisée. L'application de cette politique consiste notamment à :

a) Procéder à des macroévaluations, en examinant les rapports disponibles relatifs à la gestion des finances publiques de chaque pays de programme ;

b) Mener des microévaluations de la capacité de gestion financière de chaque partenaire de réalisation, afin de déterminer la note de risque du partenaire et la fréquence des activités de certification ;

c) Établir des plans d'assurance en fonction de la note de risque obtenue par le partenaire lors de la microévaluation. À cet égard, les bureaux de pays de l'UNICEF vérifient ponctuellement les informations communiquées par les partenaires de réalisation concernant leur utilisation des fonds ; effectuent des visites de contrôle des programmes pour évaluer les réalisations déclarées par les partenaires ; programment des audits, réalisés par des prestataires de services extérieurs, pour les partenaires qui reçoivent plus de 500 000 dollars par cycle de programmation.

73. Les charges engagées par l'UNICEF en 2018 au titre de l'assistance pécuniaire s'élevaient à 2,26 milliards de dollars, soit 38 % du montant total des charges. La région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord était celle qui avait engagé le plus de charges de transferts directs en espèces (769,02 millions de dollars), suivie par la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (502,27 millions), la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (426,19 millions), la région de l'Asie du Sud (199,22 millions), la région de l'Europe et de l'Asie centrale (193,92 millions), la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique (88,02 millions) et la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (68,97 millions).

Activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds

74. La politique financière et administrative de l'UNICEF sur les transferts de fonds prévoit que le risque doit être géré au moyen de l'évaluation de la capacité de gestion financière du partenaire de réalisation et d'une bonne connaissance des dispositifs de contrôle interne du partenaire de réalisation concernant les transferts de fonds, en procédant à une évaluation des capacités et en menant des activités de certification telles que les microévaluations, les vérifications ponctuelles et les audits programmés.

75. Le Comité a été informé que, dans l'ensemble, l'UNICEF avait satisfait aux exigences minimales relatives aux activités de certification, conformément à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Au cours de l'audit des activités des bureaux extérieurs, le Comité a noté l'état de la situation concernant les activités restant à mener dans les bureaux régionaux respectifs (voir tableau II.3)

Tableau II.3

Activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds non menées

<i>Activité</i>	<i>Fourchette de variation (en pourcentage des activités non menées)</i>	<i>Nombre de pays</i>	<i>Pays</i>
Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (à la date du 31 octobre 2018)			
Visites de contrôle des programmes	2-64	5	Djibouti, Égypte, Maroc, Tunisie et État de Palestine
Vérifications ponctuelles	14-78	11	Djibouti, Égypte, Iraq, Liban, Libye, Maroc, République arabe syrienne, Soudan, Tunisie, Yémen et État de Palestine

<i>Activité</i>	<i>Fourchette de variation (en pourcentage des activités non menées)</i>	<i>Nombre de pays</i>	<i>Pays</i>
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes			
Visites de contrôle des programmes	2-22	3	Argentine, Honduras et Nicaragua
Vérifications ponctuelles	9-86	4	Colombie, Jamaïque, Nicaragua et Venezuela (République bolivarienne du)

Source : Données fournies par les bureaux régionaux et les bureaux de pays respectifs au cours de l'audit.

76. L'UNICEF a indiqué que les bureaux régionaux avaient assuré le suivi des visites de contrôle des programmes et des vérifications ponctuelles relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et échangeaient des renseignements avec les bureaux de pays chaque trimestre. S'agissant du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, les disparités s'expliqueraient par la pénurie de personnel, des difficultés liées à la situation géographique et à l'environnement, des changements internes et la présentation du formulaire de règlement en décembre. L'UNICEF a garanti que le Bureau continuerait d'assurer un suivi trimestriel des activités et que tous les éléments concrets seraient présentés de manière systématique.

77. L'UNICEF a informé le Comité de l'état final de la situation pour ce qui était des activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds non menées. D'après les informations fournies, l'écart enregistré par le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord concernait Djibouti uniquement pour les visites de contrôle des programmes et les vérifications ponctuelles. De plus, s'agissant du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, seul le Nicaragua était concerné par l'écart relatif aux visites de contrôle des programmes.

78. Le Comité a pris note de ce qu'ont fait plusieurs bureaux pour mener à bien les activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds correspondant aux objectifs fixés, en particulier dans les conditions difficiles dans lesquelles l'UNICEF intervient. De l'avis du Comité, des efforts soutenus sont nécessaires afin que soient menées à bonne fin les activités de certification ciblées, essentielles à l'atténuation des risques financiers, des risques ayant trait aux programmes et des risques de réputation, inhérents aux transferts de fonds effectués par l'UNICEF.

79. Le Comité recommande que le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes continuent de combler les lacunes ayant trait aux activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et qu'ils veillent à ce que ces activités soient menées en temps voulu de sorte que tous les bureaux de pays atteignent les cibles minimales fixées. Il recommande également que l'UNICEF examine l'état d'avancement des activités de certification dans d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et, s'il y a lieu, qu'il prenne les mesures nécessaires pour rattraper le retard.

Suite donnée aux constatations et recommandations issues des activités de certification

80. Le bureau de l'UNICEF au Liban a chargé des prestataires de services extérieurs (cabinets d'audit) de faire des vérifications ponctuelles. Les cabinets d'audit

consignent les constatations, les recommandations et les observations des partenaires de réalisation, entre autres, dans un modèle après qu'il a été procédé à une vérification ponctuelle et les transmettent à l'UNICEF pour suite à donner.

81. Le Comité a remarqué qu'il n'était pas fait état de la suite donnée par le bureau du Liban à 207 constatations et recommandations issues de vérifications ponctuelles. Il a noté que ces constatations et recommandations mettaient en avant de nombreuses faiblesses et risques ayant trait notamment à l'environnement dans lequel il est procédé à la certification, aux contrôles internes, à la gestion des stocks et de l'actif et à la gestion des achats et des projets. Néanmoins, en l'absence de documentation relative à la suite donnée à ces constatations, le Comité n'a pas pu établir que le bureau avait pris les mesures d'atténuation qui s'imposaient compte tenu des faiblesses et risques détectés.

82. L'UNICEF a indiqué que le bureau du Liban donnait suite aux constatations et aux recommandations formulées en 2018 en collaboration avec le personnel chargé des programmes et des finances en utilisant le système hors ligne d'enregistrement des progrès accomplis. Cependant, pour l'année 2019, toutes les activités de certification étaient attribuées au moyen du module électronique de certification de l'information financière et le suivi devait être assuré et contrôlé à l'aide du portail d'outils électroniques.

83. Le Comité recommande que le bureau du Liban donne rapidement suite aux constatations et recommandations issues des vérifications ponctuelles et qu'il consigne comme il convient les informations relatives aux mesures prises pour régler les problèmes. Le Comité recommande également que l'UNICEF recense les recommandations qui n'ont pas encore été appliquées par d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et prenne si nécessaire les mesures qui s'imposent pour remédier à cette situation.

Formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses

84. Le cadre de mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds indique clairement que tous les partenaires de réalisation doivent utiliser le modèle type d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses pour demander des transferts de fonds et faire état de l'utilisation des fonds et qu'ils doivent présenter une estimation détaillée des coûts. Il contient également des instructions à suivre pour remplir ce formulaire. Conformément au cadre de mise en œuvre, chaque formulaire doit être contrôlé pour garantir qu'il ne manque aucun élément et que les dépenses ont été engagées et imputées aux comptes appropriés. L'UNICEF a également dressé des listes de vérification détaillant les informations requises à fournir pour veiller à ce que ces formulaires soient bien remplis. De plus, la politique financière et administrative de l'UNICEF définit les responsabilités de l'agent(e) certificateur(trice) [administrateur (trice) de programmes ou administrateur (trice) de programmes (adjoint de 2^e classe)], de l'agent(e) ordonnateur(trice) (directeur(rice) de programme ou administrateur (trice) de programmes) et du (de la) chef/cheffe des opérations ou fonctionnaire des finances préalables à l'approbation des formulaires.

85. Le Comité a relevé de sérieuses lacunes lors de la vérification par sondage de formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses qui avaient été approuvés au bureau du Liban, au Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et au bureau de l'État de Palestine. Il a constaté que, entre autres, les champs obligatoires dans les colonnes ayant trait à la présentation de l'information et aux autorisations de demandes, la période couverte par la nouvelle demande et les données relatives au code du programme n'avaient pas été remplis. Lors d'une vérification par sondage effectuée au bureau du Panama, le Comité a relevé des

problèmes semblables, y compris l'absence d'informations importantes dans des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses, dont les codes relatifs aux programmes, projets et plans de travail ainsi qu'aux partenaires de réalisation, la durée de chaque activité prévue, la date de la nouvelle demande et la période couverte.

86. De l'avis du Comité, compte tenu de l'importance du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses, un document dans lequel sont consignées les informations relatives au processus d'approbation relatif à un partenaire de réalisation, de telles lacunes font apparaître des faiblesses dans les contrôles internes du processus d'approbation des transferts de fonds.

87. L'UNICEF a admis qu'il y avait des lacunes et déclaré que seraient menées des activités de développement des capacités de tous les fonctionnaires concernés par le processus d'approbation des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses.

88. Le Comité recommande que le bureau du Liban, le bureau de l'État de Palestine, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et le bureau du Panama prennent d'urgence des mesures pour mieux veiller à ce que tous les champs obligatoires du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses soient bien remplis, ce qui devrait être fait avant l'approbation des transferts de fonds.

89. L'UNICEF a pris note de la recommandation et déclaré que celle-ci était appliquée à l'aide du système « ezHACT » et que les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses seraient transmis automatiquement pour approbation dans ezHACT.

Documentation relative aux formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses dans le système VISION

90. Conformément à la politique financière et administrative de l'UNICEF, le (la) chef des opérations ou le (la) fonctionnaire des finances contrôle l'exactitude et l'exhaustivité des informations figurant dans la demande de paiement soumise à l'aide du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses et l'enregistre pour paiement. De même, le formulaire approuvé d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses, qui atteste de l'exécution des activités et de l'utilisation des ressources de trésorerie, conditionne le règlement des engagements financiers.

91. Lors de la vérification par sondage de documents disponibles dans le système VISION concernant le respect des procédures de transferts directs de fonds, le Comité a noté que des fonds étaient versés aux partenaires de réalisation sans que le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses n'ait été téléchargé. Il a relevé 92 cas pour les demandes de fonds et 49 cas pour la comptabilisation des dépenses. Dans 45 cas, aucun formulaire n'avait été joint à une quelconque étape du processus et, dans 40 cas, le règlement avait été effectué sans que les partenaires de réalisation n'aient téléchargé le formulaire de communication de l'information.

92. L'UNICEF a précisé que les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses étaient conservés dans les bureaux respectifs et que les bureaux ont été dotés des moyens de télécharger les pièces justificatives à différents stades des processus. Compte tenu des situations diverses sur le terrain, notamment la lenteur de la connexion Internet et l'absence de scanners, le téléchargement des pièces justificatives n'était pas obligatoire. Malgré tout, les

bureaux conservaient ces documents dans leurs locaux conformément à la politique de l'UNICEF relative à la conservation des informations enregistrées.

93. Le Comité a noté que les demandes de paiement étaient créées uniquement dans le système VISION après approbation de l'opération de transfert direct de fonds et qu'il importait que le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses soit téléchargé afin de pouvoir garder la trace de tous les documents.

94. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité de rendre obligatoire le téléchargement des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses dans le système VISION pour la comptabilisation des opérations de transfert direct de fonds.

95. L'UNICEF a accepté la recommandation.

Comité d'examen des partenariats

96. Conformément à la procédure en vigueur depuis 2015 pour le transfert de ressources de ses bureaux de pays et bureaux régionaux aux organisations de la société civile, l'UNICEF est tenu de suivre une procédure transparente de diligence raisonnable, notamment en créant des comités indépendants chargés d'examiner les partenariats afin de déterminer quelle organisation de la société civile offre le meilleur avantage comparatif pour atteindre les objectifs définis dans un domaine d'activité ou d'action humanitaire particulier et d'indiquer, dans une recommandation écrite, si le partenariat proposé sert au mieux les intérêts du Fonds et permet davantage que les autres d'obtenir les résultats voulus pour les enfants.

97. Ainsi, dans le cadre du processus d'approbation, le comité d'examen des partenariats examine les propositions de partenariat puis formule des recommandations à leur sujet, et les modifications que les services concernés doivent apporter à leur proposition conformément à ses recommandations sont consignées dans un champ ajouté à son formulaire de proposition, d'évaluation et d'approbation. En outre, le secrétaire du comité d'examen des partenariats est chargé de passer en revue les documents fournis aux fins de l'approbation et de vérifier qu'il n'en manque aucun.

98. Le Comité des commissaires aux comptes a noté, concernant le bureau de pays du Liban, que dans 15 cas sur 79, le formulaire de proposition, d'évaluation et d'approbation ne faisait nullement mention des suites données par les services concernés à certaines des recommandations du comité d'examen des partenariats. Ces recommandations portaient, entre autres, sur des questions importantes touchant les conditions de financement ainsi que le montant et la destination des fonds, la durée des accords, les obligations en matière de contrôle et l'examen des résultats antérieurs. Le Comité des commissaires aux comptes a également constaté que, dans 11 des 15 cas susmentionnés, l'organisation de la société civile avait été choisie selon la méthode de sélection directe, et que dans un cas, la méthode employée n'avait même pas été précisée sur le formulaire, ce que le comité d'examen des partenariats a lui-même souligné. De plus, les mesures prises par les services concernés n'étaient, dans deux cas, pas entièrement, voire pas du tout conformes aux recommandations du comité d'examen des partenariats, les raisons de cet état de fait ne figurant nulle part dans le formulaire de proposition, d'évaluation et d'approbation.

99. En outre, lors de la vérification par sondage de 79 formulaires de proposition, d'évaluation et d'approbation présentés au comité d'examen des partenariats en 2018, le Comité des commissaires aux comptes a décelé les anomalies suivantes :

a) Dans 72 cas, la personne habilitée à approuver la proposition n'a pas indiqué, après examen des recommandations du comité, si elle était ou non d'accord avec celles-ci ;

b) Dans 23 cas, la personne habilitée à approuver la proposition n'a pas indiqué si celle-ci était approuvée ou non ;

c) Dans 5 cas, la date d'approbation de la proposition par la personne habilitée n'était pas mentionnée ;

d) Dans 1 cas, le nom de la personne habilitée n'était pas mentionné.

100. Concernant le bureau de pays de l'État de Palestine, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le format utilisé par le comité d'examen des partenariats pour 30 de ses 36 formulaires de proposition, d'évaluation et d'approbation n'était pas conforme au modèle standard prescrit par l'UNICEF aux fins de la procédure de transfert de ressources des bureaux de pays et des bureaux régionaux aux organisations de la société civile. Qui plus est, aucun document n'indiquait si les services concernés avaient donné suite aux recommandations du comité ou apporté les modifications qu'il avait suggérées, ni si les mesures avaient été confirmées, le cas échéant, par le secrétaire du comité avant la soumission des propositions pour approbation.

101. Le Comité des commissaires aux comptes a observé que le formulaire de proposition, d'évaluation et d'approbation du comité d'examen des partenariats constituait un mécanisme de contrôle important, qui assurait la transparence de l'approbation des partenariats avec les organisations de la société civile tout en garantissant que les précautions nécessaires soient prises lors de ce processus, et que les insuffisances constatées étaient révélatrices des faiblesses du système de contrôle de l'approbation des partenaires de réalisation.

102. L'UNICEF a déclaré que les responsables de document de programme concernés avaient donné suite aux recommandations et suggestions du comité d'examen des partenariats et rendu compte des changements apportés, sur la base desquels le comité avait décidé d'approuver les documents. Il a également indiqué que tous les formulaires avaient été mis à jour conformément aux nouvelles procédures et directives mondiales, et que le président et le secrétaire du comité s'étaient engagés à contrôler l'utilisation de tous les nouveaux formulaires, notamment celui où étaient indiquées les mesures prises. De même, une liste de contrôle était désormais systématiquement utilisée pour vérifier que le comité d'examen disposait de tous les documents nécessaires.

103. Le Comité des commissaires aux comptes recommande, d'une part, que les bureaux de pays du Liban et de l'État de Palestine s'assurent que les comités d'examen des partenariats utilisent des formulaires conformes au modèle prescrit et, d'autre part, que toutes les mesures prises pour donner suite aux recommandations des comités d'examen soient répertoriées et consignées.

104. L'UNICEF a déclaré que les mesures préconisées avaient été systématiquement appliquées.

Retard dans les appels à manifestation d'intérêt pour la sélection des organisations de la société civile

105. Dans le rapport sur l'examen mondial de la qualité des partenariats de l'UNICEF avec des organisations de la société civile, mené en septembre 2017 par le Groupe des résultats sur le terrain, il a été recommandé de recourir davantage à la sélection ouverte afin de susciter l'intérêt d'organisations plus nombreuses dans l'espoir de bénéficier d'avantages comparatifs et d'un rapport coût-efficacité plus attractifs. On

y apprenait en outre que, lorsqu'ils employaient la méthode de sélection directe des organisations de la société civile, les bureaux étaient tenus de justifier ce choix avec un soin particulier, en expliquant précisément pourquoi cette méthode avait été retenue.

106. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'en 2018, les bureaux de pays du Panama et de l'Équateur n'avaient utilisé que la méthode directe pour sélectionner leurs partenaires parmi les organisations de la société civile. Le bureau de pays du Panama a informé le Comité que l'idée de lancer une procédure de sélection ouverte des organisations de la société civile faisait l'objet de discussions dans le cadre de différentes réunions. Cependant, nul document ne rendait compte de débats sur cette question, et aucun calendrier n'avait été arrêté pour l'application des recommandations du comité d'examen des partenariats. Le Comité des commissaires aux comptes a également noté que le bureau de pays de l'Équateur avait lancé en mai 2018, soit huit mois après l'examen mondial de la qualité des partenariats, un appel en vue de recevoir des manifestations d'intérêt de partenaires de réalisation potentiels pour son programme de pays pour la période 2019-2022. Il était prévu que ce processus s'achève en septembre 2018. La société civile étant insuffisamment représentée, un autre appel à manifestation d'intérêt, toujours en cours, a été lancé en décembre 2018 dans le cadre d'une enquête (nombre de questions limité et médias sociaux).

107. L'UNICEF a déclaré que, le choix de partenaires indépendants issus de la société civile étant limité, il opterait pour la sélection ouverte lorsque cette méthode se justifierait. De surcroît, la méthode de sélection directe était utilisée depuis de nombreuses années et les partenaires étaient choisis par le comité d'examen, ce qui constituait une justification suffisante. L'UNICEF a ajouté que les contraintes en matière de ressources humaines retardaient le lancement des appels à manifestation d'intérêt. Il a par ailleurs indiqué que le bureau de pays de l'Équateur avait lancé deux appels à manifestation d'intérêt, auxquels avaient répondu des partenaires remplissant les conditions requises, et qu'il entendait achever le processus de sélection à titre prioritaire.

108. Le Comité estime que le processus de sélection ouverte présente l'avantage inhérent d'être plus transparent et neutre que la sélection directe et d'engendrer une tension concurrentielle susceptible d'accroître l'efficacité de la prestation de services. En outre, quand la sélection directe est privilégiée dans certains cas particuliers, il convient, pour chacun d'entre eux, de consigner comme il se doit l'ensemble des raisons de ce choix afin de rendre le processus transparent.

109. Le Comité recommande que les bureaux de pays du Panama et de l'Équateur se donnent pour priorité d'engager un processus officiel de sélection ouverte d'organisations de la société civile et énoncent par écrit les raisons de leur choix dès lors qu'ils privilégient la méthode de sélection directe. Il recommande également que l'UNICEF dresse un état des lieux des méthodes de sélection adoptées dans tous ses bureaux de pays et prenne des mesures correctives similaires dans les cas où la méthode de sélection ouverte n'est pas appliquée.

Transferts directs de fonds en instance

110. Les transferts directs de fonds correspondent aux avances que l'UNICEF verse à ses partenaires de réalisation. Ces fonds sont demandés et décaissés chaque trimestre aux fins de l'exécution des programmes pour une période maximale de trois mois, et leur transfert est administré selon un calendrier mobile de six mois. L'UNICEF effectue, à la demande de ses partenaires de réalisation, des transferts directs de fonds pour deux périodes consécutives de trois mois. Il doit recevoir un rapport sur

l'utilisation des fonds issus du premier transfert direct avant d'initier un transfert direct pour la troisième période de trois mois. Un rapport d'utilisation doit lui être envoyé dans un délai de trois mois à compter du transfert, puis six mois au plus tard après que les fonds ont été entièrement dépensés.

111. Le Comité a noté que 229,99 millions de dollars, destinés à 3 528 partenaires de réalisation, correspondaient à des transferts en instance depuis plus de trois mois. Sur ce montant, 200,14 millions de dollars correspondaient à des transferts en instance depuis trois à six mois, 22,40 millions de dollars à des transferts en instance depuis six à neuf mois et 7,45 millions de dollars à des transferts en instance depuis plus de neuf mois et, dans certains cas, depuis plus de trois ans. En outre, le niveau de risque associé à 1 095 (31 %) des partenaires de réalisation concernés était considéré comme « élevé » ou « très élevé ». Pour 204 d'entre eux, les transferts de fonds, d'un montant total de 8,80 millions de dollars, étaient en instance depuis plus de six mois et, dans 25 cas, depuis plus de neuf mois (1,21 million de dollars).

112. Le Comité recommande que l'UNICEF mette en œuvre un plan assorti d'un calendrier précis en vue de prendre les mesures correctives nécessaires pour améliorer la situation concernant les transferts directs de fonds en instance.

113. L'UNICEF a pris note de cette recommandation et déclaré que celle-ci avait été pleinement appliquée et qu'il continuerait d'examiner les anciens soldes impayés, indiquant toutefois que la direction en connaissait dans chaque cas les raisons.

114. Le Comité a noté la réponse de l'UNICEF, qui a dit connaître les raisons des anciens soldes impayés, et estime que ces informations devraient, à l'avenir, permettre au Fonds de prendre à temps les mesures correctives nécessaires.

Transferts directs d'espèces en violation des directives

115. La politique financière et administrative de l'UNICEF prévoit que les transferts directs de fonds soient demandés et les sommes correspondantes décaissées chaque trimestre aux fins de l'exécution de programmes pendant une période ne dépassant pas trois mois, et que ces transferts soient administrés selon un calendrier mobile de six mois. Elle prévoit en outre que l'administrateur de programmes certifie le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses après s'être assuré que la période d'exécution du programme ne dépasse pas trois mois. Dans des cas exceptionnels, l'UNICEF peut envisager de transférer des fonds pour une période de six mois à des partenaires demandeurs présentant un risque faible. En outre, si un transfert direct de fonds à un partenaire de réalisation est en instance depuis plus de six mois, l'administrateur de programme devrait le consigner dans une note au moment de traiter la demande d'avance suivante de ce partenaire.

116. Le Comité a noté que le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes n'avait pas appliqué ces prescriptions dans les cas suivants :

a) Les bureaux de pays du Panama et de l'Équateur ont effectué, l'un comme l'autre, un nouveau versement à deux partenaires de réalisation avec lesquels un transfert direct de fonds était en instance depuis plus de six mois ;

b) Dans un cas, des fonds supplémentaires ont été débloqués alors que le premier montant transféré couvrait également les activités de la période pour laquelle le versement suivant a été effectué, et que le rapport sur l'utilisation des fonds précédemment versés n'avait pas été reçu ;

c) Dans un autre cas, le montant affecté au programme approuvé a été intégralement décaissé en une seule fois, pour une période excédant 12 mois ;

d) Dans un autre cas, le rapport sur l'utilisation des fonds a été reçu un an après leur décaissement et le contrôle ultérieur du programme a révélé que la plupart des objectifs n'avaient pas été atteints.

117. Tout en affirmant que les instructions seraient suivies, l'UNICEF a indiqué que des difficultés résultaient des changements intervenus dans le personnel chargé de la gestion des partenaires, de la différence d'interprétation des termes et du décaissement de fonds imputable à l'arrivée à expiration des subventions. Il a en outre indiqué que le bureau de pays de l'Équateur avait déjà pris des mesures pour s'assurer qu'une note signée par le chef du bureau signale, le cas échéant, que le partenaire recevant un versement supplémentaire avait bénéficié d'un transfert direct de fonds en instance depuis plus de six mois.

118. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF et estime que les informations issues du test de vérification du bureau de pays montrent que le mécanisme de contrôle des procédures de transfert direct de fonds présente des faiblesses, auxquelles il faut remédier à titre prioritaire.

119. Le Comité recommande que l'UNICEF examine la conformité des procédures de ses bureaux de pays à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et s'assure que tous les bureaux appliquent les dispositions de ce cadre lorsqu'ils effectuent des transferts directs de fonds.

6. Collecte de fonds dans le secteur privé

Résultats de la collecte de fonds dans le secteur privé

120. Le document intitulé « Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant » a défini une vision et un cadre communs à tous les acteurs de l'UNICEF en matière de collecte de fonds auprès du secteur privé et de partenariats avec celui-ci, à l'appui du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. Pour les produits provenant du secteur privé, l'objectif est de mobiliser un montant brut de 9,6 milliards de dollars (montant net : 7,5 milliards de dollars) de 2018 à 2021. Le Plan 2018-2021 visait également à doubler le nombre de donateurs individuels de l'UNICEF par rapport à l'objectif fixé dans le Plan 2014-2017. Les activités structurées de collecte de fonds auprès du secteur privé ont été coordonnées principalement par 33 comités nationaux et 21 bureaux de pays de l'UNICEF.

121. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que les objectifs de l'année 2018 n'avaient été atteints pour aucune des quatre principales sources de produits (voir tableau II.4).

Tableau II.4

État des produits issus des principales sources

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Principale source de produits</i>	<i>Budget</i>	<i>Montant effectif</i>	<i>(Déficit)/excédent</i>
Promesses de dons	874,70	771,41	(103,29)
Entreprises	201,60	169,17	(32,43)
Fondations	282,00	238,00	(44,00)
Principaux donateurs	86,57	84,15	(2,42)

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

122. Les comités nationaux sont des organisations non gouvernementales créées dans certains territoires pour promouvoir les droits et le bien-être des enfants dans le monde, principalement par la mobilisation de ressources conformément à un accord de coopération, et constituent pour l'UNICEF la première source de produits issus du secteur privé. De leurs résultats dépend en grande partie la capacité du Fonds à atteindre ses objectifs concernant les produits issus du secteur privé. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que les comités nationaux avaient obtenu en 2018 des produits d'un montant de 1,45 milliard de dollars, soit 0,34 milliard de dollars de moins que l'objectif de 1,79 milliard de dollars. Il a également noté que 24 comités nationaux n'étaient pas parvenus à atteindre le montant de produits visé, l'écart allant de 2 à 50 % selon les cas, et que 13 de ces comités n'avaient pas non plus atteint leurs objectifs en 2017.

123. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que les bureaux de pays étaient parvenus à engranger en 2018 des produits d'un montant de 233,73 millions de dollars, soit 26,27 millions de dollars de moins que l'objectif de 260 millions de dollars. Douze bureaux de pays n'ont pas été en mesure d'atteindre le montant de produits visé, l'écart allant de 5 à 100 %, et les résultats obtenus étaient systématiquement en deçà des objectifs dans de nombreux bureaux de pays.

124. Le Comité des commissaires aux comptes a également procédé, pour chaque source de produits, à une analyse des montants obtenus par les comités nationaux et les bureaux de pays en regard des objectifs visés, dont les résultats sont présentés dans le tableau II.5 ci-après.

Tableau II.5

Écarts entre les produits constatés et les montants visés

<i>Source de produits</i>	<i>Comités nationaux</i>	<i>Bureaux de pays</i>
Promesses de dons	22 comités nationaux n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 3 à 28 %)	8 bureaux de pays n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 3 à 33 %)
Entreprises	22 comités nationaux n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 1 à 98 %)	17 bureaux de pays n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 5 à 100 %)
Fondations	28 comités nationaux n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 6 à 87 %)	7 bureaux de pays n'ont pas atteint leur objectif (écarts allant de 19 à 95 %)
Principaux donateurs	5 comités nationaux n'ont pas atteint leur objectif	Aucun bureau de pays n'a atteint son objectif

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

125. L'UNICEF a attribué les écarts constatés en 2018 à un taux de change défavorable, au nombre limité de situations d'urgence à fort retentissement, à l'accroissement plus lent que prévu des promesses de dons, en raison principalement de résultats insuffisants sur les marchés clefs, et à la fermeture d'un comité national en 2018. Il a déclaré que l'augmentation des produits correspondant aux promesses de dons, certes notable, demeurerait insuffisante au regard des objectifs élevés, en raison principalement de problèmes sur certains marchés. Le Comité a été informé que les produits issus des contributions des entreprises avaient cessé d'augmenter et que l'insuffisance de ceux provenant des fondations était une source de préoccupation. Il a également été informé qu'il n'y avait aucun gros donateur dans la

plupart des pays et que le montant des produits de cette catégorie était largement tributaire d'un petit nombre de donateurs et, partant, plus instable. L'UNICEF a en outre déclaré qu'il entendait élargir sa base de donateurs dans les pays qui comptaient le plus grand nombre de particuliers extrêmement fortunés.

126. Le Comité a constaté que les bureaux de pays et les comités nationaux obtenaient des résultats variables et que nombre d'entre eux n'atteignaient pas les objectifs fixés. Qui plus est, les produits engrangés dans divers bureaux de pays et comités nationaux, notamment ceux correspondant aux promesses de dons, étaient systématiquement inférieurs aux montants escomptés. S'il est conscient que tous les marchés ne présentent pas le même potentiel, le Comité estime toutefois important d'adopter, dans les différents pays, des stratégies adaptées à chaque source de produits.

127. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne les dispositions nécessaires pour recenser les comités nationaux et les bureaux de pays aux résultats insuffisants et définisse des mesures visant à renforcer davantage les stratégies permettant de régler les problèmes qui nuisent à ces résultats, l'objectif étant d'atteindre les objectifs fixés pour la période couverte par le plan stratégique actuel.

128. Prenant acte du constat général du Comité, l'UNICEF a déclaré que des mesures étaient déjà en cours d'exécution et qu'il s'employait à recenser les comités nationaux et les bureaux de pays aux résultats insuffisants et à élaborer des stratégies adaptées. La direction a répertorié les marchés peu performants et s'est attachée à définir, avec les bureaux concernés, des stratégies visant à remédier aux problèmes ayant une incidence sur les résultats. Il importait de noter, afin de tenir compte du contexte, que le problème de l'insuffisance des fonds réunis ne concernait pas uniquement l'UNICEF en 2018. Des informations préliminaires communiquées à titre officieux par d'autres organisations caritatives montrent que l'ensemble du secteur a enregistré des produits inférieurs aux prévisions, ce qui confirme l'opinion de la direction selon laquelle les résultats de l'UNICEF ont été fortement influencés par des facteurs extérieurs liés aux marchés.

129. Le Comité a noté que les objectifs de la collecte de fonds auprès du secteur privé étaient normalement définis de manière collaborative et qu'il semblait nécessaire, vu les résultats systématiquement inférieurs aux prévisions dans certains comités nationaux et bureaux de pays, de renforcer davantage les stratégies adoptées afin de recenser les domaines dans lesquels des améliorations pouvaient être apportées pour favoriser la réalisation des objectifs du plan stratégique.

Plans stratégiques conjoints et taux de contribution des comités nationaux

130. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, le Fonds conclut avec les comités nationaux des accords permettant à ces derniers de retenir jusqu'à 25 % de leur chiffre d'affaires brut par année civile afin de couvrir leurs frais de fonctionnement. La Directrice générale peut, dans certaines situations exceptionnelles, accepter d'étendre cette limite, mais toute dérogation de ce type doit être fixée par écrit. Les accords de coopération disposent que les comités nationaux doivent s'efforcer de verser chaque année à l'UNICEF au moins 75 % de leurs produits bruts. Un écart de 5 % est autorisé s'il s'explique par des dépenses relatives à la promotion des droits de l'enfant et à l'éducation pour le développement.

131. Les plans stratégiques conjoints sont établis bilatéralement par les comités nationaux et l'UNICEF. Dans 11 comités nationaux, les produits bruts visés pour l'année 2018 étaient nettement inférieurs aux montants bruts perçus en 2017, les écarts constatés allant de 1,53 à 12,85 %. Le Comité des commissaires aux comptes

a relevé les problèmes suivants concernant les objectifs définis dans les plans stratégiques conjoints pour l'année 2018 :

a) Dans le cas de 20 comités nationaux, les taux de contribution visés pour l'année 2018 dans les plans stratégiques conjoints étaient inférieurs au taux de 75 % prévu dans le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. Par ailleurs, dans le cas de 19 comités nationaux, l'objectif arrêté dans les plans stratégiques conjoints pour l'exercice 2019 était également inférieur à 75 % ;

b) Vingt et un comités nationaux ont engagé des dépenses représentant plus de 25 % de leurs produits bruts, cette proportion allant de 25,8 à 57,6 %. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que, même en tenant compte de l'écart de 5 % autorisé pour les dépenses liées aux activités de promotion des droits de l'enfant et d'éducation pour le développement, 13 comités nationaux avaient effectué des dépenses excessives, représentant 33,1 à 57,6 % de leurs produits bruts. En outre, 10 comités nationaux avaient prévu en 2019 des dépenses équivalant à plus de 30 % de leurs produits bruts.

132. L'UNICEF a déclaré que les objectifs, certes plus modestes que l'année précédente sur certains marchés, reflétaient l'état de ces marchés. Il a ajouté que les plans stratégiques conjoints signés définissaient la voie à suivre pour améliorer le taux de contribution et s'est engagé à faire en sorte que les comités nationaux ne s'en écartent pas, notamment en surveillant leurs dépenses non consacrées à la collecte de fonds à des fins d'efficacité. On estimait en outre nécessaire, au vu des résultats de 2018, d'ajuster la courbe de manière à tenir compte de l'augmentation des produits attendue plus tard au cours de la période du plan stratégique.

133. Le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'il avait soulevé, dans des rapports antérieurs, le problème des taux de contribution inférieurs à 75 %. Toutefois, le taux de la plupart des comités nationaux était demeuré en deçà du niveau prescrit par le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF. L'analyse de l'évolution des taux de contribution depuis 2015 a révélé ce qui suit :

a) Le taux de contribution de 16 comités nationaux avait été inférieur à 75 % chaque année depuis 2015. En outre, le taux de contribution de 5 de ces comités avait marqué une tendance à la baisse au cours de ces années ;

b) Le nombre total de comités nationaux affichant un taux de contribution inférieur à 75 % était resté à peu près stable (19 en 2015, 21 en 2016, 22 en 2017, 20 en 2018 et 20 prévus au budget pour 2019).

134. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'UNICEF établisse un plan clair et fasse le nécessaire auprès des comités nationaux pour que les taux de contribution demeurent conformes aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'UNICEF ainsi que de l'accord de coopération.

135. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il l'avait appliquée dans le cadre des plans stratégiques conjoints, lesquels définissaient un cap clair, et de ses démarches régulières visant à amener les comités nationaux à atteindre un taux de contribution de 75 %, et que les progrès accomplis à cet égard dépendaient du contexte propre à chaque marché.

Conservation de réserves non statutaires par les comités nationaux

136. Les réserves font partie des fonds que les comités nationaux engrangent grâce à leurs activités productrices de recettes. Elles leur permettent d'honorer leurs engagements et leurs obligations, de faire face à certaines éventualités et d'atteindre leurs objectifs en cas de difficultés financières imprévues. Ces fonds restent à la

disposition des comités nationaux après que ceux-ci ont versé leur contribution à l'UNICEF, comme convenu conformément à l'accord de coopération et au plan stratégique conjoint. Il existe deux types de réserves : les réserves statutaires et les réserves non statutaires. Les premières désignent les fonds que les comités nationaux sont tenus de conserver en application de certaines prescriptions légales, conformément à la réglementation locale concernant les organisations caritatives et les procédures comptables. Les réserves non statutaires sont les fonds que les comités nationaux conservent sans appliquer en cela une quelconque disposition juridique ou réglementaire.

137. L'accord de coopération veut que les comités nationaux adoptent une politique en matière de réserves qui soit conforme à la législation et à la réglementation du pays où ils se trouvent et détermine le montant, la stratégie de gestion et l'utilisation prévue des réserves. Afin de guider l'élaboration et l'examen de la politique des comités nationaux en matière de réserves, une note d'orientation a été établie en 2017. Il était préconisé, dans cette note, de réviser tous les quatre ans au moins la politique en matière de réserves pour veiller à ce qu'elle tienne compte de l'évolution des besoins et des circonstances. Une nouveau montant de référence révisé correspondant à trois à six mois de frais de fonctionnement y était par ailleurs défini pour les réserves non statutaires. Le Comité des commissaires aux comptes a noté ce qui suit :

a) La politique de 17 comités nationaux en matière de réserves n'était pas révisée régulièrement et les examens les plus récents avaient été menés au cours de périodes comprises entre 2011 et 2014 ;

b) Le document de politique générale d'un comité national n'était pas conforme à la note d'orientation, et huit comités nationaux disposaient de réserves non statutaires dépassant le niveau de référence fixé, l'écart allant de 12 688 à 6 314 407 dollars selon les cas.

138. L'UNICEF a répondu que la mise en conformité des politiques applicables aux réserves avec les nouvelles orientations avait été entamée et qu'elle serait assurée à l'horizon 2019. Il a par ailleurs indiqué que le montant des réserves non statutaires était déterminé en fonction des prévisions de dépenses et que l'analyse montrait que seuls deux comités nationaux maintenaient un niveau de réserves très élevé. Les comités nationaux étaient des entités indépendantes et les orientations concernant les réserves devaient être considérées comme des principes directeurs en vue de l'adoption de pratiques optimales, l'objectif étant d'aider lesdits comités à élaborer ou réviser leur politique en matière de réserves.

139. Le Comité des commissaires aux comptes a noté que les réserves non statutaires visaient principalement à garantir la solvabilité des comités nationaux et à faire en sorte qu'ils puissent mener leurs activités essentielles à l'avenir, les montants nécessaires étant affectés aux dépenses indispensables à prévoir. Le niveau de réserves à maintenir était clairement indiqué dans la note d'orientation. Même si l'on tenait compte des prévisions de dépenses pour 2019 établies dans les plans stratégiques conjoints, cinq comités nationaux disposaient d'un excédent de réserves non statutaires. Le Comité a noté que le maintien d'un niveau de réserves excessif pouvait influencer directement sur le montant net des contributions reçues par l'UNICEF.

140. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'UNICEF collabore de manière constructive avec les comités nationaux pour faire en sorte que le montant de leurs réserves corresponde au niveau de référence prescrit.

141. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il poursuivrait ses démarches auprès des comités nationaux et avait déjà entamé la mise en conformité des politiques concernant les réserves avec les nouvelles orientations en la matière,

l'objectif étant d'achever ce processus avant la fin 2019, après quoi les comités nationaux prendraient des mesures en ce sens jusqu'à fin 2020.

Entités apparentées aux comités nationaux

142. L'accord de coopération prévoyait que la stratégie en matière de gestion et de suivi d'une nouvelle entité ou d'une entité existante apparentée figure dans le plan stratégique conjoint. Les comités nationaux s'assureraient que leurs entités apparentées se conforment à toutes les exigences de l'UNICEF en matière d'établissement de rapports financiers et autres, dans le cadre de l'accord de coopération et du plan stratégique conjoint.

143. Le Comité des commissaires aux comptes a dénombré 11 entités apparentées à neuf comités nationaux. Toutefois, dans les plans stratégiques conjoints de quatre comités nationaux, aucun indicateur clef de performance n'était prescrit pour les quatre entités apparentées correspondantes, et il ne figurait de disposition relative à l'envoi de fonds à l'UNICEF que pour une seule entité apparentée. Le Comité a en outre constaté que cinq entités apparentées affichaient des résultats insuffisants au regard des indicateurs clefs de performance relatifs à la collecte de fonds, l'écart par rapport à l'objectif fixé allant de 21 à 94 %, et qu'une entité apparentée n'avait pas atteint les objectifs fixés pour les activités autres que la collecte de fonds (nombre de nouveaux donateurs et rétention des donateurs au-delà d'un an). On ne disposait, dans le cas d'une entité apparentée, d'aucune donnée sur les résultats obtenus au regard des indicateurs clefs de performance applicables aux activités autres que la collecte de fonds.

144. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne les mesures nécessaires en vue d'inclure dans les plans stratégiques conjoints des indicateurs clefs de performance pour les activités de toutes les entités apparentées, en mettant l'accent sur l'envoi des fonds collectés à l'UNICEF et le suivi de la réalisation des objectifs.

145. L'UNICEF a accepté cette recommandation et indiqué qu'il l'avait appliquée dans les plans stratégiques conjoints pour 2019.

Gestion des mises de fonds

146. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé de l'UNICEF assure la gestion des mises de fonds de façon à accroître le montant des produits en provenance du secteur privé. Pour 2018, il a été proposé de porter le montant des mises de fonds à 105 millions de dollars, soit une augmentation de 31 % par rapport au budget de 80 millions de dollars de 2017 et de plus de 156 % par rapport au budget de 41 millions de dollars de 2013. Le Comité a relevé divers problèmes dans la gestion des mises de fonds, qui sont décrits en détail ci-après.

Programme de développement de la collecte de fonds

147. Le programme de développement de la collecte de fonds est l'une des principales composantes du portefeuille des mises de fonds visant à maximiser les produits recouverts auprès du secteur privé. Le retour sur investissement minimum souhaité pour toute activité financée au titre du programme est de 3 dollars pour un dollar dépensé dans un délai de 36 mois. Il incombe à l'UNICEF de veiller à ce que les mises de fonds soient utilisées aux fins prévues et augmentent conformément aux critères et au plan définis en la matière.

148. Le Comité a noté que l'UNICEF avait reçu un rapport sur 36 mois concernant les investissements effectués en 2013, 2014 et 2015 dans le cadre du programme de développement de la collecte de fonds, avec des données allant jusqu'en 2018. Au

cours de la période 2013-2015, l'UNICEF a approuvé 214 activités de développement de la collecte de fonds, pour un montant total de 156,3 millions de dollars². Le Comité a constaté que le retour sur investissement de 110 activités (51 %) était inférieur au minimum prescrit. Ces activités représentaient un investissement total de 104,68 millions de dollars, soit 67 % du montant total alloué au programme de développement de la collecte de fonds pour la période 2013-2015. Il a également noté que, compte tenu de l'augmentation du volume des mises de fonds et des montants alloués en 2013 et 2015, le nombre des activités ayant un retour sur investissement plus faible (inférieur à 3 :1) a également progressé, passant de 30 en 2013 à 42 en 2015. En outre, dans 158 des 214 cas (74 %), le retour effectif sur investissement était plus faible que celui envisagé au moment de la demande. Le Comité a également observé qu'il n'existait pas de mécanisme d'établissement de rapports concernant les objectifs, les réalisations et les insuffisances du retour sur investissement des activités entreprises au titre du programme de développement de la collecte de fonds

149. L'UNICEF a indiqué que le problème avait déjà été identifié et traité au moyen d'un nouveau mécanisme d'allocation des ressources qui prévoyait un retour sur investissement de 3 :1 pour l'ensemble du programme de développement de la collecte de fonds sur une période de 36 mois au lieu de 3 :1 pour chaque activité entreprise au titre du programme, l'introduction de rapports plus détaillés et une approche plus souple pour les apports de fonds au niveau des pays. Il a également souligné que, dans le cadre du mécanisme de 2015, les propositions étaient évaluées en partant de l'hypothèse que les bureaux faisaient preuve de trop d'optimisme dans les résultats escomptés, de sorte que des résultats effectifs inférieurs à ceux prévus n'étaient pas un motif d'inquiétude. En outre, il s'engageait à fournir désormais des données succinctes sur l'utilisation des mises de fonds et les résultats obtenus dans des communications clefs telles que le rapport annuel.

150. Le Comité recommande que l'UNICEF améliore la gestion du portefeuille d'activités au titre du programme de développement de la collecte de fonds grâce à une évaluation plus réaliste du retour sur investissement et mette en place un solide mécanisme de contrôle pour pouvoir intervenir en temps voulu dans les cas de performance insuffisante.

151. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et indiqué qu'il l'avait déjà mise en œuvre dans le cadre des plans stratégiques conjoints de 2019. En outre, en vertu des critères révisés applicables aux mises de fonds, le retour sur investissement de 3 :1 concerne le portefeuille d'activités dans son ensemble. Cette approche incite les bureaux à présenter en la matière des prévisions plus réalistes dans leurs propositions. Elle n'a pas pour objectif de diminuer les écarts individuels, mais vise le résultat global du portefeuille. L'UNICEF considère donc qu'il n'y a pas de motifs de préoccupation et aucune réorientation n'est prévue. Il continuera d'assurer le suivi des résultats.

Plateforme de gestion des mises de fonds

152. La plateforme de gestion des mises de fonds a été établie en juillet 2018 en regroupant deux applications (l'ancienne plateforme de gestion des mises de fonds et le portail Cognos), afin de faciliter la saisie des données concernant les pays et de fournir à la direction une vision globale de la performance du secteur privé dans chacun d'entre eux.

153. Le Comité a constaté ce qui suit :

- a) La plateforme de gestion des mises de fonds n'a pas été intégrée à VISION ;

² Demandes présentées avant la finalisation du rapport sur 36 mois.

- b) Il n'a pas été prévu de donner des indications sur les demandes rejetées ;
- c) Des divergences ont été observées entre les données disponibles sur la plateforme de gestion des mises de fonds et le nombre effectif de demandes approuvées et non approuvées en 2018 ;
- d) Quatre propositions ont été supprimées de la plateforme de gestion des mises de fonds et on ne disposait pas de précisions pour examen sur les demandes en question.

154. L'UNICEF a indiqué qu'il utiliserait les données de VISION dans la plateforme de gestion des mises de fonds à partir de mai 2019, car il était en train de mettre en place un module collecte de fonds et un module de paiement pour lesquels il serait tiré parti des données du système VISION/inSight. Il a en outre indiqué qu'il était prévu d'introduire une fonctionnalité améliorée dans la plateforme en 2019.

155. Le Comité recommande que l'intégration de la plateforme de gestion des mises de fonds avec VISION/inSight et d'autres systèmes connexes soit achevée au plus tôt.

156. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation. La plateforme de gestion intégrée des mises de fonds a lancé le module de paiement en avril et le module collecte de fonds en juin 2019. Les deux modules utilisent les informations contenues dans le système VISION.

157. Le Comité recommande également qu'il soit expressément prévu de collecter des informations détaillées sur les demandes rejetées et d'en rendre compte dans le programme intégré de gestion des mises de fonds.

158. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et a indiqué que l'intégration au système Vision de fonctions améliorées de gestion et de diffusion de l'information était en cours et devait être achevée en 2019.

7. Gestion des achats, de la chaîne d'approvisionnement et des contrats

159. Comme indiqué dans le Manuel des achats de l'UNICEF, la chaîne d'approvisionnement consiste en une série de processus interdépendants dont l'exécution garantit la livraison la plus efficace possible et en quantité voulue des fournitures nécessaires, au bon endroit et au bon moment. Selon le chapitre 9 du Manuel, la logistique nationale recouvre les activités de la chaîne d'approvisionnement liées à la gestion des marchandises une fois celles-ci arrivées au port d'entrée d'un pays, à savoir le dédouanement, l'entreposage et la gestion des stocks, la distribution et le transport terrestre des fournitures dans le pays ainsi que le suivi des approvisionnements.

Marchandises en transit

160. Le Manuel des achats de l'UNICEF définit les marchandises en transit comme les fournitures destinées aux programmes qui ont été récupérées auprès du fournisseur, sont sous la garde d'un transitaire ou d'un transporteur et doivent encore être livrées à un entrepôt du bureau de pays ou remises à un partenaire de réalisation. Une partie importante des fournitures nécessaires aux programmes de l'UNICEF sont, à un moment donné, en cours de transport vers les bureaux de pays ou les partenaires de réalisation. Elles restent donc sous le contrôle de l'UNICEF et sont enregistrées comme marchandises en transit. Elles demeurent des marchandises en transit jusqu'à ce qu'elles soient reçues physiquement par le bureau de pays et consignées dans le système VISION ou qu'elles soient remises directement aux partenaires de réalisation avec un accusé de réception saisi dans VISION.

161. Le Comité a noté que les marchandises en transit représentaient un risque financier, programmatique et réputationnel pour l'UNICEF. Il a constaté que 4 872 articles en stocks d'une valeur de 96,64 millions de dollars, provenant de 1 905 livraisons, étaient comptabilisés comme marchandises en transit. L'analyse de ces marchandises en transit a en outre fait apparaître que :

a) Il s'agissait notamment de livraisons d'articles de première nécessité d'une valeur de 29 millions de dollars, dont 7,84 millions de dollars (27 %) correspondaient à des articles en transit sous le contrôle de transitaires. Les articles restants, d'une valeur de 21,16 millions de dollars, avaient été livrés aux bureaux de pays, mais étaient en attente soit de dédouanement soit de l'émission d'un accusé de réception par les partenaires de réalisation ;

b) Au total, 91 livraisons de fournitures, évaluées à 4,9 millions de dollars, étaient enregistrées comme marchandises en transit au-delà de la période de 100 jours. Il s'agissait de 38 articles, d'une valeur de 1,4 million de dollars, en attente d'une décision des bureaux de pays en raison de la non-émission d'un accusé de réception par les partenaires de réalisation, de 127 articles, d'une valeur de 1,73 millions de dollars, en attente de dédouanement, et de 12 articles, d'une valeur de 1,64 millions de dollars, qui étaient en cours d'expédition.

162. L'UNICEF a souligné les améliorations constantes intervenues les années précédentes pour améliorer le suivi des marchandises en transit et diminuer la valeur des marchandises en transit depuis longtemps. La valeur des marchandises en transit au-delà de 100 jours a été réduite de 24 % par rapport à 2017 et de 42 % par rapport à 2016. En outre, la valeur des marchandises en transit depuis longtemps (plus 200 jours) a baissé globalement de 91 % entre 2016 et 2018, dont 39 % entre 2017 et 2018 seulement.

163. Le Comité a pris note des progrès réalisés par l'UNICEF en ce qui concerne la surveillance de la situation des marchandises en transit et le suivi auprès des bureaux de pays. Il considère qu'il y a encore des livraisons en transit depuis plus de 100 jours, y compris d'articles de première nécessité, pour lesquelles des mesures doivent être prises d'urgence.

164. Le Comité recommande que l'UNICEF continue à suivre de près les marchandises en transit et à prendre d'autres mesures pour éviter que des marchandises restent en transit pendant plus de 100 jours, notamment lorsqu'il s'agit d'articles de première nécessité.

165. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et indiqué que le suivi des marchandises en transit était pleinement intégré aux activités de contrôle, afin que les risques pour les bureaux de pays soient pris en compte en temps voulu. Il est très attaché au maintien du suivi des marchandises en transit et mettra en place un contrôle régulier des livraisons d'articles de première nécessité d'ici à la fin de 2019.

Interventions d'approvisionnement d'urgence

166. En vertu des procédures de la Division des approvisionnements de l'UNICEF, le suivi et la gestion de toutes les opérations et activités d'urgence relèvent du Coordonnateur des secours d'urgence. Ce dernier évalue les bons de commande concernant les articles de première nécessité et décide s'ils doivent faire l'objet de l'une ou l'autre des procédures suivantes :

a) Intervention rapide d'urgence : marchandises prêtes à être récupérées dans les 48 heures et livrées au point d'entrée du pays d'accueil dans les 72 heures par avion ;

b) Urgence : marchandises prêtes à être récupérées dans les 10 jours et livrées au point d'entrée du pays d'accueil dans les 14 jours par avion ;

c) Urgence relative : marchandises prêtes à être récupérées dans les 10 jours et livrées au point d'entrée du pays d'accueil dans les 60 jours par mer.

167. Le Comité a constaté que les commandes d'articles de première nécessité faisant l'objet de la procédure d'intervention rapide d'urgence étaient traitées et livrées dans un délai moyen de six jours, tandis que celles faisant l'objet de la procédure d'urgence et de la procédure d'urgence relative étaient traitées et livrées dans un délai moyen de 24 jours et 66 jours, respectivement. Ainsi, dans les trois cas de figure, l'UNICEF n'a pas été en mesure de respecter les délais prescrits.

168. Les temps de traitement moyens ont ensuite été estimés pour quatre étapes différentes de la chaîne d'approvisionnement, en tenant compte : a) pour la commande, du temps écoulé entre la validation du bon de commande ou l'approbation de l'urgence et l'établissement de la demande de transfert de stocks adressée à l'entrepôt ; b) pour l'entreposage, du temps écoulé entre l'établissement de la demande de transfert de stocks et la validation de l'ordre de transfert ; c) pour la validation de l'ordre d'enlèvement par le transitaire, du temps écoulé entre la validation de l'ordre de transfert et la date d'expédition effective ; et d) pour l'expédition, du temps écoulé entre la date d'expédition et la date de livraison effective. Le Comité a constaté qu'au cours de ces phases, le délai moyen nécessaire au traitement et à la préparation de la commande et à la validation de l'ordre d'enlèvement par le transitaire dans le cas des fournitures faisant l'objet de la procédure d'urgence et de la procédure d'urgence relative était de plus de 10 jours, ce qui montrait la nécessité d'adopter des mesures pour éliminer les goulets d'étranglement rencontrés lors de ces phases.

169. Le Comité recommande que l'UNICEF fixe le délai maximum autorisé pour la livraison des fournitures dans chaque type de situation d'urgence, qu'il le fasse appliquer strictement et qu'il prenne des mesures correctives pour réduire les délais et garantir une intervention rapide en cas d'urgence.

170. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et indiqué qu'il réexaminerait le délai maximum autorisé pour la livraison des fournitures dans chaque type de situation d'urgence d'ici au deuxième trimestre de 2019 et qu'il prendrait des mesures correctives pour réduire les délais d'ici au premier trimestre de 2020 afin de garantir une intervention rapide en cas d'urgence.

Suivi de la performance des transitaires

171. En vertu des procédures de la Division des approvisionnements de l'UNICEF, pour les commandes d'articles auprès de fournisseurs, ceux-ci envoient un avis de disponibilité des marchandises au transitaire désigné avant la date de livraison indiquée sur le bon de commande et le transitaire se coordonne directement avec le fournisseur concerné pour planifier les expéditions, prend toutes les dispositions nécessaires pour la prise en charge de la cargaison, réserve le transport auprès du ou des transporteurs et se procure les documents de transport nécessaires selon le mode de transport choisi.

172. Le Comité a constaté un retard global pour 19,52 % des expéditions effectuées par cinq transitaires, la valeur de l'ensemble des expéditions retardées s'élevant à 778,79 millions. En outre, les expéditions prises en charge ayant été retardées par l'un ou l'autre des transitaires représentaient entre 7 % et 35 % de la valeur des expéditions qui leur étaient confiées, la valeur individuelle des expéditions retardées se situant entre 8,58 et 495,07 millions de dollars. Le Comité a également noté qu'alors que les contrats passés avec les transitaires prévoyaient une pénalité en cas de retard d'approvisionnement, l'UNICEF n'avait pas appliqué de pénalité en 2018.

173. L'UNICEF a indiqué que la performance des transitaires était évaluée par rapport à d'autres indicateurs de performance clefs, tenant compte de la performance

opérationnelle, de la réactivité et du contexte. En outre, de nombreux cas de retard imputés aux transitaires étaient dus à des raisons indépendantes de leur volonté. Il a également souligné que pour 25 % des expéditions retardées, le retard avait été de 1 à 3 jours et que pour 20 %, il avait été de 3 à 6 jours (il s'agissait dans les deux cas principalement d'expéditions par voie aérienne), tandis que le retard avait été de 7 à 15 jours pour 40 % des expéditions retardées (correspondant à des expéditions par voie maritime), ce qui était jugé acceptable dans le cas de report de réservation. Compte tenu de l'importance des retards et du fait que la responsabilité de ces retards était souvent due à des facteurs indépendants de la volonté des transitaires, la performance globale des transitaires a été jugée satisfaisante, sauf dans un cas. Toutefois, aucune information n'a été fournie sur les mesures prises à l'encontre du transitaire concerné.

174. Le Comité a été informé que la performance des transitaires était mesurée au moyen d'un indicateur clef particulier qui tenait compte du temps nécessaire à la livraison des fournitures, sur la base de la date de réception et de la date de début d'expédition, telles qu'elles figurent dans le tableau de bord de la performance, établi deux fois par an. Le Comité a constaté que les retards ressortant de l'indicateur clef de performance n'étaient pas fondés sur des données correctes, ce qui conduisait à des erreurs, comme des dates de début d'expédition antérieures à la date de réception. Il a été informé que ces erreurs étaient dues principalement aux différences de fuseau horaire dans le système VISION, à des retards dans la transmission des messages en raison de problèmes liés à la procédure d'expédition, au fait que des bons de commande avaient été établis avant la création du nouveau système, ce qui impliquait que les dates de livraison n'étaient pas saisies dans le système VISION, et à une erreur du système connue. Le Comité a constaté que ces erreurs compromettaient la qualité du suivi de la performance des transitaires.

175. Il a également remarqué que l'outil de suivi de la performance des transitaires ne faisait pas apparaître les raisons des retards dans les expéditions, ce qui ne facilitait ni l'examen de ces raisons ni l'analyse des moyens d'assurer un suivi plus efficace et plus transparent de la performance des transitaires.

176. Le Comité recommande qu'il soit remédié à titre prioritaire aux problèmes systémiques touchant l'utilisation de l'outil de suivi de la performance des transitaires afin d'assurer l'efficacité de ce suivi. Il recommande également que les mesures contractuelles nécessaires soient engagées contre les transitaires, dont la performance n'est pas jugée satisfaisante.

177. L'UNICEF a pris acte de cette recommandation et a estimé que le mécanisme actuel de suivi de la performance des transitaires était solide et suffisamment efficace pour susciter une amélioration des résultats. Il avait pris des mesures pour appliquer la recommandation, notamment en mettant en place un dispositif d'échange de données informatisé prévoyant l'introduction dans VISION d'un code correspondant au motif du retard afin de permettre l'attribution des responsabilités à l'acteur de la chaîne d'approvisionnement concerné. Il améliore encore l'outil de suivi des transitaires en introduisant des validations supplémentaires par le système des dates de « début d'expédition » et de « réception » pour garantir l'exactitude des données utilisées dans les indicateurs de performance. Il continuera d'examiner en permanence les résultats obtenus par les transitaires et d'évaluer les mesures contractuelles et de gestion des contrats qui pourraient se révéler nécessaires pour régler les problèmes identifiés. Il a limité la portée des contrats accordés à un important transitaire ayant des problèmes de performance. Des résultats devraient être constatés dans le courant du premier trimestre 2020.

Surestaries

178. Aux termes du Manuel des achats de l'UNICEF, c'est au bureau de pays qu'il incombe d'obtenir les dérogations et les documents douaniers nécessaires au dédouanement et à la réception en temps voulu des fournitures de l'UNICEF pour éviter et réduire au minimum les frais de détention liés au transport. Le Manuel prévoit également que la Division des approvisionnements devrait tenir à jour ses politiques et procédures dans le domaine du transport international et élaborer des outils et des directives à l'appui de la planification, de l'exécution et du suivi des expéditions. Au titre des contrats de fret mondiaux conclus par l'UNICEF, les bureaux situés dans les pays dotés de ports bénéficient d'un délai de franchise de 30 jours, et de 45 jours pour les pays sans littoral.

179. Le Comité a noté que la Division des approvisionnements établissait des rapports de suivi bihebdomadaires des conteneurs des transitaires, qui étaient communiqués aux bureaux de pays pour leur permettre de connaître la situation des expéditions et de prendre les mesures voulues pour procéder au dédouanement et assurer la restitution des conteneurs détenus de façon prolongée. Il a également constaté que 2 101 des 5 878 conteneurs de fournitures destinés aux programmes avaient été vidés et restitués au port avec des retards en 2018. On trouvera plus de précisions dans le tableau II.6 ci-après.

Tableau II.6
Conteneurs expédiés, vidés et restitués au port

<i>Région</i>	<i>Nombre total de conteneurs expédiés et restitués au port en 2018</i>	<i>Nombre de conteneurs non restitués dans les délais</i>	<i>Pourcentage de conteneurs non restitués dans les délais (pour lesquels des frais de détention ont été encourus)</i>	<i>Nombre total de jours de détention</i>	<i>Nombre moyen de jours de détention pour les conteneurs non restitués dans les délais</i>	<i>Montant total estimatif des frais de détention (dollars É.-U.)</i>
Asie de l'Est et Pacifique	247	58	23	2 624	45	58 025
Europe et Asie centrale	25	6	24	86	14	2 088
Afrique orientale et australe	1 357	357	26	9 560	27	201 900
Amérique latine et Caraïbes	96	32	33	654	20	13 863
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	1 365	368	27	7 482	20	169 663
Asie du Sud	730	182	25	14 152	78	345 238
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1 986	1 095	55	34 936	32	761 050
Europe occidentale ^a	72	3	4	67	22	1 675
Total	5 878	2 101	36	69 561	33	1 553 502

Source : Informations communiquées par l'UNICEF.

^a Fait référence au Danemark seulement où la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF est basée.

180. Le Comité a également noté que, pour 630 expéditions, soit la date de sortie du port des conteneurs chargés, soit la date de restitution au port des conteneurs vidés n'étaient pas saisies dans le système et que la situation des expéditions en question ne ressortait donc pas du rapport de suivi des conteneurs des transitaires. De plus, le rapport signalait des conteneurs comme livrés même si la date de leur sortie du port et la date de leur restitution au port vidés n'étaient pas disponibles.

181. L'UNICEF a indiqué que l'objectif du rapport bihebdomadaire sur le suivi des conteneurs était d'améliorer les délais d'exécution des programmes et d'informer les bureaux de pays de la situation des expéditions en cours. Il a en outre souligné que le pourcentage des conteneurs restitués en temps voulu parmi les restitutions confirmées était passé de 60 % en 2017 à 69 % à la fin de 2018. Les valeurs des frais de détention indiquées dans le rapport de suivi ne sont que des estimations. L'UNICEF a également fait savoir qu'il collaborait étroitement avec les transitaires pour améliorer l'exactitude et l'actualité des données figurant dans le rapport de suivi des conteneurs et rendre compte ainsi des événements logistiques en temps voulu.

182. Le Comité a en outre noté que l'UNICEF ne prenait en compte que les conteneurs vidés et restitués au port la même année, alors que, dans l'idéal, le suivi devrait être effectué pour les conteneurs restitués, quelle que soit l'année de déchargement. Avec la méthode actuelle de suivi, les conteneurs qui sont vidés au cours d'une année et restitués une autre année ne seront jamais pris en compte. L'UNICEF a accepté de modifier la méthode de suivi comme proposé par le Comité.

183. Le Comité recommande que les bureaux régionaux et les bureaux de pays prennent les mesures nécessaires pour réduire le plus possible la durée de détention des conteneurs et les frais de surestarie correspondants.

184. Il recommande également que l'UNICEF améliore le rapport de suivi des conteneurs des transitaires afin d'assurer la saisie de données suffisamment exactes et pertinentes pour pouvoir tirer des conclusions précises.

Rapport de réception des vaccins

185. Le Manuel des achats de l'UNICEF prévoit, au chapitre sur l'expédition des fournitures, que tous les vaccins doivent être inspectés dans les 24 heures suivant leur réception à l'endroit désigné et que les résultats de l'inspection doivent être communiqués à l'UNICEF dans un rapport de réception des vaccins, qui fait partie intégrante de la procédure efficace de gestion des vaccins. Les rapports de réception des vaccins doivent être établis et envoyés dans les trois jours ouvrables à la Division des approvisionnements pour chaque lot de vaccins acheté par l'intermédiaire de l'UNICEF.

186. Le Comité a constaté que sur un total de 2 628 expéditions de vaccins effectuées en 2018, 15 rapports de réception des vaccins n'avaient pas encore été communiqués par un bureau de pays. En outre, sur les 2 613 rapports de réception des vaccins communiqués, 736 (28 %) avaient été communiqués avec un retard allant de 4 à 286 jours. Le Comité a également constaté que, dans le cas des 736 rapports de réception de vaccins non communiqués dans les délais, 318 lots de vaccins (12 %) n'avaient pas été inspectés dans les 24 heures prévues. Il a également constaté des disparités régionales dans les délais de communication des rapports de réception des vaccins, les régions de l'Asie de l'Est et du Pacifique, de l'Europe et de l'Asie centrale, de l'Afrique orientale et australe et de l'Amérique latine et des Caraïbes n'ayant envoyé que 35 à 67 % des rapports dans les délais.

187. Le Comité a noté que le délai prescrit pour établir et renvoyer le rapport de réception des vaccins avait été révisé, passant de « trois jours civils » à « trois jours ouvrables ». Dans 71 % des cas, les rapports de réception des vaccins ont été

communiqués en temps voulu, contre 41 % en 2017. Toutefois, la révision du délai pour la communication des rapports de réception des vaccins a contribué à environ 50 % de cette augmentation.

188. L'UNICEF a déclaré qu'il surveillait de près la livraison et la fourniture des vaccins et qu'il redoublerait d'efforts pour surveiller la communication en temps voulu des rapports de réception des vaccins. Il a indiqué que les bureaux de pays prenaient aussi des mesures, notamment la mise en service de l'application mobile pour l'établissement des rapports de réception des vaccins et la communication des résultats des inspections dans les 24 heures, ce qui permettrait d'améliorer le taux de communication de l'ensemble des rapports et devrait avoir une incidence significative sur le respect des délais. Il a reconnu que des disparités régionales étaient observées dans les résultats et a souligné que la présentation des rapports de réception des vaccins n'empêchait pas la Division des approvisionnements de gérer la qualité et la sécurité des vaccins, puisque les plaintes, lorsqu'elles survenaient, étaient soumises et examinées indépendamment du rapport. En outre, des modifications ont été apportées au délai prescrit pour tenir compte des différentes heures de réception dans les pays, des décalages horaires et des différences au niveau des week-ends et des jours fériés, qui avaient faussé les résultats en matière de ponctualité. Les calculs étaient ainsi plus justes et plus représentatifs que ceux qui avaient été effectués auparavant.

189. Le Comité a pris note des efforts déployés par l'UNICEF pour veiller à ce que les bureaux de pays respectent le délai fixé pour la présentation des rapports de réception des vaccins, mais s'est inquiété du fait que les retards dans les inspections risquaient de nuire au système en place pour garantir la qualité et la sécurité des vaccins. En outre, les retards persistants dans la présentation des rapports de réception des vaccins par certains pays entravaient le suivi efficace de la fourniture et de la livraison des vaccins en temps voulu.

190. Le Comité recommande que l'UNICEF coordonne ses activités avec celles de ses bureaux régionaux et de pays, en particulier dans les régions où les retards sont plus fréquents, afin de collaborer avec les pays bénéficiaires pour assurer l'inspection des vaccins et la communication en temps voulu des rapports de réception et renforcer le suivi de la livraison et de la fourniture des vaccins.

191. L'UNICEF a souscrit à la recommandation.

Prorogation des contrats existants

192. Les procédures de la Division des approvisionnements de l'UNICEF prévoient la création d'un Comité d'examen des marchés en tant qu'organe consultatif chargé de fournir au Directeur de la Division des approvisionnements un avis compétent, indépendant et impartial sur le processus conduisant à une recommandation d'attribution d'un marché pour l'acquisition de biens ou services dont la valeur est de 100 000 dollars ou plus. Le Comité fournit par écrit des avis techniques au Directeur, dont ce dernier est censé tenir compte avant que la Division des approvisionnements ne conclut tout engagement contractuel. Il est prévu également que le Comité d'examen doit être consulté à nouveau chaque fois qu'il est proposé de renouveler ou de modifier les conditions de fond d'un contrat, qu'il est envisagé de recommander un renouvellement ou une modification des contrats entraînant une augmentation de plus de 10 % de l'engagement financier total et que des recommandations conditionnelles appellent de nouvelles décisions, ainsi que dans les cas où une demande d'avis incomplète a été retournée par le Comité d'examen.

193. Le Comité a constaté que 26 nouvelles demandes d'avis avaient été soumises au Comité d'examen des marchés en 2018, dont 13 concernaient la prorogation de

contrats existants. L'analyse des cas sur lesquels portaient les nouvelles demandes d'avis et des procès-verbaux des réunions correspondantes a révélé que trois cas portaient sur la prorogation d'accords à long terme demandée après l'expiration des accords existants, trois cas concernaient la prolongation de la durée pour permettre un nouvel appel d'offres et un cas avait trait à la prorogation d'un accord à long terme existant, le service du fournisseur concerné ayant été jugé satisfaisant.

194. Le Comité a été informé que les accords à long terme mentionnés concernaient les divisions et bureaux du siège de l'UNICEF. Il a constaté que ces contrats n'avaient pas été renouvelés avant leur expiration et que les nouveaux contrats n'avaient pas été exécutés avant l'expiration des anciens contrats. Dans l'idéal, la nouvelle procédure de passation des marchés aurait dû être terminée pour s'assurer que le nouvel accord à long terme était en place au moment où l'accord à long terme existant arrivait à son terme.

195. L'UNICEF a indiqué que les principaux goulets d'étranglement recensés dans ces cas concernaient des modalités sur lesquelles la Division des approvisionnements n'avait qu'une influence limitée. Des débats ont eu lieu sur d'éventuelles mesures correctives avec les divisions et les bureaux lors des réunions trimestrielles du comité sur le suivi de la performance. L'UNICEF a aussi fait savoir que, dans cinq cas, la prorogation de l'accord à long terme avait été rendue nécessaire par un retard de la part de la division concernée dans la fourniture de la documentation nécessaire à l'achèvement en temps voulu de la nouvelle procédure d'appel d'offres. Dans un cas, la division avait engagé la procédure de prorogation de l'accord à long terme existant, donnant ainsi un délai supplémentaire pour mener à bien la procédure de demande de propositions. Dans un autre cas, le comportement professionnel du fournisseur existant ayant été jugé satisfaisant et le même fournisseur de services ayant été demandé par la division concernée en raison de la nécessité de poursuivre les travaux, le Comité d'examen des marchés a été saisi pour formuler une recommandation.

196. Le Comité a noté que la réponse expliquait les raisons des cas particuliers de retard.

197. Le Comité recommande que l'UNICEF améliore le système actuel afin d'offrir une solution solide et intégrée de gestion des dossiers qui permette la coordination entre toutes les parties prenantes internes et assure que les procédures d'achat et de gestion des contrats sont lancées et achevées dans les délais prescrits.

198. L'UNICEF a souscrit à la recommandation.

Absence de clause de pénalités dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes

199. Le Manuel des achats de l'UNICEF prévoit une clause de pénalités qui fixe le montant de la somme forfaitaire à payer à titre de dommages-intérêts en cas de livraison tardive de biens ou de services ou si les biens ou services livrés ne répondent pas aux spécifications de l'UNICEF et sont refusés par lui. Cette clause doit figurer dans tout appel d'offre, contrat à long terme, bon de commande ou contrat, de façon qu'elle puisse être actionnée contractuellement dès lors que le fournisseur manque à ses obligations. L'absence d'une telle clause doit être dûment motivée, pièces à l'appui.

200. Le Comité a constaté que, dans les bons de commande pour la fourniture de biens et de services émis par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux de l'Équateur et du Panama, il était prévu que l'UNICEF puisse exiger que le fournisseur verse des dommages-intérêts forfaitaires en cas de retard de livraison, comme prévu dans les contrats. Toutefois, dans les contrats de fourniture de biens conclus par le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi

que dans les contrats de fourniture de biens et de services conclus par les bureaux de l'Équateur et du Panama, la clause fixant les taux auxquels seront calculés les dommages et intérêts forfaitaires fait défaut. Aucune explication ni pièce n'a été fournie pour justifier cette absence. Le Comité a également constaté que :

a) S'agissant du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, sur les 14 contrats de fourniture de biens d'une valeur de 110 802,31 dollars passés au cours de l'année 2018, 11 contrats d'une valeur de 87 969,92 dollars avaient donné lieu à des retards de livraison allant de 3 à 125 jours ;

b) S'agissant du bureau de l'Équateur, sur 32 contrats de fourniture de biens d'une valeur de 350 753,09 dollars passés au cours de l'année 2018, 6 contrats d'une valeur de 69 698,41 dollars avaient donné lieu à des retards de livraison allant de 1 à 188 jours ;

c) S'agissant du bureau du Panama, sur les 5 contrats de fourniture de biens d'une valeur de 19 933,50 dollars passés au cours de l'année 2018, 3 contrats d'une valeur de 16 026,30 dollars avaient donné lieu à des retards de livraison allant de 14 à 66 jours ;

d) Rien ne permettait de savoir à quelle date exacte la prestation de services avait pris fin.

201. S'agissant du bureau du Panama, l'UNICEF a indiqué que les retards n'avaient eu aucune incidence financière pour l'organisation et que souvent d'ailleurs ils ne pouvaient pas être imputés aux fournisseurs. S'agissant du bureau de l'Équateur, il a déclaré que, compte tenu de l'état du marché, il n'était pas courant de prévoir des pénalités dans les contrats, le risque étant que les fournisseurs refusent de signer ces contrats ou demandent à y faire figurer des clauses de protection contre les retards de paiement.

202. Le Comité est d'avis que l'absence de clause de pénalités est contraire aux dispositions du Manuel des achats de l'UNICEF et fait courir le risque que les intérêts de l'UNICEF ne soient pas dûment protégés dans les contrats conclus avec les fournisseurs.

203. Le Comité recommande que dans tout appel d'offres, contrat à long terme ou bon de commande figure une clause de pénalités et que, dans les cas où elle n'y figure pas, cette absence soit dûment motivée, pièces à l'appui.

204. Il recommande également que la date exacte à laquelle prend fin toute prestation de services soit dûment consignée, pièces à l'appui.

205. L'UNICEF a souscrit aux recommandations et indiqué que le bureau de l'Équateur faisait figurer une clause de pénalités dans tous ses contrats depuis mars 2019 et que le bureau du Panama procédait de même depuis avril 2019.

Garantie bancaire

206. Le Comité a noté que le bureau du Liban avait attribué en avril 2017 un contrat à un entrepreneur pour la rénovation de 16 écoles publiques. L'entrepreneur avait obtenu une garantie bancaire (datée du 20 février 2018), d'un montant de 278 719 dollars, destinée à couvrir la période de garantie.

207. Le Comité a constaté, après avoir examiné la correspondance interne du bureau du Liban, que l'entrepreneur avait fourni non pas l'original mais une copie scannée de la garantie bancaire, en y joignant l'avis de débit original émis par la banque. Après que les écoles eurent signalé des défauts dans les travaux effectués par l'entrepreneur, le bureau de pays a voulu faire jouer la garantie bancaire au titre de la responsabilité du fait de produits défectueux ; toutefois, la garantie n'a pu être encaissée,

l'entrepreneur l'ayant annulée après avoir retourné à la banque le document original. Cela n'a été possible que parce que le bureau avait accepté une copie scannée de l'original.

208. L'UNICEF a indiqué qu'il n'acceptait pas les copies scannées. L'affaire en question était une affaire de fraude commise par l'entrepreneur, à laquelle il avait donné suite dans le respect de ses règles et règlements. Il a ajouté qu'il avait déjà mis en place une nouvelle procédure de vérification de l'authenticité des garanties bancaires, qui consistait notamment à demander à une banque d'évaluer l'authenticité des lettres de garantie, et qu'il allait également étudier les deux possibilités suivantes : a) demander à la banque de contacter la banque émettrice de la garantie pour en confirmer l'authenticité ; b) contacter directement la banque émettrice pour qu'elle confirme l'authenticité de la lettre de garantie.

209. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF concernant la nouvelle procédure mise en place au bureau du Liban pour vérifier l'authenticité des garanties bancaires fournies par les contractants. Il est d'avis que, compte tenu de l'environnement difficile dans lequel opèrent les bureaux de l'UNICEF et de l'affaire survenue au bureau du Liban, les procédures de contrôle interne relatives aux garanties bancaires doivent être revues afin d'en cerner les faiblesses et de mettre en place un dispositif permettant d'éviter que de tels faits ne se reproduisent.

210. Le Comité recommande de revoir les procédures de contrôle interne en vue de mettre en place un dispositif solide s'agissant des garanties bancaires reçues par l'UNICEF.

211. Il recommande également que l'enquête sur la fraude soit rapidement menée et que les mesures correctives nécessaires soient prises.

212. L'UNICEF a accepté les recommandations.

Montants restant à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée

213. Le Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF indique que, conformément à l'accord de base de coopération, les biens, matériels et services fournis par l'UNICEF au titre du plan d'action relevant du programme de pays sont exonérés de tout droit, impôt, taxe ou redevance direct. Lorsqu'un État propose de rembourser la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), l'UNICEF, à chaque fois qu'un fournisseur lui facture la TVA, doit, au moment de traiter la facture, comptabiliser séparément cette somme en créance.

214. Le Comité a constaté qu'au 31 décembre 2018, le montant total des soldes à recevoir au titre de la TVA s'élevait à 41,10 millions de dollars. On trouve dans le tableau II.7 un décompte des sommes dues à ce titre pour les années antérieures à 2018.

Tableau II.7

Montants restant à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée

(En dollars des États-Unis)

<i>Région</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>Total</i>
Europe et Asie centrale	–	13 531	70 173	3 308	57	2 458 799	2 545 868
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	291	76 606	90 886	52 100	219 883
Afrique de l'Est et Afrique australe	1 804	446 620	45 707	1 219 146	732 663	3 052 333	5 498 273

Région	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Siège	–	–	–	–	52 158	104 367	156 525
Amérique latine et Caraïbes	1 848	3 845	306	12 462	72 723	688 110	779 294
Moyen-Orient et Afrique du Nord	–	6 406	55 806	84 640	392 399	510 497	1 049 748
Asie du Sud	1 375	–	12 647	639 158	496 323	4 728 727	5 878 230
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	28	8 685	53 417	163 849	225 979
Total	5 027	470 402	184 958	2 044 005	1 890 626	11 758 782	16 353 800

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

215. Le Comité a également constaté qu'à la rubrique des montants à recevoir au titre de la TVA, figuraient les demandes de remboursement à comptabiliser en pertes (149 915 dollars), les demandes de remboursement ayant été rejetées (702 845 dollars) et les demandes de remboursement en cours d'examen par les autorités fiscales (3 458 591 dollars).

216. L'UNICEF a indiqué que le recouvrement des sommes dues faisait l'objet d'un suivi et que, malgré un ralentissement, les demandes continuaient d'être examinées, les bureaux concernés prévoyant toujours un remboursement. Il a également indiqué que la procédure en place fonctionnait bien et que les bureaux soumettaient en temps utile au Centre mondial de services partagés leurs demandes en vue du remboursement. En fait, la difficulté consistait à se faire effectivement rembourser ; les bureaux aux prises avec des retards en réfèrent dûment aux autorités fiscales concernées, aux coordonnateurs résidents des Nations Unies et aux organismes apparentés.

217. Lors de l'audit du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Des demandes de remboursement de la TVA ont été rejetées car non conformes : au bureau du Liban, des factures ne précisaient pas le taux de TVA ou l'adresse du fournisseur ; un des fournisseurs n'avait pas déclaré aux services fiscaux les ventes faites à l'UNICEF ; des demandes avaient été déposées en retard ;

b) Il y a eu des retards dans le dépôt des demandes de remboursement et des incohérences ont été relevées dans les montants à recouvrer : au bureau de l'Équateur, des différences ont été constatées entre les sommes comptabilisées au titre de la TVA à recevoir et les montants figurant dans les demandes de remboursement.

218. De l'avis du Comité, plusieurs bureaux de l'UNICEF devraient améliorer la façon dont ils soumettent leurs demandes de remboursement de la TVA et s'emploient à recouvrer les sommes dues à ce titre.

219. Le Comité recommande que l'UNICEF renforce encore son mécanisme de contrôle en ce qui concerne le dépôt et le suivi des demandes de remboursement de la TVA. Il recommande également qu'on réfléchisse aux mesures qui pourraient être prises en vue de permettre le règlement rapide des demandes de remboursement en souffrance depuis longtemps.

8. Centre mondial de services partagés

220. En février 2012, l'UNICEF a établi un document de réflexion sur le regroupement et la délocalisation de ses activités en vue d'accroître son efficacité et de mieux gérer les ressources allouées aux programmes. Une étude de viabilité a été menée en 2013, avant d'être révisée, et la proposition de créer le Centre mondial de services partagés a été approuvée en novembre 2013. Le Centre a commencé à fonctionner en septembre 2016 et est devenu pleinement opérationnel à la fin décembre 2016.

221. Le projet de Centre mondial de services partagés a été placé sous l'égide de la Directrice générale adjointe chargée de la gestion, assistée dans sa tâche par le groupe de mise en œuvre du projet, le comité consultatif des parties prenantes, et des consultants externes. Il a été mis en œuvre par l'équipe de projet constituée à cette fin. Le comité consultatif des parties prenantes, présidé par la Directrice générale adjointe, a été créé une fois le projet approuvé. Ont notamment siégé au comité le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion et de l'administration financières, le Directeur de la Division des ressources humaines, le Directeur de la Division des solutions et services informatiques, le Directeur de la gestion du changement et deux directeurs régionaux. Il s'est réuni périodiquement pour suivre la mise en œuvre du projet et prendre les décisions requises. Le projet a d'abord été géré par le Bureau de la gestion du changement au siège de l'UNICEF à New York, avant que le Centre n'ouvre ses portes à Budapest, une fois dotés de bureaux et d'un effectif suffisants.

Exécution du projet

222. Le Comité a noté que, d'après l'étude de viabilité initiale, l'exécution du projet devait prendre 18 mois. Le projet a été approuvé en novembre 2013, mais le Centre n'a commencé à fournir l'ensemble de ses services qu'à partir du 1^{er} janvier 2017, soit 37 mois après l'approbation du projet, et on a considéré qu'il ne fonctionnait normalement qu'au 31 décembre 2017, soit 49 mois après l'approbation du projet.

223. Selon le Comité, les éléments ci-après ont influé sur la durée nécessaire à la création du Centre :

a) L'équipe de projet, formée en janvier 2014, n'a été complète qu'en décembre 2014, soit 13 mois après l'approbation du projet ;

b) La première tranche de financement du projet, d'un montant de 2 141 000 dollars, n'a été versée qu'en octobre 2014, soit 11 mois après l'approbation du projet ;

c) Des changements ont été apportés aux fonctions que le Centre devait initialement exécuter, de nouvelles tâches lui ayant été attribuées (administration des états de paie locaux, service d'assistance mondial (niveau 2), gestion de la qualité des services) ;

d) Une évaluation indépendante des tâches de gestion des ressources humaines et d'administration des états de paie a été commandée en septembre et octobre 2014, ce qui a entraîné une réduction du nombre de postes prévus et une modification de l'organigramme du Centre. Par ailleurs, une évaluation indépendante de la fonction Informatique et communications a été menée au Siège de l'UNICEF, ce qui a également influé sur l'organisation des services informatiques du Centre ;

e) L'effectif du Centre n'a cessé d'être revu et modifié entre 2014 et 2018. En outre, le recrutement du personnel a connu des retards au cours de la période initiale. Des informations sur l'effectif du Centre sont présentées dans le tableau II.8.

Tableau II.8
Effectif du Centre mondial de services partagés

<i>Date</i>	<i>Nombre de postes approuvés</i>	<i>Nombre de postes pourvus</i>
31 décembre 2015	306	15
31 décembre 2016	301	272
31 décembre 2017	302	282
31 décembre 2018	307	277

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

224. Le Comité a noté qu'au moment où l'étude de viabilité avait été arrêtée et approuvée, les tâches dévolues au Centre, sa structure organisationnelle, ses besoins en personnel et le montant des ressources à lui allouer n'étaient pas bien définis.

225. L'UNICEF a indiqué que le Directeur général avait annoncé en février 2015 le lieu d'implantation du Centre et que l'accord avec le pays hôte avait été signé en juin 2015. Par conséquent, c'est à partir de juin 2015 qu'il fallait mesurer la durée nécessaire à l'exécution du projet. Or, le Centre étant devenu pleinement opérationnel dès la fin de 2016, cette durée n'avait pas excédé 18 mois. Par ailleurs, l'étude de viabilité visait à fournir aux décideurs des éléments permettant de se prononcer sur le projet, non pas à présenter en détail le projet et son plan de mise en œuvre. Une fois que la décision avait été prise, l'on s'était occupé d'affiner le projet et d'élaborer un plan de mise en œuvre, à la suite de quoi des retouches avaient été apportées à la proposition initiale. La liste des tâches dévolues au Centre était restée la même, sauf en ce qui concerne le service d'assistance mondiale, un ajout par rapport à la proposition de départ. Un mécanisme d'examen de la structure organisationnelle avait été mis en place, avec la participation des parties prenantes, ce qui avait permis de finaliser l'organigramme du Centre en l'espace de quelques mois.

Coût du projet

226. Le Comité a constaté que, dans l'étude de viabilité initiale, le coût total du projet avait été estimé à 29,2 millions de dollars, avant d'être ramené à 15,85 millions de dollars à la suite d'une évaluation indépendante menée en 2014. Il a été informé que le coût final approuvé s'était élevé à 14,16 millions de dollars, montant couvrant à la fois les dépenses de personnel et les autres dépenses. Il n'a pu toutefois se faire communiquer une copie du document portant approbation de ce montant.

227. Le Comité a été informé que le montant des dépenses effectivement engagées aux fins de l'exécution du projet de Centre mondial de services partagés s'était élevé à 11,69 millions de dollars. Ce montant n'inclut pas les dépenses au titre de la transition des ressources humaines, qui ont été financées sur les ressources allouées à la Division des ressources humaines et dont le montant n'a pas été communiqué. Le Comité a également été informé qu'une partie des dépenses informatiques prévues dans l'étude de viabilité avait été financée au moyen de crédits déjà ouverts au titre de l'informatique, pour un montant qui n'a pas non plus été communiqué. Enfin, le décompte précis des dépenses effectivement engagées par l'UNICEF aux fins de la création du Centre, soit 11,69 millions de dollars, n'a pas été fourni au Comité, qui n'a donc pas pu vérifier ce chiffre.

Économies découlant de la mise en place du Centre mondial de services partagés

228. Le projet de Centre mondial de services partagés reposait notamment sur l'idée que le regroupement et la spécialisation des activités permettraient de réduire les

coûts, le modèle prévu offrant l'occasion de transférer des tâches depuis des lieux d'affectation à coûts élevés vers des lieux d'affectation à faibles coûts. On trouve dans le tableau II.9 une estimation du montant des économies réalisées en 2017 et en 2018 (prévisions c. économies effectivement réalisées).

Tableau II.9

Économies réalisées grâce au Centre mondial des services partagés

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Économies prévues</i>	<i>Dernière prévision (2013)</i>	<i>2017 (estimations)</i>	<i>2018 (estimations)</i>
Coûts totaux du traitement des opérations (A)	44,5	41,0	41,1
Coûts de fonctionnement du Centre mondial de services partagés (B)	22,2	15,9	20,6
Montant total net des économies réalisées (A – B)	22,3	25,1	20,5

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

229. Pour évaluer les coûts totaux du traitement des opérations pour un nombre donné d'opérations, on a eu recours aux équivalents plein temps³, s'agissant des opérations traitées antérieurement dans le pays et les bureaux locaux. S'agissant des opérations traitées antérieurement au siège par des membres de personnel recrutés à plein temps, la méthode dite de « *lift and shift* » a été appliquée.

230. Le Comité a constaté cependant que, pour établir le montant des économies réalisées, l'on s'était basé sur des estimations et non pas sur des chiffres réels : par exemple, pour déterminer les coûts totaux du traitement des opérations en 2017 et 2018, l'on s'était basé sur une estimation du nombre d'opérations, et non pas sur le nombre réel d'opérations. Le Comité a constaté que le nombre d'opérations pour 2017 était basé sur le nombre d'opérations retenu pour 2016, lequel avait été établi en appliquant un taux de croissance calculé à partir de l'évolution du nombre d'opérations exécutées entre 2013 et 2016 au titre de certaines tâches prises comme référence. En outre, aucun calcul n'avait été fait pour 2018, car l'on était parti de l'hypothèse que le nombre d'opérations et les dépenses réelles de fonctionnement n'avaient pas beaucoup évolué depuis 2017.

231. Le Comité est d'avis que les estimations pourraient ne pas refléter la réalité, compte tenu de ce qui suit :

a) Deux tâches avaient été utilisées comme référence pour évaluer la hausse du nombre d'opérations et les équivalents plein temps nécessaires à l'exécution de l'ensemble des tâches administratives au Centre mondial de services partagés : le traitement des notifications administratives pour les opérations de gestion des ressources humaines, et le traitement des factures pour les opérations financières. Or le Comité a constaté que, pour les tâches relevant d'un même domaine, le nombre d'opérations et l'évolution de ce nombre pouvaient varier sensiblement.

b) L'évolution du nombre d'opérations (à la hausse ou à la baisse) n'était pas uniforme d'une année sur l'autre.

³ Un équivalent plein temps est la quantité de travail effectuée par un employé à plein temps. L'on procède au calcul des équivalents plein temps dès lors que la quantité de travail requise pour le traitement d'une opération est répartie entre plusieurs employés à temps partiel.

232. L'UNICEF a indiqué que le montant des économies attribuables au Centre mondial de services partagés depuis son démarrage avait été calculé à partir du nombre réel d'opérations effectuées par les bureaux, déduction faite du coût de fonctionnement du Centre. Pour procéder au calcul, on s'était basé sur le temps et le nombre de personnel nécessaires à l'origine pour exécuter ces fonctions dans les bureaux hors siège, selon les paramètres figurant dans l'étude de viabilité, et on avait multiplié le tout par le nombre d'opérations dans chaque pays, en utilisant les coûts standard de personnel pour l'effectif de chaque pays, déduction faite du coût de fonctionnement du Centre. Les calculs effectués en 2016 et par la suite étaient conformes à la méthode présentée dans l'étude de viabilité initiale et rendaient compte de l'évolution du nombre d'opérations par rapport aux données recueillies en 2012. Le Comité a été informé que le Centre avait commencé à chiffrer les économies supplémentaires résultant du transfert de nouvelles fonctions et des gains d'efficacité.

233. Le Comité a noté que la mise en service du Centre mondial de services partagés et le traitement centralisé des opérations avaient permis des gains d'efficacité. Il est d'avis toutefois que la méthode de calcul des économies réalisées doit être plus rigoureuse et qu'il faut partir des chiffres réels du nombre d'opérations exécutées dans le cadre des différentes tâches administratives si l'on veut offrir une image plus complète des gains d'efficacité réalisés par le Centre.

Gains de temps découlant de la mise en place du Centre mondial de services partagés

234. Le Comité a noté qu'il était prévu qu'une fois que le Centre mondial de services partagés aurait été mis en place, le personnel déployé sur le terrain gagne 680 000 heures de travail par an dans tout l'UNICEF et qu'environ 2 500 membres du personnel occupés à des activités à faible valeur ajoutée se consacrent davantage aux priorités de leur mission.

235. Le Comité a constaté qu'il n'était pas possible d'obtenir des informations détaillées quant au nombre d'heures de travail que la création du Centre avait permis de gagner, ni quant aux changements survenus dans l'activité des membres du personnel. Il est d'avis qu'il faudrait revoir et rationaliser le descriptif des tâches de tous les membres du personnel qui s'acquittaient de fonctions désormais exercées par le Centre, dans la mesure où l'on ne savait pas si cela avait été fait, compte tenu de l'absence d'informations sur le sujet.

236. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie et améliore la méthode de calcul du montant des économies découlant de la mise en place du Centre mondial de services partagés, en vue de dresser un tableau complet de tous les gains d'efficacité obtenus dans l'ensemble de l'organisation, y compris des réductions de postes.

237. Tout en prenant acte de la recommandation, l'UNICEF a indiqué qu'il avait élaboré une nouvelle méthode de calcul des économies réalisées et qu'il prévoyait d'appliquer intégralement la recommandation d'ici au deuxième trimestre de 2020.

Documents régissant le fonctionnement du Centre mondial de services partagés

238. Le Centre mondial de services partagés exécute des tâches et des opérations administratives cruciales, dont beaucoup ont des incidences financières. En outre, un grand nombre des tâches qu'il exécute concernent des mesures prises dans d'autres bureaux de l'UNICEF, généralement avant qu'il n'intervienne. Le Comité note que ce dispositif suppose que les attributions du Centre soient clairement définies vis-à-vis des autres bureaux, pour ce qui est de chaque tâche, et que les pouvoirs lui

permettant d'exécuter ces tâches lui aient été officiellement délégués, sans équivoque aucune.

239. Le Comité a été informé que les fonctions, attributions et obligations du Centre étaient expressément ou tacitement définies dans un grand nombre de documents, dont le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021, le rapport annuel du Directeur général et les rapports d'examen à mi-parcours. Il a toutefois constaté qu'il n'existait aucun document d'ensemble venant définir les fonctions, attributions et obligations du Centre et la place qu'il occupe à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF.

240. Le Comité a constaté que, bien que le Centre ait commencé à s'acquitter de toutes ses fonctions à partir de janvier 2017, les pouvoirs l'autorisant à exercer ces fonctions ne lui avaient été officiellement délégués que bien après. Les pouvoirs en matière d'opérations financières lui avaient été délégués le 8 février 2018, ceux portant sur les tâches relatives aux contributions le 31 janvier 2019, et ceux portant sur les tâches relatives aux prestations le 28 décembre 2018. En outre, le Comité n'a connaissance d'aucun document officiel portant délégation au Centre des fonctions de la Division de l'approvisionnement ou de la fonction service clients.

241. L'UNICEF a indiqué que les fonctions, attributions et obligations du Centre étaient définies dans plusieurs documents du Conseil d'administration et documents internes et qu'il n'était pas nécessaire de les énoncer dans un document distinct. Il a déclaré qu'il envisagerait la possibilité de préparer à l'intention du Conseil d'administration un rapport décrivant les fonctions, la structure et les obligations de tous ses bureaux, y compris le Centre, mais que ce rapport ne pourrait être établi qu'après approbation du plan stratégique pour 2022-2025. S'agissant des factures, il a convenu qu'il devait se doter d'un document autorisant le Centre à traiter les factures de fret.

242. Le Comité a constaté que la plupart des documents auxquels l'on se référerait pour définir les attributions du Centre ne portaient que sur certaines périodes de temps. Il est d'avis que, compte tenu du rôle crucial que joue le Centre dans l'accomplissement de diverses tâches administratives et financières, il est nécessaire de disposer de documents d'ensemble qui définissent clairement les attributions de tous les bureaux de l'UNICEF et du Centre pour ce qui est de chacune de ces tâches.

Instructions permanentes et organisation du Centre mondial de services partagés

243. Le Comité a constaté que des instructions permanentes et des instructions regardant telle ou telle tâche avaient été établies dans la plupart des domaines couverts par le Centre mondial de services partagés. Toutefois, il fallait procéder aux améliorations suivantes :

- a) Préciser la procédure à suivre et les obligations du Centre et des bureaux de pays en ce qui concerne le traitement des demandes nées avant la mise en place du Centre, en particulier la validation des factures en souffrance, le nettoyage des bases de données et le traitement des factures et paiements dus de longue date ;
- b) Renforcer dans VISION les contrôles basés sur le système ;
- c) Faire mieux connaître aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux les procédures permettant le traitement rapide et efficace des demandes de service et les procédures de renvoi et de rejet.

244. L'UNICEF a indiqué que le nouvel outil de gestion des demandes, appelé Portail des services (Service Gateway), centraliserait toutes les informations concernant les fonctions et les obligations du Centre ainsi que les instructions sur les procédures.

245. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de publier des documents d'ensemble définissant les attributions et obligations du Centre mondial de services partagés et la place qu'il occupe à l'égard des autres bureaux de l'UNICEF dans tous ses domaines d'activité, et qu'il comble les lacunes que présentent les instructions et procédures internes dans tous les domaines d'activité du Centre.

Fonctionnement du Centre mondial de services partagés

246. Les services fournis par le Centre mondial de services partagés sont formalisés dans des accords de prestation de services conclus entre le Centre et ses clients, à savoir les bureaux du siège et les bureaux extérieurs. Ces accords définissent les services proposés et le niveau de prestation attendu, comme le nombre de jours nécessaires à l'exécution de chaque opération, en distinguant selon que la demande est urgente ou non.

a) *Incohérences dans les données*

247. Le Comité a constaté que les données fournies par le Centre concernant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services différaient des données provenant des indicateurs de performance d'inSight. Les différences portaient sur le nombre de demandes créées, le nombre de dossiers clos, la réalisation des objectifs fixés dans les accords de prestation de services et le délai moyen de traitement des tâches administratives⁴.

248. L'UNICEF a indiqué que les incohérences dans les données provenaient du fait qu'on s'était référé à deux états différents du tableau de bord. Le Comité a fait observer que les données de base alimentant les chiffres du tableau de bord devaient en principe être les mêmes, en particulier une fois que l'exercice était clos, et qu'il ne devait normalement pas y avoir deux états différents des données au sein d'un même environnement d'exploitation.

b) *Résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services*

249. Le Conseil a procédé à l'analyse des résultats obtenus par le Centre au regard des objectifs fixés dans les accords de prestation de services pour divers types de tâches, en se basant sur les données fournies par lui (voir tableau II.10).

Tableau II.10

Analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services

Type de tâche	Nombre de demandes traitées	Demandes		Observations concernant les demandes non traitées dans le respect des objectifs
		traitées dans le respect des objectifs	Demandes non traitées dans le respect des objectifs	
États de paie				
Demandes courantes	11 714	11 089	625	44 demandes courantes et 25 demandes urgentes ont été traitées plus de cinq jours après le délai fixé dans l'accord de prestation de services, et 8 demandes courantes et 6 demandes urgentes ont été traitées plus d'un mois après ce délai.
Demandes urgentes	2 674	2 519	155	
Total	14 388	13 608	780	

Finances

⁴ Parmi les tâches concernées : envoi d'offre d'emploi, vérification d'aptitude médicale, cessation de service, états de paie (système SAP de gestion des ressources humaines), paiements et décaissements, demande d'avance de salaire.

Type de tâche	Nombre de demandes traitées	Demandes traitées dans le respect des objectifs	Demandes non traitées dans le respect des objectifs	Observations concernant les demandes non traitées dans le respect des objectifs
Demandes courantes	255 456	235 098	20 358	193 demandes courantes et 324 demandes urgentes ont été traitées plus de cinq jours après le délai fixé dans l'accord de prestation de services, et 74 demandes courantes et 65 demandes urgentes ont été traitées plus d'un mois après ce délai.
Demandes urgentes	150 903	145 228	5 675	
Total	406 359	380 326	26 033	
Ressources humaines				
Demandes courantes	60 890	57 981	2 909	186 demandes urgentes ont été traitées dans les 5 jours après le délai fixé dans l'accord de prestation de services, 30 demandes dans les 6 à 10 jours après ce délai, et 14 demandes plus de 10 jours après ce délai.
Demandes urgentes	1 378	1 148	230	
Total	62 268	59 129	3 139	
Politique harmonisée concernant les transferts de fonds				
Total	88 411	87 095	1 316	Les demandes en retard ont été traitées dans les 2 à 78 jours après le délai fixé par l'accord de prestation de services.

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

250. Le Comité a noté également que, selon les accords de prestation de services, les opérations de rapprochement bancaire devaient être exécutées dans un délai de huit jours. Il a été informé que, sur 370 états de rapprochement bancaire pour décembre 2018, 172 avaient été établis après le 8 janvier 2019, les instructions de clôture ayant fixé pour date butoir le 10 janvier 2019.

251. L'UNICEF a indiqué ce qui suit :

a) S'agissant des tâches financières, les retards s'expliquaient notamment par le soin particulier que l'équipe des paiements devait apporter aux paiements manuels, les pannes de l'interface fiscale de l'ONU, les retards dans la clôture des dossiers dans MyCase⁵ en raison de réorganisations internes, les fréquentes pannes de MyCase, les démissions de membres du personnel et la lenteur des procédures de recrutement ;

b) S'agissant des tâches de ressources humaines, les retards s'expliquaient notamment par la complexité des accords de mobilité interorganisations et l'intervention de nombreux protagonistes, le grand nombre de documents reçus aux fins de la mise à jour des dossiers officiels, le jeu des facteurs externes et le dépôt de demandes de vérification de l'aptitude médicale incomplètes ;

c) S'agissant des tâches relevant de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, les retards étaient dus notamment aux pannes du système.

252. Le Comité a constaté que les retards dans le traitement des demandes et le non-respect des délais fixés dans les accords de prestation de services avaient entraîné des retards dans les paiements et la mise à jour des informations y afférentes dans la base de données. Préoccupé en outre de ce que les retards dans le traitement des demandes urgentes pouvaient avoir une incidence sur l'exécution des programmes sur le terrain, il a fait observer que l'UNICEF devait s'efforcer de respecter les délais fixés pour chaque demande.

⁵ L'outil de gestion permettant de télécharger les demandes émanant des bureaux de pays.

*Traitement des demandes*a) *Renvoi et rejet*

253. Toutes les demandes que le Centre mondial de services partagés a reçues de la part des bureaux de pays ont été traitées séparément et leur suivi a été assuré tout au long de la procédure, de leur réception à la clôture du dossier. Les délais de traitement ont enfin été évalués par rapport à la cible fixée à cet effet dans les accords de prestation de services. Le Comité a constaté que toute demande, si elle ne contenait pas assez d'informations ou si elle comportait des erreurs, entre autres motifs, pouvait soit être rejetée, soit être renvoyée au destinataire, qui pouvait alors la soumettre à nouveau. Lorsque la demande est renvoyée au destinataire, le calcul du délai de traitement est suspendu en attendant qu'elle soit à nouveau soumise. Plusieurs raisons peuvent justifier le renvoi ou le rejet d'une demande : elle contient des erreurs, il ne s'agit pas du bon type de demande, la demande déborde le champ de compétence du Centre, elle fait doublon avec une autre demande ou encore ne remplit pas les critères exigés.

254. Le Comité a appris qu'au cours de l'année 2018, 25 908 demandes courantes et 5 728 demandes urgentes relatives à des tâches financières avaient été renvoyées, notamment, dans le cas de 1 192 demandes courantes et de 356 demandes urgentes, parce qu'elles faisaient potentiellement doublon avec d'autres dossiers. En outre, 10 647 demandes (autres que des factures) avaient été renvoyées au cours de l'année, dont 755 à plusieurs reprises (de 3 à 10 fois), tandis que 2 906 avaient été renvoyées sans justification.

255. Le Comité a également été informé que 8 051 demandes avaient été rejetées au cours de l'année 2018, notamment, dans le cas de 2 095 d'entre elles, parce qu'elles faisaient double emploi. Parmi ces dernières, 1 233 concernaient les ressources humaines ou la gestion des états de paie, et 234 avaient été renvoyées avant d'être rejetées pour diverses raisons, notamment parce qu'elles étaient incomplètes. Parmi les demandes rejetées, 19 avaient précédemment été renvoyées à leur destinataire sans aucune indication quant à la raison de ce renvoi.

256. D'après l'UNICEF, les demandes qui ont été renvoyées à leur destinataire à plusieurs reprises ne contenaient pas toutes les pièces justificatives nécessaires. Le Centre mondial de services partagés et les bureaux de pays ont fait savoir au Comité qu'ils avaient mis en place des procédures de contrôle interne pour limiter les risques qu'une même demande ou un même paiement soit traité plusieurs fois et indiqué que des rappels seraient régulièrement lancés à cet égard à l'occasion de webinaires. En outre, il avait été demandé qu'une solution informatique soit intégrée au système VISION pour limiter le risque de duplication des factures.

257. Le Comité a constaté que des bureaux de pays s'étaient inquiétés de voir que certaines demandes présentées au Centre leur avaient été renvoyées plus de trois fois sans que la raison de ces renvois ne leur soit jamais notifiée. Il convient donc de se pencher sur les tâches et les demandes en question afin de déterminer les points à améliorer. Le Comité a également constaté que, contrairement à ce que le Centre lui avait indiqué, la duplication des demandes n'était pas seulement due à des problèmes du système, mais bien à des problèmes de traitement manuels à tous les échelons de la chaîne de valeur de ces tâches administratives. Les contrôles permettant de déceler les doublons étaient appliqués manuellement et dépendaient donc en grande partie des personnes chargées de traiter la demande et pas tant du système.

b) *Délais de clôture des dossiers*

258. Le Comité a constaté que 376 demandes avaient été rejetées après renvoi, et que pour 125 d'entre elles, le traitement avait été gelé pendant 10 à 460 jours⁶. Ces chiffres élevés donnent à penser que ces demandes ont été conservées par le Centre mondial de services partagés sans être traitées. En outre, 10 demandes ont été rejetées dans un délai de traitement net variant de 12 à 46 jours, alors que le Centre les avait renvoyées au moins une fois pour l'une ou l'autre raison au cours du traitement. Le Comité en a déduit qu'il était possible, là aussi, que les demandes aient été conservées au Centre sans être traitées.

259. Le Comité a également remarqué que dans le cas de 98 demandes sur les 26 444 traitées sans renvoi, le délai entre l'ouverture et la clôture du dossier variait de 100 à 624 jours, alors que le nombre cible était de 20 jours seulement. Il a noté que dans les dossiers relatifs aux ressources humaines, l'administration des ressources humaines avait eu à traiter des questions complexes et que, dans les dossiers relatifs à la gestion des états de paie, les retards s'expliquaient essentiellement par le temps qu'avaient mis les tierces parties à apporter des informations complémentaires ou des précisions. Il est néanmoins préoccupant de voir que, dans un grand nombre de dossiers, les délais enregistrés avaient été 5 à 30 fois supérieurs à l'objectif fixé.

260. L'UNICEF a déclaré que certains dossiers n'avaient pas été relancés depuis longtemps et que d'autres étaient sous le statut « renvoyé » depuis longtemps, ce qui était courant pour les dossiers de cessation de service.

c) *Chronomètre servant au calcul du délai fixé dans les accords de prestation de services*

261. Le chronomètre⁷ est enclenché lorsque la demande est traitée par le Centre mondial de services partagés pendant les heures de bureau et est suspendu en dehors de ces heures. Il est également suspendu si la demande est incomplète et qu'elle ne peut être traitée. Il peut aussi être arrêté lorsque la personne chargée du traitement de la demande au Centre la renvoie au destinataire pour l'une ou l'autre raison, ou lorsqu'elle la classe « en attente » jusqu'à ce que les tierces parties concernées interviennent.

262. Le Comité a constaté qu'il était possible d'arrêter et de relancer manuellement le chronomètre, ce qui est préoccupant étant donné que cet outil doit permettre de mesurer les performances et de les comparer à ce qui est attendu dans l'accord de prestation de services. Après un contrôle aléatoire, il a remarqué que dans le cas de 71 demandes ayant fait l'objet d'un renvoi et qui ont été traitées dans le respect des accords, le délai de traitement enregistré s'était révélé inférieur, de 82 jours au maximum, à la période écoulée entre la date d'ouverture du dossier et la date de renvoi de la demande. Il est donc possible que ces dossiers aient été classés « en attente » et le chronomètre suspendu avant que les demandes ne soient renvoyées, une pratique qui s'écarterait de la procédure habituelle.

263. L'UNICEF a déclaré que sur les 71 demandes susmentionnées, 3 avaient été classées « en attente », et que toutes provenaient des services chargés des ressources humaines, qui avaient eu de bonnes raisons de les renvoyer. Le Comité a constaté que même dans le cas des trois demandes pour lesquelles le chronomètre avait été suspendu, aucune raison n'avait été donnée pour justifier le renvoi, ce qui n'est pas normal.

⁶ Le gel du traitement est la période pendant laquelle le chronomètre servant au calcul du délai de traitement d'une demande fixé dans l'accord de prestation de services est suspendu.

⁷ Outil servant à calculer le temps nécessaire au Centre pour traiter la demande et à le comparer au délai fixé dans les accords de prestation de service.

d) *Délai moyen enregistré et cibles fixées dans les accords de prestation de services*

264. L'UNICEF s'est fixé pour objectif de traiter et de clôturer 90 % des demandes reçues dans les délais impartis au titre des accords de prestation de services. Cependant, le Comité n'a trouvé aucun document dans lequel cette norme de 90 % aurait été officiellement approuvée par l'autorité compétente. Il a constaté que chaque accord de prestation de services fixait le nombre de jours dont disposait le Centre mondial de services partagés pour clôturer les dossiers. Globalement, celui-ci a été en mesure de respecter la norme de 90 % pour les cibles prévues par chaque accord de prestation de services.

265. L'analyse du délai de traitement moyen toutes tâches confondues et la comparaison de celui-ci avec la cible fixée dans les accords de prestation de services ont montré ce qui suit :

a) S'agissant des tâches financières, pour 7 tâches sur 20, la durée moyenne de traitement était égale à moins de 50 % du délai fixé dans l'accord de prestation de services, allant de 14,70 % à 49,50 %.

b) Concernant les tâches relatives aux ressources humaines, le délai moyen nécessaire pour exécuter 20 tâches sur les 35 prévues s'est élevé à moins de 50 % du délai fixé dans l'accord de prestation de services, et allait de 2,00 % à 48,30 %.

c) Dans le cas des tâches relatives à la gestion des états de paie, le délai moyen nécessaire pour exécuter 4 tâches sur les 10 prévues s'est élevé à moins de 50 % du délai cible fixé dans l'accord de prestation de services, et allait de 7,33 % à 47,33 %.

266. Le Comité a constaté que pour 31 tâches sur 65 relatives aux trois principales fonctions, le délai de traitement moyen était bien inférieur aux délais cibles fixés dans les accords de prestation de services, qu'il conviendrait dès lors de revoir.

267. Le Comité a également analysé le délai nécessaire pour traiter les dossiers une fois l'objectif atteint, et s'est intéressé pour ce faire à une tâche représentative de chacune des trois fonctions principales (états de paie, ressources humaines et finances). Il a constaté qu'une fois la cible de 90 % atteinte, le délai de traitement moyen des dossiers augmentait considérablement. Autrement dit, l'efficacité chutait une fois l'objectif de 90 % rempli. Le Comité a également remarqué que le délai de traitement était nettement plus élevé dès lors que l'objectif fixé dans les accords de prestation de services avait été atteint (tableau II.11).

Tableau II.11
Délai moyen de traitement des dossiers

(Nombre de jours)

Fonctions (processus)	Délai moyen de traitement des dossiers jusqu'à ce que la cible de 90 % soit atteinte		Délai moyen de traitement des dossiers une fois la cible de 90 % atteinte		Délai moyen de traitement des dossiers lorsque l'accord de prestation de services n'a pas été respecté	
	Normal	Urgent	Normal	Urgent	Normal	Urgent
Gestion des états de paie (versements/décaissements)	1,00	1,03	3,46	3,45	5,88	5,17
Ressources humaines (allocation-logement)	1,16	1,19	2,80	2,71	3,60	3,32
Finances (logistique et factures directes)	1,53	0,11	2,90	0,72	3,51	1,44

Source : Données communiquées par l'UNICEF.

268. L'UNICEF a déclaré que les cibles prévues dans les accords de prestation de services avaient été fixées conformément aux normes en vigueur dans le secteur et en accord avec les référents processus métier dans le cadre du démarrage du projet de Centre mondial de services partagés. Ces cibles avaient été revues annuellement, d'abord en 2017, puis en 2018, et les tâches, les délais moyens de traitement et les normes du secteur avaient été examinés. Elles se trouvent toutes au-dessus de la médiane et se situent généralement dans les premier ou deuxième quartiles les plus élevés. L'examen annuel des cibles fixées dans les accords de prestation de services était en cours, l'objectif étant de déterminer lesquelles pouvaient être revues à la baisse compte tenu des effectifs actuels. Le Centre a indiqué que les objectifs fixés dans les accords, y compris concernant l'administration des arrivées, avaient récemment été revus, que MyCase avait été remplacé par un nouvel outil de gestion des dossiers et qu'il était prévu de revoir à nouveau les cibles dans quelques mois.

269. Bien qu'il se félicite qu'un examen soit régulièrement entrepris, le Comité est d'avis qu'en l'état actuel des choses, il faut revoir les objectifs de plusieurs tâches et tenir compte à cette fin des données empiriques relatives aux délais moyens nécessaires pour traiter les demandes. Il a également souligné que le Centre devait revoir les délais nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans les accords de prestation de services et les délais de traitement une fois les objectifs atteints afin de déterminer comment améliorer son fonctionnement.

270. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie les objectifs fixés dans les accords de prestation de services pour les tâches administratives et tienne particulièrement compte à cette fin du délai moyen nécessaire pour traiter les demandes.

271. Le Comité recommande que l'UNICEF s'efforce de fixer un seuil de tolérance au-delà duquel il faudrait clairement préciser pour quelles raisons les cibles fixées dans les accords de prestation de services n'ont pas été atteintes.

272. Le Comité recommande que l'UNICEF rectifie la fonction permettant de suspendre manuellement le chronomètre prévu dans le cadre des accords de prestation de services et revoie les dossiers pour lesquels il a été arrêté pendant de longues périodes.

273. Le Comité recommande que l'UNICEF fasse en sorte que tout renvoi ou rejet des demandes reçues soit dûment motivé dans l'outil de demande de services⁸.

Entretien des tables principales

274. Le Centre mondial de services partagés est chargé de tenir à jour, dans VISION, une base de données précises et complètes sur les clients, les banques et les fournisseurs, y compris le personnel, qui fait office de contrôle interne principal pour atténuer les risques financiers. Les tables principales sont utilisées dans le cadre du règlement des factures, de la gestion des états de paie et de la comptabilisation des opérations dans VISION. Le Centre a également pour responsabilité particulière de régler les anomalies avec les bureaux de pays ou les prestataires, selon qu'il convient. Il centralise l'entretien de la base de données depuis septembre 2016.

275. Le Comité a constaté que les données de base importantes relatives aux ressources humaines, aux banques et aux fournisseurs gérées par le Centre présentaient de nombreux problèmes (voir tableau II.12).

⁸ Outil au moyen duquel les bureaux de pays peuvent envoyer une demande de services et communiquer ultérieurement.

Tableau II.12
Problèmes dans les tables principales

Table	Données manquantes				Autres problèmes
	Champs concernés	Nombre de fiches	Données inutiles	Doublons	
Table relative aux banques	Code SWIFT/identifiant bancaire international pour les transferts internationaux	62 905	13 colonnes	1 618 (en fonction de la clef bancaire, un champ unique)	1 399 fiches contenant un message d'erreur
	Numéros de comptes bancaires	30 850			
	Adresse	905			
	Coordonnées de l'agence bancaire	54 225			
	Informations sur la région de l'UNICEF	138 335			
Table relative aux fournisseurs	Numéro d'identification fiscale	–	805	3 (même numéro de fournisseur)	–
	Ville du prestataire	18 318		2 (selon le lieu)	
	Adresse	28 120			
	Données manquantes (nombre de champs)	116 champs			
	Coordonnées	69 722			
Table LFBK	Coordonnées bancaires	721	641	1 690 opérations fournisseurs sans numéro de compte bancaire dans les tables principales	
Table relative aux ressources humaines	Numéro d'identification dans le système	1 941	–	2 (sur la base des données	–
	Numéros d'identification unique Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	406	–	personnelles)	
	Identifiants de courriel de l'UNICEF	124	–		
	Date d'augmentation	14 680	4 538	Pour tous les dossiers, l'année « 9999 » a été saisie par défaut, de sorte à rendre impossible toute augmentation, quels que soient les motifs ayant présidé au refus de l'augmentation.	

Source : Données centralisées communiquées par l'UNICEF.

276. Le Comité a relevé plusieurs problèmes, notamment le fait que les champs obligatoires de l'ensemble des tables principales n'étaient pas définis, que plusieurs champs de données étaient restés vides, qu'il existait quelques doublons et que la qualité des données laissait à désirer. Certains de ces problèmes mettent également en évidence la nécessité de contrôler plus rigoureusement la saisie des données dans VISION.

277. L'UNICEF est revenu sur les causes propres à chaque problème, notamment le fait que certains champs étaient facultatifs, que certains problèmes avaient été hérités du passé, que d'autres résultaient des besoins spécifiques de chaque pays, qu'il avait été décidé sciemment d'utiliser un ensemble de données particulier, que tous les fonctionnaires ne disposaient pas d'un compte VISION, et que certains fonctionnaires ne pouvaient pas renseigner de numéro d'identification unique de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies car ils ne remplissaient pas les critères ouvrant droit à une pension. Le Fonds a également précisé que plusieurs fiches

problématiques avaient déjà été suspendues et assuré que les problèmes détectés seraient réglés lors d'opérations de nettoyage ultérieures en 2019 et que la liste des champs obligatoires serait complétée.

278. Le Comité a souligné que les données centralisées dans ces tables principales étaient utilisées lors d'opérations importantes, telles que le traitement et le règlement des factures, et qu'il importait qu'elles soient solides, complètes, précises et fiables pour que le système de contrôle interne de l'organisation soit efficace. Il a également signalé que, s'agissant des données relatives aux fournisseurs, le seul champ obligatoire concernait le pays, et que l'adresse et la ville permettraient de repérer plus aisément les fiches doublons et de vérifier l'identité des fournisseurs.

279. Le Comité recommande que l'exhaustivité, la précision et la qualité des données centralisées dans les tables principales soient régulièrement améliorées, et que les champs obligatoires de toutes les tables soient clairement définis.

280. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et déclaré qu'il proposerait d'inclure dans les procédures et directives relatives à la gestion des données de base des champs obligatoires pour les fiches de données financières au plus tard au deuxième trimestre de 2020. Des tables principales avec champs obligatoires étaient déjà intégrées dans le système et les contrôles nécessaires en fonction du type de renseignement étaient déjà en place.

Traitement des factures

281. L'UNICEF a effectué les décaissements si étaient réunis dans VISION les bons d'achat ou les contrats approuvés, les bons de réception des biens ou les feuilles de saisie de services correspondants, les factures des prestataires et tout autre document pertinent.

282. Conformément aux instructions générales relatives au traitement des factures logistiques, la date de la facture doit obligatoirement être saisie dans VISION et le règlement de la facture enregistrée doit être déterminé en fonction de la date d'échéance de celle-ci. La date d'échéance est fixée selon les conditions de règlement et calculée à partir de la date de la facture. En outre, la politique financière et administrative de l'UNICEF prévoit que le délai normal de règlement à compter de la date de référence⁹ est de 30 jours.

283. Le Comité a souligné que la date de référence constituait un champ important dans VISION, puisqu'elle indique la date de réception de la facture dans le bureau de pays et permet de déterminer la date d'échéance pour le règlement de celle-ci. À cet égard, il a constaté les problèmes suivants :

a) Dans 367 cas, pour lesquels les opérations ont été exécutées, les dates de référence étaient très anciennes, allant de 1981 à 2016. Par ailleurs, dans huit cas, les dates étaient invalides parce qu'elles étaient erronées (« 0018 », « 0218 », « 1201 ») ou contenaient du texte. Le Comité a noté que, pour ces dossiers, il avait fallu, à partir de chaque fiche, retracer l'enregistrement de la facture et vérifier manuellement que les trois sources requises concordaient¹⁰. L'UNICEF a expliqué que cela était dû à des erreurs de saisie des données de référence et ajouté que certaines années, comme 2013, étaient valides. Le Comité a souligné que ces données étaient peut-être correctes, mais qu'il fallait revoir le statut des factures, car il serait étonnant que des factures traitées en 2018 aient 2013 pour période de référence, puisque cela signifierait qu'il aurait fallu cinq ans à l'UNICEF pour traiter lesdites factures ;

⁹ Date de réception de la facture au bureau de pays.

¹⁰ Opération consistant à confirmer qu'à chaque facture correspond bien un bon de commande et un bon de réception.

b) Dans le cas de 41 459, on a relevé des retards de paiement de 30 à 2 000 jours par rapport à l'échéance de paiement normale, soit 30 jours à partir de la date de référence. L'UNICEF a justifié ces retards en expliquant que les bureaux de pays avaient transmis les factures tardivement et que certaines des demandes qu'ils avaient soumises leur avaient été renvoyées. Le Comité a souligné qu'il convenait d'examiner les factures présentées avec plus de trois ans de retard ;

c) Dans 55 cas, les factures ont été réglées avant la date de référence, le maximum étant 360 jours d'avance. L'UNICEF a déclaré que, pour 38 de ces factures, les données saisies manuellement étaient erronées, et que pour les 17 autres, la date de référence avait été arrondie à la fin du mois. Le Fonds a ajouté que, dans la plupart des cas, les dates de référence futures avaient été mal saisies. Le Comité a souligné que les erreurs manuelles évoquées par l'UNICEF indiquaient que les contrôles internes étaient insuffisants, d'autant qu'aux fins de la vérification de la concordance des trois sources susmentionnées, il importait de s'assurer que les dates de référence et les dates de règlement des factures concordent. En outre, il était nécessaire de revoir les cas où les problèmes n'étaient pas dus à des erreurs de saisie manuelle.

284. Le Comité recommande que l'UNICEF mette en place dans VISION les contrôles de la saisie et les contrôles de données nécessaires, en particulier pour les dates de référence.

285. Le Comité recommande également que l'UNICEF prenne les mesures qui s'imposent pour faire en sorte que tous les bureaux concernés présentent et traitent les factures en temps voulu.

Atténuation des erreurs et anomalies dans la gestion des états de paie

286. L'équipe de gestion des états de paie du Centre mondial de services partagés est chargée de traiter chaque mois les états de paie du personnel de l'UNICEF. Cette tâche comprend plusieurs étapes, qui consistent à lancer une simulation des états de paie et dresser des rapports de comparaison, à valider les résultats de ces simulations, à générer des rapports d'analyse du financement selon que de besoin et à assurer le suivi auprès des bureaux extérieurs le cas échéant, à dresser une liste des erreurs et anomalies détectées dans les tables principales et à y remédier avant que les états de paie ne soient effectivement traités.

287. L'établissement d'une liste des anomalies détectées dans les tables principales est une mesure de contrôle qui a été mise au point conjointement par l'administration des ressources humaines et l'équipe de gestion des états de paie, le but étant de signaler toute erreur ou anomalie et de permettre ainsi aux utilisateurs finals de les revoir et de les valider manuellement avant le traitement effectif des états de paie, de sorte à éviter tout versement erroné. Lors d'un contrôle aléatoire des listes d'anomalies, le Comité a constaté que certaines erreurs et anomalies étaient libellées comme suit : « la date de réception de l'indemnité ne correspond pas à la date d'inscription de la personne à charge ». Cependant, rien n'était fait pour recouvrer les sommes en question.

288. Le Comité a été informé que les données relatives aux personnes à charge dans ces dossiers avaient été créées par les bureaux locaux à l'époque où les tâches relatives aux ressources humaines étaient décentralisées auprès des bureaux extérieurs et que, plus de deux années s'étant écoulées depuis cette erreur administrative, il n'était pas procédé au recouvrement du trop-perçu, conformément à l'instruction administrative applicable. Il a souligné que l'instruction administrative en question prévoyait normalement le recouvrement intégral du trop-perçu. Toutefois, lorsque le trop-perçu était le résultat d'une erreur de l'Administration et que le fonctionnaire ne savait pas qu'il avait eu lieu, le recouvrement se limitait aux montants versés au cours des deux années précédant la notification dudit trop-perçu par l'UNICEF. Il convenait

dès lors de vérifier pour l'ensemble des dossiers concernés que les intéressés avaient bien été informés de cette erreur avant de décider de recouvrer ou non les montants, cette décision ne pouvant se fonder exclusivement sur la date de l'erreur, cela allant à l'encontre des dispositions de l'instruction administrative.

289. L'UNICEF a pris acte du problème et déclaré qu'après la création du Centre mondial de services partagés, de nouvelles mesures avaient été prises pour faire toutes les vérifications nécessaires et limiter le risque que ce type d'erreur ne se reproduise. Toutefois, il convenait de rouvrir les anciens dossiers. Le Comité a été informé que ces mesures de vérification avaient été intégrées dans la liste d'anomalies en vue d'harmoniser les données dans un souci de rationalisation. La correction des dossiers avait commencé et était en cours.

290. Le Comité a constaté que certaines erreurs et anomalies se produisaient fréquemment. Il conviendrait d'examiner les anomalies isolées et récurrentes et de les classer en deux catégories : celles qui sont habituelles et n'ont aucune incidence sur la gestion des états de paie et celles qui ont une incidence sur la gestion des états de paie et qui devraient être réglées en priorité.

291. Le Comité recommande que l'UNICEF règle en priorité les dossiers en souffrance en se fondant pour ce faire sur des critères précis et en définissant un plan d'action faisant intervenir tous les bureaux concernés.

292. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité de recouvrer les trop-perçus, y compris ceux résultant de la saisie de données incorrectes au cours des années précédentes, conformément à l'instruction administrative applicable.

293. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité d'étoffer la base de données mensuelles et la liste des anomalies détectées concernant les fonds afin de repérer et d'examiner toute erreur ou anomalie ayant une incidence sur la gestion des états de paie et d'y remédier.

C. Informations communiquées par l'administration

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

294. L'UNICEF a indiqué au Comité que 4,42 millions de dollars avaient été comptabilisés en pertes en 2018 (contre 3,21 millions en 2017), dont 2,52 millions au titre de l'inventaire des programmes, 1,44 million au titre des contributions à recevoir, et 0,46 million au titre des créances diverses et des biens et du matériel.

2. Versements à titre gracieux

295. L'UNICEF a signalé qu'un versement à titre gracieux avait été autorisé par le Directeur exécutif en 2017. En 2018, un montant total de 38 012 dollars (contre 0,73 million de dollars en 2017) a été versé à titre gracieux dans trois pays à des membres du personnel recruté sur le plan local exerçant leurs fonctions dans des lieux d'affectation ouvrant droit à une prime de danger.

3. Cas de fraude ou de présomption de fraude

296. Conformément à la Norme internationale d'audit 240, le Comité planifie ses audits des états financiers de manière à pouvoir raisonnablement s'attendre à repérer les inexactitudes et irrégularités significatives, y compris celles qui résultent de la fraude. On ne peut cependant pas compter sur notre vérification pour relever toutes

les erreurs ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

297. Au cours de l'audit, le Comité pose des questions sur la manière dont l'administration s'acquitte de ses responsabilités en matière d'évaluation des risques de fraude et sur les dispositifs permettant de détecter ces risques et d'y faire face, notamment en ce qui concerne tout risque particulier qu'elle a déjà relevé ou qui a été porté à son attention. Le Comité demande également à l'administration et au Bureau de l'audit interne et des investigations s'ils ont connaissance de tous cas de fraude avérée ou présumée ou d'allégations y relatives. Dans le mandat additionnel régissant l'audit externe des comptes, les cas de fraude avérée ou présumée figurent sur la liste des questions que le Comité doit évoquer dans son rapport.

298. L'UNICEF a signalé 19 cas de fraude ou de présomption de fraude clôturés au cours de l'année 2018 (contre 20 cas en 2017) par le Bureau de l'audit interne et des investigations et 184 cas de fraude ou de présomption de fraude concernant des projets de transferts en espèces d'urgence clôturés en 2018, sur lesquels une organisation indépendante engagée par l'UNICEF avait mené des enquêtes. Le montant total des pertes financières subies dans les affaires corroborées par le Bureau de l'audit interne et des investigations en 2018 s'est élevé à 437 754 dollars, dont 14 987 dollars ont été recouvrés. Les enquêtes menées par l'organisation indépendante sur les transferts en espèces relatifs à des projets particuliers a établi que le montant des pertes dues aux transactions frauduleuses s'établissait à 84 461 dollars, dont 84 359 dollars ont été recouvrés. Le montant total des pertes résultant des affaires clôturées par le Bureau de l'audit interne et des investigations et celles sur lesquelles l'organisation indépendante a enquêté s'élevait à 522 215 dollars, dont 99 346 dollars ont été recouvrés.

D. Remerciements

299. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier la Directrice générale et le personnel de l'UNICEF de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Président de la Cour des comptes fédérale de l'Allemagne
Président du Comité des commissaires aux comptes
(Signé) Kay Scheller

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde,
(Auditeur principal)
(Signé) Rajiv Mehrishi

Le Contrôleur général de la République du Chili
(Signé) Jorge Bermúdez

Le 24 juillet 2019

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2017

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
1	2013	A/69/5/Add.3 , chap. II, par. 69	Exiger des bureaux de pays qu'ils fournissent des hypothèses budgétaires pleinement justifiées dans le cadre de l'élaboration des estimations de ressources nécessaires à la conduite des activités décrites dans les plans de travail pluriannuels évolutifs.	<p>Les directives relatives à l'élaboration des plans de travail pluriannuels évolutifs à l'intention des bureaux de pays ont été améliorées et contiennent désormais des informations sur l'élaboration des hypothèses budgétaires. Un module de formation sur la gestion axée sur les résultats a été mis au point et déployé avec succès. Des directives sur les plans de travail ont été élaborées et publiées pendant le quatrième trimestre de 2017.</p> <p>L'UNICEF a conçu et mis en œuvre un nouvel outil de formulation du budget pour rationaliser et faciliter les processus d'estimation des ressources. Pendant le deuxième semestre de 2018 et le premier semestre de 2019, l'outil a été mis en place graduellement et une formation à son application réalisée dans toutes les régions et dans toutes les divisions du siège. Conjointement à l'élaboration de politiques et procédures connexes et à leur diffusion à tout le personnel sur le site SharePoint dédié, l'outil a été lancé dans les délais prescrits au cours du quatrième trimestre de 2018. Il est appliqué comme prévu dans les bureaux, dans les délais visés dans le descriptif de programme du pays concerné.</p>	<p>L'outil de gestion budgétaire a été mis en service dans tous les bureaux de l'UNICEF. Le Comité vérifiera si la mise en œuvre et l'utilisation de l'outil permet d'appliquer cette recommandation lors de sa prochaine vérification et considère que la recommandation est en cours d'application.</p>				X
2	2014	A/70/5/Add.3 , chap. II, par. 69	a) Prendre des mesures pour améliorer le taux d'achèvement des activités menées dans le	Outre la publication de recommandations révisées sur les plans de travail annuels et les plans de gestion annuels dans le Manuel des politiques et	Au vu des mesures prises, la recommandation est				X

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			<p>cadre du plan intégré de suivi et d'évaluation ;</p> <p>b) veiller à ce que les bureaux de pays continuent de s'employer à établir dans les temps leurs plans de travail annuels et à assurer le suivi des décaissements de fonds aux partenaires d'exécution et</p> <p>c) renforcer le système et la procédure d'établissement et de présentation dans les délais impartis des plans de gestion annuels aux bureaux régionaux soient renforcés pour améliorer la gouvernance des bureaux de pays.</p>	<p>procédures de programmation de l'UNICEF au cours du quatrième trimestre de 2015, l'UNICEF a mis en place la plateforme logicielle PRIME pour remplacer les plans intégrés de suivi et d'évaluation manuels. Plusieurs aspects liés à l'assurance de la qualité doivent être consignés dans ce logiciel tout au long de l'année, ce qui permet de veiller à ce que les activités menées dans le cadre du plan intégré de suivi et d'évaluation soient réalistes, améliorant par la même occasion leur taux d'achèvement.</p> <p>En 2018, conformément à la nouvelle politique en matière d'évaluation, des améliorations ont été apportées au logiciel PRIME, de manière à l'intégrer à d'autres plateformes d'évaluation de l'information, comme la base de données d'évaluation et de recherche et le système de suivi des mesures prises par l'administration pour donner suite aux évaluations. Cela permettra de disposer d'un système d'information complet et intégré aux fins de la planification et de la gestion des activités de suivi et d'évaluation et de l'établissement de rapports à ce sujet.</p> <p>Le nouveau système intégré d'évaluation de l'information regroupe les fonctionnalités de toutes les phases de l'évaluation et de la recherche. En assurant la fusion de la base de données d'évaluation et de recherches, du logiciel PRIME et du système de suivi des mesures administratives en un système unique, le système intégré d'évaluation a simplifié les anciens</p>	considérée comme appliquée.				

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
3	2015	A/71/5/Add.3 , chap. II, par. 14	<p>a) Envisager de consolider un budget annuel intégré au niveau du Fonds qui recoupe les données de tous les budgets approuvés par le Conseil d'administration ; et</p> <p>b) prévoir des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation, au niveau de l'unité administrative concernée.</p>	<p>systèmes d'intégration en un processus unifié de planification et d'exécution des activités d'évaluation. Les activités d'essai et de mise en service sur le terrain ont été mises au point au cours du premier trimestre de 2019, après une intense période d'essai et l'organisation de plusieurs webinaires, afin de familiariser les utilisateurs aux nouvelles fonctionnalités du système.</p> <p>La partie a) de la recommandation a été mise en œuvre, comme l'a constaté le Bureau dans ses rapports portant sur la période 2016-2018.</p> <p>Quant à la partie b) de la recommandation, l'UNICEF a établi un cadre précis conforme aux normes IPSAS qui définit l'annualisation des montants provenant des diverses sources budgétaires, lequel est conforme au cadre intégré de résultats et de ressources.</p> <p>L'UNICEF a élaboré et mis en œuvre un nouvel outil d'établissement du budget pour rationaliser et faciliter le processus d'estimation des ressources. Au cours du deuxième semestre de 2018 et du premier semestre de 2019, cet outil a été graduellement mis en place, puis une formation à l'entrée en service a été suivie dans toutes les régions et divisions du siège. Cet outil, conjointement avec les politiques et procédures connexes élaborées et diffusées au personnel sur le site SharePoint, a été lancé au quatrième trimestre de 2018. Il est utilisé comme prévu dans les bureaux, conformément à</p>	<p>Le Comité vérifiera les mesures prises au titre de la partie b) de la recommandation pendant sa prochaine vérification et considère que la recommandation est en cours d'application.</p>		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
4	2015	A/71/5/Add.3 , chap. II, par. 90	Veiller à ce que les bureaux régionaux et les bureaux de pays : a) fassent le nécessaire pour élaborer des plans intégrés de suivi et d'évaluation et améliorer le taux d'achèvement des activités ; b) suivent la procédure prescrite dans le Manuel des politiques et procédures de programmation de l'UNICEF en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de travail annuels et des plans de gestion annuels, pour qu'ils puissent être établis dans les délais.	la période visée dans le descriptif de pays connexe. Le Groupe des résultats sur le terrain a publié la procédure de l'UNICEF sur le plan de gestion annuel des bureaux de pays et les équipes de gestion au niveau des pays. Tous les bureaux de pays et les bureaux régionaux sont tenus de s'acquitter des responsabilités spécifiques énoncées dans la procédure. Un nouveau système d'évaluation de l'intégration des systèmes informatiques, a été déployé dans tous les bureaux de pays en 2019, après une intense période d'essai et l'organisation de webinaires afin de familiariser les utilisateurs avec les nouvelles fonctionnalités du système. Tous les systèmes existants ont été intégrés dans la nouvelle plateforme. Le nouveau système intégré d'évaluation des systèmes informatiques comprend des fonctionnalités concernant toutes les phases de l'évaluation et de la recherche. Il permettra de regrouper en un système unique la base de données concernant les évaluations et les travaux de recherche, PRIME ainsi que le système de suivi des mesures administratives concernant l'évaluation et simplifiera les systèmes existants en un seul processus d'exécution des tâches de planification et d'exécution des activités d'évaluation.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
5	2015	A/71/5/Add.3 , chap. II, par. 105	Envisager : a) d'instaurer un système de surveillance financière pour	L'UNICEF a conçu et mis en œuvre un nouvel outil d'établissement du budget qui établit une relation entre les dépenses effectives et les prévisions au	Le Comité a pris note de la réponse actualisée de l'UNICEF et vérifiera l'état d'avancement de		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives à un niveau de planification approprié (par réalisation, par produit ou par activité) ; b) d'examiner les documents d'orientation et autres sources de référence afin de les améliorer et de mieux les utiliser ; c) d'aligner les indicateurs de l'exécution des produits avec les domaines d'intervention et les activités afin d'atteindre les objectifs visés dans le domaine de l'éducation.	niveau des activités, des produits et des résultats, afin de faciliter la gestion du budget et le suivi des dépenses et de rationaliser et faciliter le processus d'estimation des ressources. Au cours du deuxième semestre de 2018 et du premier semestre de 2019, l'outil a été mis en œuvre graduellement et une formation a été dispensée dans toutes les divisions du siège et les régions. L'outil, conjointement avec les politiques et procédures connexes élaborées et communiquées à tout le personnel sur le site SharePoint spécifique, a été implanté comme prévu durant le quatrième trimestre de 2018. Il est appliqué par les bureaux, dans les délais prescrits dans le descriptif de programme de pays pertinent.	ses travaux concernant la recommandation au cours du prochain audit ; il considère que cette recommandation est en cours d'application.				
6	2015	A/71/5/Add.3, chap. II, par. 114	Faire en sorte que la Division de l'approvisionnement assure un suivi avec les bureaux de pays et les tiers pour examiner les raisons des retards et s'emploie réellement à ce que les rapports sur la réception des vaccins soient présentés en temps voulu.	Ainsi qu'il l'avait promis, l'UNICEF a mis en œuvre diverses mesures pour améliorer la présentation en temps voulu des rapports sur la réception des vaccins. En 2017, la Division de l'approvisionnement a achevé d'examiner le Manuel des achats ainsi que la politique énoncée dans les directives de l'Organisation mondiale de la Santé sur l'emballage et l'expédition internationale des vaccins. Sur la base de cet examen, l'UNICEF a publié des directives pour assurer la fourniture de principes directeurs clairs et cohérents aux bureaux de pays concernant la présentation des rapports sur la réception des vaccins. En outre, en septembre 2017, l'UNICEF a conçu et mis en place un indicateur	Le Comité a noté les mesures prises par la Division de l'approvisionnement au sujet de la recommandation et considère qu'elle a été appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>clef de performance pour suivre la présentation des rapports sur la réception des vaccins dans un délai de trois jours ouvrables. Cet indicateur permettra aux bureaux de pays de connaître leurs résultats dans ce domaine et d'élaborer, le cas échéant, des stratégies pour améliorer les résultats.</p> <p>L'administration continue à fournir un appui à certains bureaux où la soumission de rapports sur la réception des vaccins fait régulièrement l'objet de retards importants, en effectuant des analyses et en élaborant des plans d'action pour améliorer le respect des délais. Elle est satisfaite d'indiquer qu'en 2018 une amélioration de 12 % par rapport à 2017 a déjà été constatée suite à des efforts de cet ordre au Pakistan, au Nigéria et au Bangladesh.</p> <p>Suite aux mesures prises, les données globales concernant le troisième trimestre de 2018 montrent l'amélioration notable de l'UNICEF dans ce domaine, 72 % des rapports concernant la réception de vaccins parvenant dans un délai de trois jours, contre 45 % à la fin du troisième trimestre de 2017. L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.</p>					
7	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 25	Veiller à l'application de la directive dans laquelle l'UNICEF a déterminé les dépenses opérationnelles qui devraient être couvertes	Dans le cadre de la planification de son budget intégré pour la période 2018-2021, l'UNICEF a veillé à ce que les structures des bureaux et les sources de financement reposent sur des hypothèses raisonnables. Les critères	Le Comité a noté les progrès signalés par l'UNICEF et les vérifiera lors de son prochain audit. Il considère que cette		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			par le budget des programmes et celles qui devraient être imputées au budget institutionnel.	<p>retenus pour l'examen étaient fondés sur la directive précitée, approuvée par l'Administration. Il s'agit d'une première étape vers un examen plus complet et exhaustif du classement et de la structure des postes, pour que le Fonds dispose d'un mode de financement cohérent.</p> <p>L'outil d'établissement du budget est une application Web qui remplacera le système intégré de budgétisation et repose sur des principes de budgétisation axée sur les résultats, pour que l'UNICEF puisse mieux relier les résultats et les ressources. Il utilise la structure des résultats dans le système VISION pour aider les bureaux de pays à établir leurs budgets. Des directives et des outils ont été élaborés et communiqués à l'ensemble du personnel sur le site SharePoint, pour aider les bureaux de pays à établir leur budget, comme il est souligné dans les réponses aux recommandations n^{os} 1, 3 et 5 ci-dessus.</p> <p>L'UNICEF a appliqué les principes directeurs ainsi que les critères retenus pour l'établissement des dépenses afférentes aux postes dans le cadre du budget intégré pour 2018-2021.</p> <p>S'agissant du calcul des objets de dépenses autres que les postes, l'outil regroupe des données concernant les résultats au niveau du programme de pays.</p> <p>Les bureaux utilisent une méthode d'estimation ascendante des ressources. Dans l'outil d'établissement du budget, l'information est évaluée par stratégie</p>	recommandation est en cours d'application.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
8	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 31	a) Continuer à fournir l'appui technique et opérationnel nécessaire aux comités nationaux de façon que chacun d'entre eux mette en œuvre le Plan stratégique conjoint aligné sur le Plan stratégique de l'UNICEF ; b) améliorer sa gouvernance afin d'atteindre le montant cible des fonds à mobiliser auprès du secteur privé.	<p>et catégorie de coût au niveau des produits, puis regroupée au niveau des résultats et agrégée à nouveau au niveau du programme de pays. Dans cet objectif, des directives concernant la méthode à suivre pour le calcul du montant des objets de dépense autres que les postes ont été incluses dans le manuel d'utilisation de l'outil d'établissement du budget.</p> <p>L'Administration de l'UNICEF considère que cette recommandation a été appliquée.</p> <p>En ce qui concerne la partie a) de la recommandation, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé a pleinement intégré la fourniture d'orientations techniques et de l'appui opérationnel nécessaires aux comités nationaux, pour faciliter leur mise en œuvre des plans stratégiques communs alignés sur le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017.</p> <p>La Division a continué de fournir des conseils techniques et un appui opérationnel pour les aider à livrer les produits prévus pour atteindre les cibles fixées pour la dernière année de la période 2014-2017.</p> <p>Des visites sont régulièrement organisées et une assistance technique est dispensée à distance ou dans les pays aux comités nationaux pour les aider à réaliser les objectifs énoncés dans chaque plan stratégique conjoint et faciliter l'examen des résultats de 2017 conformément au Plan.</p>	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>La Division a entrepris une évaluation du processus des plans stratégiques conjoints en 2016, sur la base de laquelle elle a décidé de passer à une plateforme en ligne pour améliorer le suivi et le contrôle du Plan et l'harmoniser avec le nouveau Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant.</p> <p>En ce qui concerne la partie b) de la recommandation, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé considère qu'elle gère rationnellement la réalisation des objectifs fixés aux comités nationaux en matière d'appels de fonds. L'équipe chargée du développement des activités gère un système de « personnes-contacts », qui permet de fournir un appui individualisé à un portefeuille de marchés, de recourir à des services spécialisés en cas de besoin et de dispenser un contrôle ainsi que des contributions stratégiques et techniques pendant l'année, en particulier dans le cadre de l'élaboration des nouveaux plans stratégiques conjoints. Les résultats sont examinés tous les trimestres et des informations sont dispensées aux marchés en vue de réviser les programmes ou d'adapter les structures, si besoin est. Les marchés les plus performants font l'objet d'un processus d'alignement avant l'application de chaque plan stratégique conjoint et d'un examen semestriel réalisé par l'équipe de développement des marchés. En outre, comme les</p>					

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
9	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 36	Coopérer avec les comités nationaux et assurer un suivi afin qu'ils parviennent à verser des contributions équivalant à 75 % de leurs recettes brutes, comme prévu par l'accord de coopération applicable.	<p>L'UNICEF suit attentivement les taux de contribution de tous les comités nationaux et les engage vivement à atteindre l'objectif retenu, 75 % de leurs recettes brutes. Les plans stratégiques conjoints des comités qui n'ont pas encore atteint cet objectif comportent une feuille de route en vue de sa réalisation.</p> <p>Ceci illustre les efforts déployés par la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé et par les comités nationaux pour appliquer l'accord de coopération et réduire au minimum le taux de rétention. Étant donné la situation spécifique de chaque comité, tous ne peuvent pas atteindre l'objectif de 75 % en 2019, ni durant les années suivantes. L'UNICEF accepte cet état de choses et le délai mutuellement convenu pour l'amélioration du taux de contribution figure dans la feuille de route. L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée, puisqu'il a fourni des éléments de preuve concernant la feuille de route arrêtée d'un commun accord en vue d'améliorations et que cette dernière témoigne de la collaboration avec les comités nationaux et du suivi dont ils font l'objet.</p>	Le Comité a continué de constater des lacunes dans le système, les comités nationaux n'étant pas en mesure de maintenir l'objectif de 75 %. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
10	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 57	Harmoniser les différents objectifs fixés dans le Plan stratégique, le budget et le Plan stratégique conjoint et suivre de près les produits générés par les différentes sources de recettes.	Jusqu'à la fin de 2017, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé a suivi de près et a harmonisé les objectifs concernant les produits provenant de diverses sources de recettes et a notamment établi un ordre de priorité concernant les sources de recettes du secteur privé. Des efforts considérables ont été consentis pour harmoniser les plans existants, dont le Plan stratégique 2014-2017 ainsi que les nouveaux plans (Plan stratégique de l'UNICEF, Plan relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant, Plans stratégiques conjoints, Plan relatif au secteur privé et modules d'évaluation des résultats concernant les indicateurs clefs de performance). En outre, l'UNICEF a permis d'accéder aux outils et aux rapports employés pour suivre la mobilisation de produits.	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
11	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 62	Élaborer un dispositif visant à accroître les contributions des sources potentielles de recettes, telles que les entreprises. La version définitive de la stratégie devra être établie avant la mise en œuvre du prochain plan de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé.	La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé a établi la version définitive de son plan pour 2018-2021 (le plan IMPACT). Dans le plan pour 2014-2017, la priorité avait été accordée aux annonces de contribution et aux entreprises donatrices, principales sources de mobilisation. L'élaboration du nouveau plan relatif à la collecte de fonds et aux partenariats dans le secteur privé a comporté des évaluations des diverses sources de mobilisation de fonds. Les stratégies sont définies plus en détail dans le plan IMPACT.	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
12	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 68	Renforcer la mise en œuvre de la politique	La politique harmonisée concernant les transferts de fonds a été appliquée dans	Le Comité a pris acte de la situation, telle que		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			harmonisée concernant les transferts de fonds, en vue d'atteindre les objectifs fixés.	tous les bureaux de pays qui virent des fonds aux partenaires d'exécution. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège disposent désormais de mécanismes de notification solides pour surveiller le degré d'application de la politique et recenser les points à améliorer. Le Manuel des politiques et procédures relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds a été publié et comporte plusieurs orientations et outils techniques destinés à aider les bureaux de pays à appliquer efficacement cette politique. L'UNICEF a atteint et dépassé les objectifs fixés à l'échelle mondiale. D'après le rapport de fin d'année sur l'état d'avancement de la politique harmonisée pour 2017, à l'échelle mondiale, les bureaux de pays de l'UNICEF ont effectué 158 % du nombre minimal de visites de programmes requis et 105 % du nombre minimal de vérifications ponctuelles. Des progrès par rapport à l'année antérieure ont été constatés dans toutes les régions. Les 25 plus grands bureaux de pays ont tous atteint les objectifs relatifs aux programmes et seulement six d'entre eux n'ont pas atteint l'objectif financier, dans la plupart des cas parce qu'ils n'avaient pas pu procéder, faute d'accès ou de temps, à la mission d'assurance.	décrite par l'UNICEF. Toutefois, compte tenu du fait que son rapport fait état d'exemples de divers problèmes relatifs à la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds constatés dans les bureaux qu'il a visités durant son audit, il considère que la recommandation est en cours d'application.				
13	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 74	Procéder sans délai à l'analyse coûts-avantages de la politique harmonisée	L'UNICEF a réalisé et achevé une analyse coûts-avantages de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Son rapport est au stade d'avant-projet et doit faire l'objet d'un	Compte tenu des mesures prises pour établir le rapport, le Comité considère que la	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
14	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 84	concernant les transferts de fonds. Mettre au point un mécanisme permettant de consigner formellement les autorisations de réception de transferts de fonds accordées par les partenaires d'exécution aux bénéficiaires suppléants, afin d'atténuer les risques de différend et d'erreur de paiement.	examen final. Cet examen sera achevé en 2018. Le risque d'erreur de paiement est limité par la séparation adéquate des responsabilités. Le personnel des bureaux de pays sélectionne le bénéficiaire dans le système VISION, où figurent uniquement des bénéficiaires inscrits au fichier principal des fournisseurs par les agents du Centre mondial de services partagés. Les bénéficiaires sont inscrits au fichier principal des fournisseurs uniquement si une autorisation en bonne et due forme a été fournie. Pour renforcer encore les contrôles existants, l'UNICEF a mis au point un mécanisme approprié, à savoir une procédure relative à l'autorisation de bénéficiaires suppléants pour les partenaires d'exécution. Cette procédure définit clairement les critères qu'un bénéficiaire suppléant doit remplir pour être inscrit sur le fichier principal des fournisseurs ainsi que les justificatifs que les partenaires de réalisation doivent fournir. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une mise à jour des politiques et procédures relatifs aux transferts directs de fonds, qui a été achevée à la fin de 2018.	recommandation est appliquée. Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée	X			
15	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 95	Veiller à ce que les bureaux concernés procèdent à l'estimation et au signalement des risques au moins une fois par an, en vue de faire face aux problèmes qui peuvent provenir de	En 2016, l'UNICEF a évalué et reformulé sa politique de gestion et de signalement des risques. Il a établi que les procédures de gestion du risque institutionnel devraient être profondément remaniées, de sorte que l'information sur l'estimation des risques soit plus pertinente et rapide.	Le Comité a pris note des mesures prises et considéré cette recommandation comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			facteurs internes et externes.	Comme le montrent les évaluations des risques réalisées en 2017, qu'il est prévu d'effectuer chaque année, ses bureaux procèdent chaque année à une estimation des risques, consignent leur profil de risques dans l'outil de gestion des risques (inSight) et ont pour mission de mettre à jour leurs évaluations aussi souvent que nécessaire.					
16	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 99	Faire en sorte que sa nouvelle politique de gestion du risque soit conçue pour répondre à ses besoins opérationnels et éviter toute incohérence.	L'UNICEF a révisé le contenu réglementaire de la politique de gestion du risque institutionnel en vigueur pour remédier aux incohérences relevées par le Comité. La nouvelle version devrait être publiée à la fin 2018, parallèlement à l'élaboration et à l'application de la Stratégie de gouvernance institutionnelle, de gestion des risques et de respect des règles de la Division de la gestion et de l'administration financières et à la mise en place d'une plateforme informatique à l'appui de cette stratégie.	Le Comité a noté que la nouvelle politique de gestion du risque institutionnel et les procédures connexes sont en cours d'élaboration. En conséquence, il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
17	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 105	Continuer à fournir un appui ponctuel depuis le siège et mettre en place un programme de formations officielles portant sur la gestion des risques, dispensées régulièrement à l'intention des coordonnateurs pour la gestion des risques.	L'UNICEF a élaboré des manuels de formation à l'intention des coordonnateurs pour la gestion des risques. Les activités de formation seront organisées avant la fin de 2018.	Le Comité a noté que la nouvelle politique de gestion des risques était en cours d'élaboration. En conséquence, il considère la recommandation en cours d'application.		X		
18	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 111	Établir des degrés de tolérance au risque et d'appétence pour le	L'UNICEF élaborera une déclaration relative à la tolérance au risque au niveau du Fonds, compte tenu de son	Le Comité a constaté qu'une nouvelle politique et de nouvelles		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			risque aux niveaux opérationnels appropriés.	Règlement financier et règles de gestion financière, dans le cadre de la nouvelle politique de gestion du risque institutionnel, actuellement en cours de révision.	procédures de gestion du risque institutionnel étaient en cours d'élaboration. En conséquence, il considère que la recommandation est en cours d'application.				
19	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 125	Veiller à ce que les données centralisées relatives aux fournisseurs soient examinées régulièrement et de corriger toutes les anomalies.	<p>En 2016, les données relatives aux fournisseurs ont été centralisées au Centre mondial de services partagés. L'UNICEF a aussi expliqué au Comité que, pendant le deuxième trimestre de 2017, le Centre avait supprimé plus de 38 000 dossiers inactifs et 1 500 doublons dans les fichiers de gestion des données de base. Par la suite, chaque nouveau dossier traité au Centre a été vérifié pour repérer les éventuels doublons, en application des procédures opérationnelles permanentes. En outre, le Centre procède chaque année à un nettoyage et à un archivage des données, ce qui contribue à réduire le risque de doublon et permet de supprimer les dossiers de fournisseurs inactifs depuis longtemps.</p> <p>L'administration procède à des examens périodiques des données centralisées relatives aux fournisseurs au moins deux fois par an. Elle dispose également d'un mécanisme aux fins de la suppression d'anomalies. Le Centre a régulièrement nettoyé les dossiers relatifs aux finances et a réussi à éliminer des milliers de doublons, comme on l'a déjà vu. La mesure recommandée est déjà en vigueur et s'inscrit dans le cadre des efforts</p>	Le Comité a continué de constater des lacunes dans la tenue de la base de données relative aux fournisseurs. Lors du prochain audit, il vérifiera les résultats de l'exercice qui s'achèvera en juin 2019. La recommandation est considérée en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 133	Renforcer le système de gestion des contrats de longue durée, de sorte que l'échéance des contrats fasse l'objet d'un suivi constant, que les contrats soient renouvelés en temps voulu et que les marchés relatifs aux biens achetés régulièrement soient attribués aux fournisseurs proposant les meilleurs prix.	<p>engagés en matière de gestion. Le Centre effectuera une nouvelle opération de nettoyage en juin 2019.</p> <p>L'UNICEF a rationalisé les mécanismes de planification des appels d'offres en actualisant et en examinant le calendrier des appels d'offres stratégiques, qui comprend les dates d'expiration des contrats de longue durée et les mesures à prendre quant à la prorogation ou au lancement d'appels d'offres et sert également d'ordre du jour permanent lors des réunions tenues mensuellement par le Groupe des programmes. Les appels d'offres concernant des marchandises non stratégiques sont examinés au niveau des centres de la Division de l'approvisionnement et à l'occasion de réunions au niveau des unités, aux fins d'une planification adéquate.</p> <p>En outre, l'UNICEF a mis au point un système de contrôle de l'échéance des contrats de longue durée, qui figure au tableau de bord (approvisionnement) d'inSight. Comme noté dans le rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2017, la recommandation a déjà été partiellement appliquée et classée par le Comité. Le seul point en suspens concernait la mise en circulation du mécanisme de contrôle de contrats de longue durée portant sur des biens et services, qui a été lancé en février 2018.</p> <p>Le système de contrôle est actualisé tous les jours, ce qui permet un suivi constant. Étant donné que 92 % des achats de la Division de</p>	Compte tenu des mesures prises par l'UNICEF, le Comité considère que la recommandation est appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
21	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 138	Veiller à ce que les bureaux de pays de l'UNICEF fassent le nécessaire pour bénéficier de l'exemption d'impôts, de redevances, de péages et de droits prévue dans l'accord de coopération conclu avec le pays hôte.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation de manière à bénéficier de toutes les exonérations sur les impôts et péages conformément aux accords de coopération. De nouvelles activités de clôture exigeant le respect des accords conclus avec les pays hôtes concernant la taxe à la valeur ajoutée (exonération ou remboursement) ont été mises en œuvre au titre de l'année terminée en 2017. Les bureaux de pays confirment chaque année que les accords de coopération ont été dûment appliqués. La première confirmation a porté sur l'année terminée le 31 décembre 2017.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
22	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 159	Se pencher sur les cas de retard et prendre les mesures qui conviennent, conformément aux clauses et conditions des contrats, afin de favoriser le respect des délais de livraison.	L'UNICEF a modifié ses directives et ses méthodes pour s'attacher à sélectionner et agréer les commandes assorties de dates cibles de livraison réalistes arrêtées avec les bureaux de pays et à mettre l'accent sur l'importance de prévoir des dates de livraison réalistes lors de l'émission des bons de commande. Des voies de recours contractuels supplémentaires en cas de non-exécution par un fournisseur ont également été prévues.	Au vu des mesures prises par l'UNICEF, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
23	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 170	S'assurer que les rapports de réception des vaccins sont reçus en temps voulu.	L'UNICEF, comme il en avait pris l'engagement, a mis en œuvre diverses initiatives pour améliorer la réception en temps voulu des rapports de réception des vaccins. En 2017, la Division de l'approvisionnement a achevé un examen du Manuel des	Le Comité a noté les mesures prises par la Division de l'approvisionnement pour améliorer la réception en temps voulu des rapports sur la		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>achats, qui vient compléter les directives de l'Organisation mondiale de la Santé sur l'emballage et l'expédition internationaux des vaccins. Sur la base de cet examen, l'UNICEF a publié des orientations pour assurer la fourniture de directives claires et cohérentes aux bureaux de pays, concernant la présentation de rapports sur la réception des vaccins.</p> <p>De plus, en septembre 2017, l'UNICEF a défini et mis en place un indicateur de résultats pour contrôler dans quelle mesure les rapports sur la réception des vaccins sont soumis dans un délai de trois jours ouvrables. Cet indicateur est utilisé pour faire connaître aux bureaux de pays leurs résultats dans ce domaine et servira également à concevoir des stratégies correctrices, selon que de besoin, pour améliorer les résultats.</p> <p>L'Administration continue à appuyer certains bureaux qui enregistrent des délais importants et réguliers en matière de réception de rapports sur la livraison de vaccins, en analysant et élaborant les plans d'action en vue d'améliorer le respect des délais.</p> <p>En conséquence des mesures prises, les données globales du troisième trimestre de 2018 font apparaître une amélioration notable de l'UNICEF dans ce domaine, 72 % des rapports sur la réception de vaccins étant reçus dans un délai de trois jours, contre 45 % à la fin du troisième trimestre de 2017.</p>	<p>réception des vaccins. Toutefois, dans certains cas, lesdits rapports ont été reçus tardivement ou bien n'ont pas été reçus, ce qui impose aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux concernés de prendre des mesures. Compte tenu de ceci, il considère que la recommandation est en cours d'application.</p>				

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
24	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 184	Recenser les raisons justifiant la détention de conteneurs pendant de longues périodes et adresser des directives aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux en vue de la réduction des délais de détention.	<p>L'Administration considère que cette recommandation est appliquée et demande qu'elle soit classée.</p> <p>Au cours du premier semestre de 2018, l'UNICEF a achevé une analyse des causes de la détention des conteneurs. Sur la base de cette analyse, la Division de l'approvisionnement a élaboré des directives et a actualisé le Manuel des achats en novembre 2018. Les mises à jour ont fourni des orientations aux bureaux de pays pour remédier aux causes de la surestimation afin de réduire les délais de détention des conteneurs. Elles ont été accompagnées de modèles et d'ateliers, en vue d'aider les bureaux.</p> <p>De plus, l'UNICEF a élaboré un mécanisme de communication de l'information afin de faciliter l'examen permanent, par l'Administration, des mouvements de conteneurs dans le monde et leur suivi par la Division de l'approvisionnement, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le rapport sur ces mouvements est communiqué aux bureaux tous les quinze jours et à l'Administration tous les trimestres.</p> <p>Enfin, au quatrième trimestre de 2018, l'UNICEF a défini et appliqué les critères relatifs à la prise en compte de données sur les conteneurs et leur suivi dans la deuxième phase de l'élaboration de l'échange de données informatisé pour un meilleur établissement de rapports.</p>	Le Comité a continué de constater des lacunes dans le système concernant les délais de retour des conteneurs vides. Compte tenu de ceci, il considère que la recommandation est en cours d'application		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
25	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 193	Établir et distribuer, au niveau des divisions, des rapports de fins de mois sur les voyages autorisés dont le dossier est en souffrance, instituant ainsi un mécanisme de suivi qui permettrait de réduire autant que possible les retards de clôture.	Bien qu'il reconnaisse qu'il convient de réduire autant que possible les délais de clôture, l'UNICEF ne souscrit pas à la recommandation tendant à établir et à distribuer des rapports individuels à près de 150 bureaux, en raison des coûts élevés de transaction que cela supposerait. Les informations relatives aux clôtures figurent déjà dans les tableaux de bord de gestion de l'UNICEF. En outre, l'UNICEF a déjà procédé aux améliorations et escompte que ces changements se traduiront par une réduction sensible des retards de clôture. Il suivra l'effet de ces améliorations et déterminera ensuite si des mesures supplémentaires sont nécessaires.	Le Comité a continué à noter des défaillances dans le système, qui permettent que des dossiers de voyage restent ouverts au-delà de la limite admissible, ainsi que les mesures prises par l'Administration en vue d'améliorer la situation. En conséquence, cette recommandation est considérée en cours d'application.		X		
26	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 199	Mettre en place une fonction permettant de vérifier s'il existe des solutions de rechange reposant sur la technologie avant d'autoriser les voyages.	L'UNICEF a mis en place une nouvelle fonctionnalité qui oblige tout fonctionnaire demandant une autorisation de voyage à certifier qu'il a envisagé toutes les solutions possibles avant de voyager, dont le recours à la technologie. Dans ce système, le fonctionnaire ne peut créer sa demande d'autorisation qu'après avoir procédé à la certification. Des voies de recours supplémentaires en cas de non-exécution ont également été prévues.	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
27	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 208	Continuer de recueillir des données auprès de tous les bureaux de pays qui exécutent des programmes sur l'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants et veiller à ce que les données soient	L'UNICEF recueillera des données auprès des bureaux de pays, comme indiqué ci-après. Toutefois, pour des raisons indépendantes de sa volonté, il ne peut pas garantir l'exhaustivité des données pour tous les paramètres. La collecte des données fera l'objet de nouvelles améliorations du tableau de bord sur la nutrition (NutriDash), qui est	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			exhaustives pour tous les paramètres.	<p>élaboré et administré par un consultant extérieur et recueille des données sur les programmes de nutrition sur une base annuelle. Cette plateforme Internet sera renforcée par la mise en œuvre des deux activités ci-après : a) durabilité– la Section de la nutrition de l'UNICEF collabore déjà étroitement avec le partenaire commercial de la Division de l'informatique et des communications pour mettre au point différents scénarios concernant la transition à long terme de la plateforme NutriDash à l'UNICEF, ce qui en garantira la durabilité. Après examen par la Division et la Section de la nutrition, la méthode la plus réaliste et présentant un meilleur rapport coût-efficacité sera mise en œuvre ; b) visualisation et transparence des données – un consultant a été recruté pour améliorer la visualisation des données relatives aux programmes concernant la nutrition, dans le monde. Des projets de représentation graphique du module d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants ont déjà été mis au point.</p> <p>À partir du premier trimestre de 2018, des progrès en matière de renforcement de cette plateforme Internet ont été accomplis dans les domaines de la durabilité, de la visualisation et de la transparence des données. La version définitive des tableaux de bord sera établie et communiquée au personnel de l'UNICEF en 2018.</p>					
28	2016	A/72/5/Add.3, chap. II, par. 224	Utiliser les enseignements tirés de la réalisation des	Le cadre de suivi des objectifs de développement durable est beaucoup plus complexe et ambitieux que celui	Le Comité a constaté que dans le Plan stratégique 2018-2021,		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			objectifs du Millénaire pour le développement afin de mettre en œuvre avec succès les objectifs de développement durable.	<p>des objectifs du Millénaire pour le développement. Il contient davantage d'indicateurs qui peuvent être ventilés pour suivre les progrès dans les différents groupes, comme les femmes, les minorités et les populations de certaines zones du territoire national.</p> <p>En se fondant sur les données d'expérience acquise dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement, l'UNICEF s'est rendu compte que, pour disposer d'un état de référence complet et suivre périodiquement la réalisation des objectifs de développement durable, il faudra : a) assurer une coordination systématique entre les différentes organisations qui interviennent dans le suivi des données pour relever les données manquantes et prendre des mesures pour y remédier ; b) privilégier l'appui au suivi des données dans les pays qui sont le moins à même de produire des données par eux-mêmes ; c) mettre au point de nouvelles méthodes de collecte des données adaptées aux environnements dans lesquelles les méthodes classiques (comme les études et les données administratives) ne sont pas applicables (dans les zones de conflit par exemple) ; d) inciter les pays à s'employer davantage à appuyer le suivi de la réalisation des objectifs de développement durable et e) renforcer la capacité des pays de procéder à un suivi crédible des données.</p> <p>L'UNICEF s'engage à faire tout son possible pour mettre en œuvre ces cinq</p>	l'UNICEF a considéré les objectifs de développement durable comme indicateurs d'impact des cinq groupes d'objectifs. Il a aussi établi des indicateurs de résultats et de produits pour chaque domaine de résultats de manière à déterminer la contribution de l'UNICEF à la réalisation du Programme 2030. Le Comité examinera la mise en œuvre du plan ainsi que l'état d'avancement des mesures prises dans de futurs rapports. Il considère donc que cette recommandation est en cours d'application.				

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>stratégies et a commencé à prendre des mesures en ce sens. Ces mesures font désormais partie intégrante de plusieurs stratégies et engagements pris à l'échelon international. À ce titre, l'UNICEF privilégie la collecte de données en tant que stratégie et fonctions essentielles pour atteindre les objectifs fixés dans son nouveau plan stratégique pour 2018-2021, en utilisant des indicateurs de résultats précis, qui feront l'objet d'un suivi et de rapports chaque année. La priorité accordée à la collecte de données, mesure de responsabilité qui doit contribuer aux résultats escomptés des divisions du siège chargées de recueillir des éléments de preuve pour influencer sur le changement et aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030, est également illustrée par les ressources, les capacités et les plans qui lui sont consacrés. Bien que la principale échéance en matière de mise en œuvre soit établie à la fin de la période de quatre ans couverte par le plan stratégique, l'UNICEF a également fixé des cibles intermédiaires, qui feront l'objet d'un suivi annuel.</p> <p>L'UNICEF a tiré parti des enseignements concernant la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en matière d'évaluation, de programmation et de promotion durant le cycle de réalisation des objectifs de développement durable. Ces enseignements sont le fondement de l'un des cinq principaux résultats escomptés de la Division des données, de la recherche et des politiques, à</p>					

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
29	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 236	Examiner la Charte du Bureau de l'audit interne et des investigations pour s'assurer que les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont respectées.	<p>L'UNICEF examinera et révisera la Charte du Bureau de l'audit interne et des investigations pour faire suite aux récentes modifications apportées aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, avec l'appui du Comité consultatif pour les questions d'audit et en coordination avec d'autres organismes d'audit de l'ONU.</p> <p>L'UNICEF examine actuellement la Charte. La nouvelle directrice du Bureau de l'audit interne et des investigations étant maintenant en fonction, le Bureau escompte achever cet examen d'ici au 31 décembre 2019.</p>	Le texte révisé de la Charte n'ayant pas été établi, la recommandation est considérée en cours d'application.		X		
30	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 243	Le Bureau de l'audit interne et des investigations devrait élaborer et mettre en œuvre son plan de travail annuel, de manière à respecter le	Conformément à sa charte, le Bureau de l'audit interne et des investigations est tenu d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de travail annuel axé sur les risques de sorte que chaque bureau de pays de l'UNICEF fasse l'objet d'un audit par cycle de cinq ans. La Charte dispose	Le texte révisé de la Charte révisé n'ayant pas été établi, la recommandation est considérée en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			cycle d'audit de cinq ans, conformément à sa charte.	<p>également, conformément aux normes d'audit en vigueur, que ce plan de travail doit être souple et adapté aux tendances et questions institutionnelles nouvelles. Par conséquent, les activités d'audit prévues seront nécessairement modifiées au cours de l'année, en fonction de l'évolution du profil de risque de l'UNICEF et de ses besoins en matière de garanties. Toutes les modifications apportées au plan de travail et leurs incidences seront portées à l'attention de la Directrice générale et du Comité consultatif pour les questions d'audit, afin de veiller à ce que les activités de supervision menées par le Bureau de l'audit interne et des investigations soient suffisantes pour fournir les garanties nécessaires en matière de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle et d'appuyer l'opinion rendue chaque année par les auditeurs. Ces garanties portent notamment sur les contrôles à effectuer sur les domaines présentant des risques très élevés pour l'UNICEF au moyen d'audits de routine, d'audits thématiques et de contrôles au siège.</p> <p>L'UNICEF ne souscrit pas à la conclusion du Comité, à savoir que le Bureau de l'audit interne ne respecterait pas sa Charte, mais reconnaît qu'il est nécessaire de réviser cet instrument, y compris la disposition relative au cycle d'audit de cinq ans, pour s'assurer qu'il tienne compte des besoins actuels et futurs du Fonds en matière de garanties et facilite la réalisation d'un audit interne axé sur les risques qui soit bien conçu et efficace. Le Bureau réexamine</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
31	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 15	Examiner tous les accords pluriannuels conclus avec les donateurs et décider si les stipulations satisfont ou non aux critères des conditions.	<p>sa charte avec l'aide du Comité consultatif pour les questions d'audit.</p> <p>Comme indiqué dans la réponse à la recommandation n° 29, l'UNICEF examine la Charte. La nouvelle directrice du Bureau de l'audit interne et des investigations ayant assumé ses fonctions, le Bureau escompte achever cet examen d'ici au 31 décembre 2019.</p>	Le Comité a constaté un problème dans l'étude réalisée par l'UNICEF dans un cas et examinera plus avant les listes de contrôle détaillées établies par l'UNICEF, pour l'examen de tous les accords conclus lors du prochain audit. La recommandation est considérée en cours d'application.		X		
32	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 19	Donner les informations voulues sur la méthode comptable suivie pour comptabiliser les produits en nature.	En 2017, toutes les contributions en nature ont été comptabilisées et présentées dans les états financiers selon la méthode de la réception des actifs, qui est la plus répandue. Le Fonds considère que les informations ont été communiquées conformément aux normes IPSAS. Il reviendra toutefois sur sa position en ce qui concerne les normes IPSAS et ses règles de communication de l'information comptable dans les notes relatives aux états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018, qui sont établies au cours du premier trimestre de 2019.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée appliquée.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
33	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 21	Donner des informations sur les actifs du secteur Ressources institutionnelles et sur ceux du secteur Ressources ordinaires, au titre de deux secteurs distincts l'un de l'autre.	Les ressources institutionnelles de l'UNICEF correspondent à une part de ses ressources ordinaires affectées à des coûts opérationnels et les fonds non utilisés sont versés aux ressources ordinaires. C'est pourquoi l'UNICEF a combiné les actifs nets des secteurs Ressources institutionnelles et Ressources ordinaires dans la colonne budget institutionnel. Il accepte de déplacer le total combiné dans la colonne ressources ordinaires, mais il ne conviendrait pas de les séparer. Une présentation révisée figure dans la note 36 relative aux états financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018 et la recommandation devrait donc être classée.	Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF et examinera plus avant le traitement proposé dans les états financiers au cours du prochain audit. La recommandation est considérée en cours d'application.		X		
34	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 28	Décrire les contributions à recevoir à leur juste valeur, conformément à ce qui est exigé dans les normes IPSAS.	L'UNICEF convient de continuer à suivre les conséquences de l'actualisation des créances chaque année et de procéder aux ajustements nécessaires lorsque la différence est significative. Il a mis en place des directives concernant le principe de l'importance relative, procédé à une évaluation et conclu que les montants concernés n'étaient pas significatifs en 2018.	Le Comité estime que la comptabilisation des créances à leur juste valeur est une prescription des normes IPSAS et considère donc la recommandation en cours d'application.		X		
35	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 37	Expliquer les écarts substantiels entre les montants inscrits au budget et les montants effectifs dans les états financiers, comme il est exigé dans les normes IPSAS.	L'UNICEF a présenté une analyse des écarts au chapitre IV du présent rapport, dans la section intitulée « Présentation et analyse des états financiers ». La communication de cette information est conforme à la norme IPSAS. Le Fonds a toutefois pris des dispositions pour fournir des explications supplémentaires en ce qui concerne les écarts substantiels entre les montants inscrits	Le Comité prend note des mesures prises et considère cette recommandation appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
36	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 48	Revoir le dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des voyages et les mécanismes connexes, de manière à s'assurer que les règles soient respectées.	<p>au budget et les montants effectifs dans ses états financiers de 2018.</p> <p>L'UNICEF prévoit que le dispositif de contrôle interne dans son ensemble sera renforcé par la mise en œuvre de nouvelles mesures relatives aux attestations, notamment l'ajout de trois fonctionnalités au système VISION :</p> <p>a) un mécanisme d'alerte pour les fonctionnaires dont plus de deux voyages autorisés sont en attente de clôture ; b) des rappels automatiques concernant les autorisations de voyage en attente de clôture dans le système et c) un système de « verrouillage automatique » qui bloque l'ouverture de nouvelles autorisations de voyage pour les fonctionnaires dont plus de trois dossiers sont en attente de clôture.</p> <p>L'UNICEF prévoit en outre de procéder aux modifications voulues afin de renforcer les autres dispositifs de contrôle interne liés aux voyages.</p>	Le Comité a continué à constater des lacunes dans le système en ce qui concerne les autorisations de voyage en attente de clôture. En conséquence, cette recommandation est considérée en cours d'application.		X		
37	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 49	Rappeler aux fonctionnaires qui voyagent pour leur compte et aux responsables les obligations et les fonctions dont ils doivent s'acquitter, conformément à la politique en matière de voyages.	Le personnel de l'UNICEF est conscient de ses obligations et de son rôle, comme envisagés dans la politique relative aux voyages. De plus, l'UNICEF diffuse des messages à l'échelle mondiale afin de rappeler aux membres du personnel qu'il est de leur devoir de respecter la politique en matière de voyage. Par ailleurs, des séances de formation sont régulièrement dispensées aux fonctionnaires qui gèrent les demandes de voyage que la politique soit mieux appliquée. Toutefois, l'Administration continuera de rappeler leurs fonctions et leur rôle aux membres du personnel et	Compte tenu des mesures prévues, la recommandation est considérée appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
38	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 50	Revoir la politique consistant à débloquer et à comptabiliser en charges l'intégralité de l'indemnité journalière de subsistance au moment de la création du voyage.	L'UNICEF réexamine sa politique consistant à débloquer l'intégralité de l'indemnité journalière de subsistance. Il prévoit que, dans le cas du personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire, la politique sera actualisée et le Fonds n'avancera que 80 % de cette indemnité. Pour les fonctionnaires, l'accent sera mis sur la ponctualité de la soumission des attestations de voyage, ceux qui ne se plient pas à cette obligation risquent de voir les avances sur frais de voyage déduites de leur traitement.	Étant donné que l'UNICEF continue à examiner la politique, le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		
39	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 55	Faire vérifier la compatibilité du système VISION et les modifications apportées à ce dernier, notamment celles relatives à l'audit de gestion des voyages.	L'UNICEF applique rigoureusement les normes en matière de développement et d'exploitation des applications dans toutes ses activités de gestion et de mise en service de solutions technologiques. Il a mis en place à cet égard des procédures qui sont rigoureusement contrôlées et appliquées. En 2016, l'UNICEF a fait appel à un cabinet de consultants qui a procédé à un examen partiel des systèmes spécialement conçus pour améliorer ses applications. L'étude du code a donné des résultats intéressants dont il a été tenu compte dans l'amélioration des systèmes, applications et produits (SAP) de traitement des données. L'UNICEF ne pense pas qu'il serait utile de faire vérifier la comptabilité du système VISION et les modifications apportées à ce dernier, puisque cela a été fait récemment, en 2016. Toutefois, les points soulevés dans les constatations du Comité concernant la	Compte tenu de l'état d'avancement des mesures prévues, la recommandation est considérée en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				gestion des voyages seront résolus par des modifications du système et par la formation des utilisateurs. À cet égard, l'UNICEF a prévu d'apporter des améliorations au système de gestion des voyages d'ici au quatrième trimestre de 2018, à la suite des mises à niveau des SAP en cours, qui devraient s'achever au deuxième trimestre de 2018.					
40	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 61	Achever l'examen du guide sur la gestion de l'accès et les règles relatives à la séparation des fonctions, ainsi que les mettre à jour en temps voulu.	L'UNICEF s'emploie à mettre à jour le guide sur la gestion de l'accès et les règles relatives à la séparation des fonctions.	Puisque la mise à jour du guide sur la gestion de l'accès est en cours, la recommandation est considérée en application.		X		
41	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 62	Mettre à jour le rapport sur les cas de non-respect en matière de ségrégation des fonctions, de manière à tenir compte des mesures d'atténuation des conflits mises en place par le Centre de services et à établir un suivi des opérations.	L'UNICEF a accepté cette recommandation et la met actuellement en œuvre.	Étant donné que la mise en œuvre du dispositif n'est pas terminée, la recommandation est considérée en application.		X		
42	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 77	S'assurer que le Fonds respecte les procédures relatives au recrutement des consultants.	En juillet 2018, la Division des ressources humaines a publié une version révisée des procédures afin d'améliorer la gestion des consultants et des vacataires, qui reste décentralisés. Les procédures sont plus clairement définies afin que les différents bureaux les comprennent et les appliquent de la même manière. La Division rappellera régulièrement aux bureaux de veiller au respect de ces procédures.	Le Comité a pris acte des mesures prises et considère donc la recommandation appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 78	Veiller à ce que le système VISION soit mis à jour pour proposer les informations les plus récentes et s'assurer que tous les documents justificatifs sont téléchargés en temps réel.	L'UNICEF constate que, étant donné la diversité des circonstances dans lesquelles il intervient, ses bureaux continueront de conserver des documents à la fois en copies papier et électronique, conformément à ses politiques et à ses directives relatives à la conservation des documents. La Division des ressources humaines a publié des procédures révisées en juillet 2018, afin d'améliorer la gestion des consultants et des vacataires. L'UNICEF continuera de collaborer avec les bureaux de pays et de les aider à mieux connaître la politique et fournira également des orientations concernant la mise en œuvre et le respect des procédures applicables, y compris celles relatives à la conservation des documents justificatifs.	Le Comité a pris acte des mesures prises et considère donc la recommandation appliquée.	X			
44	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 89	Communiquer régulièrement avec les comités nationaux qui présentent constamment leurs états financiers vérifiés et leurs déclarations de recettes et de dépenses vérifiées en retard, de manière à les guider et à les diriger.	Les raisons de la présentation tardive des états financiers de ces comités sont connues et résultent essentiellement du fait qu'ils doivent être approuvés par leur conseil d'administration, qui se réunit plus tard dans l'année. L'Administration constate que, pour l'établissement de rapports et d'autres besoins, l'UNICEF dispose de l'information nécessaire pour procéder en temps voulu à la clôture des comptes dans les déclarations de recettes et de dépenses. Il n'est pas nécessaire de disposer d'états financiers vérifiés pour clore les comptes. L'Administration accepte de négocier avec les comités nationaux des dates plus précoces de présentation des états financiers	Le Comité a continué de noter les cas de présentation tardive des états financiers par les comités nationaux. Compte tenu de ceci, il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
45	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 92	Collaborer avec les comités nationaux pour s'assurer qu'ils gèrent leurs placements de manière appropriée et examiner la politique de l'UNICEF en matière de placements.	<p>L'UNICEF a examiné les politiques de placements des comités nationaux et considère qu'elles sont conformes à l'accord de coopération. Le Fonds procède également chaque année à un examen des états financiers vérifiés des comités nationaux, qui porte également sur les placements, dont il débat avec le comité national intéressé si des questions se posent.</p> <p>La disposition de l'accord de coopération relative à la gestion des fonds et des avoirs n'a pas été enfreinte par l'un quelconque des comités nationaux mentionnés par les auditeurs, car elle autorise les placements conformes aux normes nationales régissant les œuvres caritatives. Il n'a pas été identifié de cas de non-conformité des comités nationaux avec les normes nationales concernant les établissements caritatifs et leurs politiques des placements. La disposition évoquée limite les placements spéculatifs et aucun placement de cet ordre n'a été effectué par les comités nationaux.</p>	Le Comité a noté que, dans certains cas, les placements concernent des formes de placements à risque élevé et considère cette recommandation en cours d'exécution.		X		
46	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 104	Analyser les raisons de la faiblesse des contributions puis élaborer une stratégie sur mesure pour accroître la contribution	<p>L'UNICEF ne souscrit pas à cette recommandation, qui prévoit des mesures déjà mises en œuvre.</p> <p>L'UNICEF a entrepris une importante analyse de situation. Le plan IMPACT pour 2018-2021 est l'expression</p>	Le Comité a continué à constater la faiblesse des contributions provenant de sources importantes en 2018 et a noté le contexte des questions		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			des sources de recettes ayant un potentiel important, notamment les entreprises.	concrète de l'analyse détaillée réalisée et de la stratégie élaborée par le Fonds. L'UNICEF applique actuellement le plan IMPACT dans le cadre duquel des systèmes suivent les progrès réalisés et prennent des mesures correctives selon que de besoin, tout en axant les efforts sur les voies d'optimisation du rendement des placements. La recommandation initiale concerne l'analyse et l'élaboration d'une stratégie appropriée, ce qui a été fait.	évoquées dans la recommandation. Au vu de ce qui précède, il considère la recommandation en cours d'application.				
47	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 110	Intensifier les efforts de mobilisation de fonds afin d'obtenir les résultats souhaités de la part des donateurs pour pouvoir gérer les situations d'urgence.	L'UNICEF continue à déployer de nombreux efforts pour mobiliser des ressources destinées aux urgences ; à ce titre, il entretient des relations étroites avec les donateurs, participe à des réunions internationales et à des sommets internationaux humanitaires pour étendre son réseau et renforcer ses activités promotionnelles, établit des documents promotionnels, des communiqués de presse et prend des initiatives de communication pour sensibiliser le public et le secteur privé aux urgences. Les appels sont fondés sur les besoins déclarés des pays et des régions et sont conformes aux procédures institutionnelles d'évaluation et de planification. Si l'appel mondial en faveur de l'Action humanitaire pour les enfants continue à pâtir d'un manque de fonds, les efforts généraux de mobilisation de fonds ont permis d'obtenir davantage de fonds (en valeur absolue) chaque année au cours des 11 dernières années, malgré de légers fléchissements en 2011 et 2012.	Au vu des mesures prises, le Comité considère cette recommandation appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				De plus, au cours des cinq dernières années, ce sont les appels les plus importants de l'UNICEF qui ont permis de mobiliser le plus de fonds. On voit donc bien que ce sont les crises moindres, moins visibles et souvent oubliées qui pâtissent le plus du manque de crédits, ce qui démontre le caractère essentiel des appels lancés par le Fonds. D'autres mécanismes de financement de l'UNICEF, en particulier le Fonds central pour les interventions d'urgence et le fonds thématique mondial sont extrêmement importantes car elles servent essentiellement à combler des lacunes dans le financement des crises moins visibles et qui manquent le plus cruellement de fonds.					
48	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 116	Renforcer le dispositif de suivi des rapports aux donateurs et faire en sorte que tous les rapports soient présentés dans les temps.	L'UNICEF convient de renforcer son suivi des rapports aux donateurs afin d'en améliorer la qualité et la ponctualité.	L'élaboration du portail de traitement des rapports aux donateurs étant en cours, le Comité considère que l'application de cette recommandation se poursuit.		X		
49	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 117	Mettre à jour les données sur les rapports présentés aux donateurs dans le système VISION.	L'UNICEF met graduellement en place un nouveau portail de traitement des rapports aux donateurs, qui permettra d'accroître la visibilité des rapports, qu'il s'agisse du texte ou des données financières, de simplifier leur examen et leur validation et de les présenter plus rapidement aux donateurs.	Étant donné que le portail de traitement des rapports aux donateurs est en cours de création, le Comité juge que cette recommandation est en cours d'application.		X		
50	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 131	Évaluer et améliorer le système interne de contrôle et de suivi des transferts de fonds aux	L'UNICEF a renforcé son cadre de contrôle interne des transferts de fonds aux partenaires d'exécution. En août 2018, l'UNICEF a publié une nouvelle	Le Comité ayant encore constaté des lacunes dans l'application de la politique harmonisée		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
51	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 144	partenaires de réalisation et ne pas s'écarter de la politique établie pour ces transferts. Mettre à jour la base de données relative aux fournisseurs en y ajoutant en temps réel les résultats des évaluations ou réévaluations effectuées et les recommandations formulées par le Comité d'examen des fournisseurs.	version des procédures relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires de réalisation, qui énonce les responsabilités de chacun en matière de gestion de ces transferts. Des améliorations ont été apportées aux systèmes, rapports de gestion et tableaux de bord relatifs aux partenaires de réalisation afin de garantir le respect des procédures et de permettre à l'administration des bureaux de pays et des bureaux régionaux ainsi qu'au siège de suivre et de superviser efficacement ces activités. L'UNICEF considère la recommandation appliquée, car il met à jour sa base de données relative aux fournisseurs en temps réel ; ses directives en matière d'évaluation et d'examen des fournisseurs prévoient la possibilité pour la direction de la Division de l'approvisionnement d'accorder des dérogations permettant, dans des circonstances exceptionnelles, de s'approvisionner auprès de fournisseurs bloqués pour répondre aux besoins du Fonds et à d'autres nécessités stratégiques. L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée. L'Administration a pleinement appliqué cette recommandation, car les évaluations des fournisseurs sont actualisées dans la base de données en temps réel.	concernant les transferts de fonds, il considère la recommandation en cours d'application. Le Comité a constaté les mesures prises et considère donc la recommandation appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
52	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 150	Faire en sorte que les bureaux de pays demandent le remboursement de la TVA qui leur est due et s'efforcent activement de l'obtenir.	<p>L'UNICEF continue de demander à bénéficier des exonérations d'impôts et de droits auxquelles il peut prétendre dans toute la mesure possible afin d'éviter d'acquitter des impôts comme la taxe à la valeur ajoutée (TVA). Toutefois, comme les exonérations ne sont pas toujours possibles, il est demandé d'acquitter la TVA, tout comme à d'autres entités des Nations Unies. L'UNICEF, constatant que cette recommandation a été formulée dans le contexte des observations relatives aux bureaux de pays de Sri Lanka et du Ghana, a la satisfaction d'annoncer que ces bureaux ont déjà pris des mesures.</p> <p>Les efforts constants déployés par l'UNICEF pour obtenir activement le remboursement de la TVA sont illustrés par le recouvrement de 12 883 dollars en mars 2018 à Sri Lanka et de 94 140 dollars en juillet 2018 au Ghana.</p>	Le Comité a examiné à nouveau la question du remboursement de la TVA pour l'UNICEF dans son ensemble dans le présent rapport. Compte tenu des progrès réalisés, la recommandation est considérée comme appliquée dans les bureaux de pays de Sri Lanka et du Ghana.	X			
53	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 159	Respecter les délais de transferts des articles pharmaceutiques et autres du stock sous restriction au stock autorisé une fois l'inspection de la qualité dûment effectuée.	<p>L'UNICEF a examiné les procédures d'assurance de la qualité et de transfert des produits pharmaceutiques et autres articles au stock en entrepôt et répertorié les domaines à étudier et à améliorer. Par la suite, l'UNICEF a mis en place un tableau de bord pour faciliter le suivi de l'arrivée, de l'assurance qualité et du transfert des articles au stock en entrepôt.</p> <p>Pour assurer le transfert en temps voulu des articles pharmaceutiques et autres du stock sous restriction au stock autorisé une fois l'inspection de la qualité dûment effectuée, les mesures ci-après (concernant les stocks d'articles pharmaceutiques et les autres</p>	Compte tenu des mesures prises, le Comité considère la recommandation appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification				
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
54	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 172	Fixer un calendrier précis pour la clôture des contrats et définir des indicateurs clefs de performance pour le suivi de la clôture des contrats.	<p>produits en stock) ont été appliquées au quatrième trimestre de 2018 :</p> <p>a) des ressources supplémentaires ont été affectées à l'inspection des marchandises ayant fait l'objet d'un transfert ;</p> <p>b) des modifications ont été apportées aux rapports d'inspection de la qualité, pour calculer avec précision l'indicateur de résultat relatif au transfert des marchandises ;</p> <p>c) un nouveau tableau de bord a été mis au point pour améliorer au maximum le suivi du transfert des articles du stock sous restriction au stock autorisé.</p> <p>Compte tenu des améliorations précitées, l'UNICEF demande que cette recommandation soit classée.</p>	<p>Bien que l'UNICEF n'ait pas fixé un délai pour la clôture des contrats, il a pris des mesures pour en améliorer le suivi et la clôture. Compte tenu de ceci, la Comité considère la recommandation appliquée.</p>					
				<p>Il risque d'être impossible de fixer un calendrier précis pour la clôture des contrats, celle-ci dépendant des circonstances et parfois également de facteurs extérieurs à l'UNICEF. Toutefois, l'UNICEF continue d'améliorer la ponctualité de la clôture des contrats, comme le montrent les mesures ci-après :</p> <p>a) à compter de janvier 2018, l'Administration a envoyé des rappels trimestriels aux responsables chargés d'administrer des contrats concernant les approvisionnements pour qu'ils procèdent à la clôture des contrats restés ouverts. De plus, l'UNICEF a analysé les indicateurs clefs de performance et mis en place un nouvel indicateur concernant la clôture des</p>						

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
55	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 173	Analyser les raisons pour lesquelles certains contrats expirés sont assortis d'un solde négatif et prendre les mesures qui s'imposent pour remédier à cette situation.	<p>contrats (90 jours après la fin de la période de validité) ;</p> <p>b) à compter de décembre 2018, les principaux indicateurs de résultats sont saisis dans le système VISION et indiqués dans le système inSight de manière à suivre la clôture des contrats.</p> <p>L'UNICEF a en outre examiné et révisé le Manuel des achats afin qu'il comporte des instructions sur la clôture des contrats et une prescription relative à l'évaluation des résultats. Les mises à jour ont été achevées et sont entrées en vigueur à la fin de 2018.</p> <p>L'UNICEF a analysé les motifs pour lesquels des contrats figurant dans le tableau de bord sur l'approvisionnement sont assortis de soldes négatifs. Les soldes négatifs en question s'expliquent par des calculs techniques concernant l'inscription de contrats libellés en monnaies autres que le dollar des États-Unis sur le tableau de bord inSight et la définition des contrats ouverts ou expirés sur le tableau de bord inSight. En 2018, l'Administration a révisé et corrigé le tableau de bord pour consigner des soldes de contrat exacts. Depuis janvier 2018, des rappels trimestriels sont adressés aux responsables chargés d'administrer les contrats d'approvisionnement aux fins de la clôture des contrats.</p> <p>Une analyse portant sur les principaux indicateurs de résultats a été achevée et la mise en place d'un indicateur de performance clef concernant la clôture des contrats (90 jours après la fin de la période de validité) est en cours ; cet</p>	Compte tenu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
56	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 179	Les bureaux de pays de l'UNICEF doivent réclamer des indemnités de retard aux fournisseurs qui ne respectent pas les délais de livraison.	<p>indicateur devrait être pris en compte dans inSight à compter de décembre 2018.</p> <p>La version définitive d'un projet de directives sur la politique relative aux contrats devant faire l'objet d'une évaluation de la performance a été mise au point et devrait être lancée d'ici à la fin de 2018.</p> <p>L'UNICEF a pris acte de cette recommandation et s'emploie à lui donner suite. Le bureau de pays de l'Afghanistan impose régulièrement des dommages et intérêts selon que de besoin et au cas par cas, compte tenu du contexte de chaque transaction. En 2018, ce bureau de pays a réclamé bien plus fréquemment de telles indemnités, tout en étant conscient des difficultés rencontrées par tous les fournisseurs dans un pays en proie à un conflit. Le bureau de pays a examiné l'unique contrat évoqué par les commissaires aux comptes et affirme que sa décision initiale de ne pas réclamer des indemnités était justifiée. En effet, le bureau a prié le fournisseur de modifier le mode et les délais de livraison, en raison de très graves problèmes en matière de sécurité, liés au conflit : dans de telles circonstances, il ne serait pas justifié d'imposer des dommages et intérêts. Le bureau de pays de Sri Lanka a mis en place un suivi régulier des commandes et contrats en cours, et notamment un suivi hebdomadaire des fournitures tardives de biens et services. En cas de retard, le bureau du Sri Lanka collabore avec les</p>	Au vu des mesures prises par l'UNICEF, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
57	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par.183	Faire en sorte que les bureaux de pays de l'UNICEF veillent à ce que la procédure d'achat de fournitures d'urgence soit exécutée selon le calendrier prévu et que les articles soient livrés dans les délais prescrits.	Tout en reconnaissant que l'on peut interpréter différemment le sens de l'expression « fournitures d'urgence », l'UNICEF estime que la recommandation a été appliquée. Il reconnaît que, dans le cas d'un petit nombre des fournitures évoquées par le Comité dans son rapport 2017, les délais d'achat ont été exceptionnellement longs. Ceci est dû aux entretiens prolongés qu'ont tenus l'UNICEF et ses interlocuteurs gouvernementaux pour définir les besoins exacts et les spécifications des fournitures en question. Il a été procédé à de nouvelles améliorations, à savoir notamment : a) la mise en place d'un plan d'approvisionnement d'urgence au sein de la plateforme préparation aux situations d'urgence (au premier trimestre de 2018), b) la conclusion d'accords à long terme pour les fournitures et services les plus essentiels (au deuxième trimestre de 2018) et c) l'établissement d'une liste de fournisseurs locaux agréés auprès desquels se procurer d'éventuelles	Le Comité a continué de noter des cas de retard dans la livraison de fournitures d'urgence et considère donc la recommandation en cours d'application.		X		

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
58	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 190	Se pencher sur les cas de retard et prendre des mesures qui conviennent, conformément aux clauses et conditions des contrats, afin de garantir le respect des délais de livraison.	<p>fournitures d'urgence (au deuxième semestre de 2018).</p> <p>L'UNICEF a pris des mesures concrètes pour donner suite à cette recommandation. La Division de l'approvisionnement assure un suivi régulier des motifs de retard des livraisons. Un suivi hebdomadaire est assuré pour les livraisons essentielles, tandis que les activités de suivi pour les autres commandes passées par les centres d'achat et l'Administration sont exécutées tous les mois ou tous les trimestres, respectivement.</p> <p>De plus, en avril 2017, la Division de l'approvisionnement a lancé d'autres outils de suivi, dont un système d'alerte pour recenser les commandes devant être livrées prochainement, ainsi que les livraisons tardives, ce qui permet de prévoir les goulets d'étranglement, d'assurer un suivi avec les fournisseurs et les transitaires, d'adopter des mesures permettant d'assurer une livraison en temps voulu et d'améliorer les méthodes.</p> <p>En ce qui concerne les directives, les procédures et les processus de suivi déjà en place pour assurer la livraison en temps voulu des commandes, y compris l'examen méthodique des causes des retards dans les commandes au niveau de l'Administration, l'UNICEF croit fermement que les améliorations constatées dans le respect des délais de livraison au cours des quatre dernières années démontrent que la recommandation a été appliquée. Parmi les principales améliorations, on</p>	Compte tenu des mesures spécifiques prises, la recommandation est considérée appliquée.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>peut indiquer que 78 % des commandes de la Division de l'approvisionnement ont été livrées en temps voulu aux destinataires en 2017, contre 77 % en 2016, 76 % en 2015, 71 % en 2014 et 57 % en 2013.</p> <p>La recommandation n° 22 est identique à la présente recommandation et, puisqu'elle est considérée comme appliquée, il devrait en être de même pour la présente recommandation. Comme il est indiqué dans la lettre de l'administration, l'UNICEF a démontré qu'elle avait examiné la question, pris des mesures et enregistré des améliorations importantes et constantes dans le délai des livraisons.</p>					
59	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 197	L'UNICEF, les bureaux régionaux et la Division de l'approvisionnement devraient recenser les pays où les rapports d'inspection des vaccins à leur arrivée sont régulièrement présentés au-delà des délais prévus et mettre au point des stratégies adaptées à chaque pays pour suivre la réception en temps voulu des rapports sur l'arrivée des vaccins.	L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée, compte tenu des mesures prises, comme indiqué dans les réponses relatives aux recommandations n°s 6 et 23 ci-dessus. En plus des progrès décrits dans la réponse à ces recommandations, l'Administration a élaboré des stratégies de pays et accru le rôle de la Division de l'approvisionnement.	Le Comité prend note des mesures prises par la Division de l'approvisionnement. Toutefois, il a continué de noter des cas de retard dans la réception des rapports sur l'arrivée des vaccins et considère que la recommandation est en cours d'application, dans l'attente de l'adoption de mesures par les autres parties prenantes internes de l'UNICEF.		X		
60	2017	A/73/5/Add.3, chap. II, par. 206	Recenser à nouveau les raisons justifiant la détention de conteneurs pendant de longues périodes et adresser des directives aux bureaux	L'Administration demande le classement de cette recommandation, car elle a été appliquée. La réponse détaillée à la recommandation n° 24 ci-dessus montre que l'Administration analyse en permanence les raisons des	Compte tenu des mesures spécifiques prises, la recommandation est considérée appliquée.				

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			de pays et aux bureaux régionaux en vue de la réduction de la durée de détention ; recommander à nouveau à la Division de l'approvisionnement de procéder rapidement à une analyse des causes profondes à l'origine de la détention des conteneurs, qui nuisent à l'efficacité des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement.	retards excessifs dans le retour des conteneurs et fournit des informations aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour qu'ils puissent prendre des mesures spécifiques en vue d'éviter des frais de surestaries ; par ailleurs, l'UNICEF fournit des orientations aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans le cadre de webinaires et à l'occasion de mises à jour des politiques et des procédures.					
61	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 213	Relier clairement le Plan stratégique de l'UNICEF à son plan de travail annuel lors de la mise en œuvre du Plan stratégique 2018-2021.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation en élaborant un nouveau plan de gestion à l'intention de la Division des programmes, qui est conforme au Plan stratégique 2018-2021.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée comme appliquée.	X			
62	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 220	Le bureau de pays en Afghanistan devrait engager une tierce partie et la charger de vérifier la qualité des travaux entrepris au titre des activités relatives aux programmes.	L'UNICEF est conscient que le contrôle par un tiers est essentiel et a investi dans une gamme d'activités d'assurance complémentaires pour garantir que la méthode la plus efficace est appliquée dans chaque situation, notamment le contrôle par une tierce partie. Un groupe de travail a été constitué pour veiller à ce que les mécanismes actuels de surveillance par des tiers et d'autres activités d'assurance soient intégrés dans un processus d'assurance efficace à l'échelle du pays. En outre, un modèle d'examen programmatique concernant une conception harmonisée des transferts de fonds a été conçu pour garantir que l'Administration examine efficacement	Au vu de la mesure prise, la recommandation est considérée appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				<p>les activités de contrôle d'une tierce partie. En raison de la situation en Afghanistan, il est impossible au personnel du programme, recruté sur le plan international ou sur le plan national, de contrôler physiquement de nombreux aspects du programme dans une partie importante du pays. En conséquence, l'UNICEF a établi un dispositif au titre d'un accord de longue durée, en vertu duquel des contrôleurs tiers sont formés à la collecte de données et d'éléments de preuve concernant le programme sur le terrain. Il est prévu d'ajouter d'autres contrôleurs tiers, à mesure que de nouveaux accords à long terme seront conclus. À l'heure actuelle, le programme de lutte contre la poliomyélite va entreprendre un programme de contrôle par une tierce partie, tandis que d'autres contrats de contrôle sont en cours d'élaboration, la priorité étant donnée aux activités de programmes concernant des zones géographiques qui se chevauchent. Parallèlement, le bureau de pays a constitué un réseau complexe de facilitateurs, recrutés au titre d'accords de longue durée qui disposent que différentes catégories d'experts techniques réalisent des évaluations qualitatives ; il est fait appel à des sociétés indépendantes d'audit pour concevoir une approche harmonisée des activités relatives à l'assurance des transferts de fonds, comportant par exemple des audits programmés et les audits spéciaux ainsi que des vérifications ponctuelles ; le bureau de</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
63	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 229	Il est recommandé à la Division de l'approvisionnement de fixer un calendrier précis pour le classement des plaintes.	pays de l'Afghanistan a investi dans 10 locaux à usage de bureaux pour l'ensemble des provinces et renforce en 2018 la sécurité de tous les bureaux pour que le personnel, y compris le personnel recruté sur le plan international, soit davantage présent sur place, de manière à avoir des relations plus étroites avec les contrôleurs tiers et les facilitateurs. L'UNICEF souscrit à cette recommandation. Il achève actuellement l'étude des délais moyens entre le dépôt de la plainte et l'adoption de mesures correctrices. Suite à cette étude, la procédure de la Division de l'approvisionnement relative au traitement des plaintes sera actualisée et prévoira un délai standard de clôture des plaintes. Il est prévu que les directives actualisées seront introduites d'ici le quatrième trimestre de 2018.	Le Comité prend note des mesures prises et considère cette recommandation appliquée.	X			
64	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 230	Il est recommandé à la Division des approvisionnements d'examiner toutes les plaintes en cours, d'appliquer sans tarder des mesures correctives, de traiter en priorité les affaires relatives à des pertes financières et de faire en sorte que toutes les plaintes enregistrées dans le système soient classées dans les meilleurs délais.	L'état des plaintes non classées et des recours relatifs à des pertes financières (consignées dans un rapport sur les erreurs techniques) fait l'objet d'un examen systématique aux fins de leur règlement par des spécialistes et d'autres parties prenantes, de sorte que toutes les plaintes soient examinées dans les délais prescrits. Ce traitement fait l'objet de rapports mensuels et trimestriels, d'un suivi régulier et spécifique des rapports sur les erreurs techniques et d'exposés trimestriels aux réunions de l'équipe de direction de la Division de l'approvisionnement. En outre, un nouveau logiciel d'enregistrement et de suivi des	Le Comité a pris note des mesures prises et considère cette recommandation appliquée.	X			

N ^o	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
65	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 243	Faire en sorte que les bureaux de pays de l'UNICEF au Ghana et au Burkina Faso et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre examinent périodiquement les activités prévues et accélèrent leur exécution afin de faire en sorte que les cibles fixées pour les résultats soient atteintes en temps voulu.	plaintes a été mis au point pour rationaliser le processus de traitement des plaintes grâce à un meilleur suivi de toutes les étapes de la procédure. L'UNICEF demande le classement de cette recommandation. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre suit en permanence les activités prévues de tous les bureaux de pays dans la région. L'équipe régionale chargée de la planification, du suivi et de l'évaluation a été renforcée pour fournir une assurance et un contrôle approfondis de la qualité à l'occasion de l'examen du module d'évaluation des résultats des bureaux de pays et pour aider ces derniers à améliorer la qualité de la programmation et la formulation de résultats. De plus, le Bureau régional a lancé un examen de la qualité, dont les résultats ne manqueront pas d'améliorer le processus de programmation dans la région.	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée appliquée.	X			
66	2017	A/73/5/Add.3 , chap. II, par. 245	Faire en sorte que les bureaux de pays de l'UNICEF au Ghana et au Burkina Faso et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre examinent le classement de plusieurs résultats/produits et indicateurs afin d'éviter toute erreur et de faire en sorte que les utilisateurs disposent d'un rapport d'exécution fiable.	Le Groupe des résultats sur le terrain de l'UNICEF a récemment publié des directives relatives à la définition des indicateurs clefs de performance et aux critères de notation employés par les bureaux pour différents résultats, produits et indicateurs. Ces directives permettront de réduire les incohérences dans la notation. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre a également mis en place un système d'examen semestriel du module d'évaluation des résultats (en milieu d'année et en fin d'année).	Au vu des mesures prises, la recommandation est considérée appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Cote et paragraphe du rapport	Recommandations du Comité des commissaires aux comptes	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Avis des commissaires aux comptes après vérification			
						Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
				Le Groupe des résultats sur le terrain a défini des critères pour la classification des principaux indicateurs de performance, qui sont appliqués par le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Le Bureau régional a sensibilisé les bureaux de pays à l'application du système de classement et examine s'il est dûment appliqué.					
						34	32	–	–
						52	48	–	–

Chapitre III

Certification des états financiers

Lettre datée du 29 mars 2019, adressée au Président du Comité des commissaires aux comptes par le Contrôleur du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conformément à l'article 113.5 du Règlement financier, je certifie qu'à ma connaissance et selon les informations dont je dispose, toutes les opérations financières significatives ont été dûment comptabilisées et que les états financiers ci-joints en rendent bien compte.

Je considère que :

L'administration est garante de l'intégrité et de l'objectivité de l'information communiquée dans ces états financiers ;

Les états financiers ont été établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public et englobent des montants calculés sur la base des estimations et appréciations les plus exactes que pouvait fournir l'administration ;

Les méthodes comptables et les mécanismes connexes de contrôle interne donnent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que les livres et documents comptables reflètent dûment toutes les opérations et que, globalement, les règles et pratiques sont appliquées sur la base d'une séparation appropriée des fonctions.

Les auditeurs internes de l'UNICEF examinent en permanence les systèmes de comptabilité et de contrôle. L'administration a donné au Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et aux auditeurs internes de l'UNICEF libre accès à toutes les pièces comptables et financières.

L'administration passe en revue les recommandations du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU et des auditeurs internes de l'UNICEF et revoit ou a revu les procédures de contrôle en conséquence.

Le Contrôleur de l'UNICEF
(Signé) Thomas **Asare**

Déclaration de l'administration relative au contrôle interne de l'information financière

Le 29 mars 2019

1. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF approuvés par le Conseil d'administration, l'administration est chargée d'organiser et d'assurer un contrôle interne adéquat de l'information financière publiée par l'UNICEF. En 2013, afin de mener ses opérations de façon méthodique, éthique, efficace et rationnelle, le Fonds a adopté les directives relatives au contrôle interne élaborées par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway.

2. Faisant fond sur un cadre réglementaire bien établi, le Contrôleur ou la Contrôleuse veille à ce que la comptabilité de l'UNICEF soit tenue de façon à permettre la présentation de rapports financiers à jour et exacts.

3. À l'UNICEF, le contrôle interne de l'information financière s'appuie sur des politiques et des procédures ayant trait aux questions suivantes :

a) la tenue de dossiers comptables qui soient suffisamment détaillés pour donner une image précise et fidèle des opérations et des sorties d'actifs ;

b) l'offre d'une assurance raisonnable que les opérations sont comptabilisées de façon à permettre l'établissement des états financiers conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), et que les produits et les charges de l'organisation résultent d'opérations dûment autorisées par l'administration ;

c) L'offre d'une assurance raisonnable que l'acquisition, l'utilisation ou la sortie non autorisées d'actifs qui pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers peuvent être empêchées ou rapidement repérées.

4. Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF et à sa politique à l'égard de la fraude, toutes les affaires avérées ou présumées de fraude donnent lieu à une enquête menée par la section des investigations du Bureau de l'audit interne et des investigations. La section de l'audit interne a pour mandat de fournir à l'administration et au Conseil d'administration un avis indépendant concernant les opérations et les activités de l'UNICEF. Le Bureau est un élément clef du système indépendant de contrôle interne du Fonds et est essentiel à son bon fonctionnement.

5. L'UNICEF a créé des comités qui assurent des fonctions de contrôle des principaux processus métier, tels que le Comité de contrôle des marchés, le Comité de contrôle du matériel, le Comité consultatif en matière de finances, ainsi que des organes centraux de contrôle. Il collabore également avec d'autres organismes et partenaires des Nations Unies pour évaluer les systèmes de gestion des finances publiques dans le cadre desquels le Fonds sera amené à effectuer des transferts en espèces. D'autres activités de contrôle sont menées par des entités externes telles que le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, le Comité consultatif pour les questions d'audit, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Corps commun d'inspection.

6. Grâce au cadre de supervision, de gouvernance et de contrôle interne décrit ci-dessus, l'administration a acquis la certitude que son contrôle interne de l'information financière est efficace.

Le Contrôleur de l'UNICEF
(Signé) Thomas **Asare**

Chapitre IV

Aperçu de la situation financière

Présentation et analyse des états financiers

Introduction

1. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a été créé par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1946. Il a son siège à New York et est présent dans 190 pays, territoires et zones. Il dispose de bureaux relevant du siège en Belgique, au Danemark, en Hongrie, en Italie, au Japon, en République de Corée et en Suisse et de bureaux régionaux en Jordanie, au Kenya, au Népal, au Panama, au Sénégal, en Suisse et en Thaïlande.

2. L'UNICEF aide les gouvernements et d'autres partenaires à surmonter les obstacles qui empêchent les enfants victimes de la pauvreté, de la violence, des maladies et de la discrimination d'exercer leurs droits. Il mobilise volonté politique et ressources matérielles afin d'aider les pays, en particulier les pays en développement, à donner la priorité absolue aux enfants et à renforcer leurs capacités d'élaborer des politiques appropriées et de proposer des services aux enfants et à leur famille.

3. La présentation et l'analyse ci-après doivent être lues à la lumière des états financiers audités du Fonds pour 2018, mais n'en font pas partie à proprement parler. Ces états financiers, établis conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF ainsi qu'aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), sont présentés au chapitre V du présent document. La présentation et l'analyse y relatives ont pour but de donner au lecteur une vue d'ensemble des résultats financiers et d'expliquer aux parties prenantes la façon dont les ressources financières sont gérées.

Aperçu des travaux et de l'environnement opérationnel

4. Le Conseil d'administration est l'organe directeur de l'UNICEF. Il fournit au Fonds un appui intergouvernemental et supervise son action, en suivant les orientations générales fixées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social. Il est composé de représentants de 36 États Membres élus pour trois ans par le Conseil. Depuis le 1^{er} janvier 2018, les opérations quotidiennes de l'UNICEF sont dirigées et administrées par Henrietta Fore, la Directrice générale, qui est responsable devant le Conseil d'administration de tous les aspects des travaux du Fonds.

5. Les activités de l'UNICEF sont entièrement financées par des contributions volontaires versées par des gouvernements, des organisations intergouvernementales ou privées et des particuliers. Certaines de ces contributions sont préaffectées à des programmes et des projets précis, le Fonds se chargeant d'allouer celles qui ne le sont pas selon une formule approuvée par le Conseil d'administration et qui privilégie les pays où les besoins des enfants sont les plus grands.

6. En 2018, des enfants et des jeunes du monde entier ont fait face à de nombreuses difficultés. La plus notable a été la multitude de conflits, de catastrophes naturelles, d'épidémies et de crises qui les ont exposés à la violence, à des conditions précaires, à la maladie et à la privation. Il s'agissait notamment de la crise migratoire régionale en Amérique latine, de la détérioration de situations déjà fragiles et minées par des conflits, par exemple en Afghanistan, au Mali, en République arabe syrienne, au Soudan et au Yémen, et de graves catastrophes naturelles dans les régions de l'Asie de l'Est et du Pacifique.

Objectifs et stratégies

7. L'année financière à l'examen est la première année d'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, dont la Convention relative aux droits de l'enfant est la clef de voûte. Le Plan stratégique repose sur un cadre de résultats unique applicable à l'UNICEF, articulé autour de 5 objectifs, 3 priorités transversales, 25 résultats à atteindre, 7 stratégies de changement et 4 facteurs de réussite sur le plan institutionnel. Il trace la voie à suivre pour atteindre les objectifs de développement durable et permettre l'avènement d'un monde où chaque enfant aurait une vraie chance dans la vie. Il présente des résultats mesurables à obtenir en faveur des enfants, en particulier ceux qui sont les plus défavorisés, notamment dans les contextes humanitaires, assortis de stratégies de changement et d'une description des facteurs de réussite.

8. En 2018, un partenariat mondial, Génération sans limites, a été lancé ; il vise à faire en sorte que, d'ici à 2030, l'ensemble des 2 milliards de jeunes âgés de 10 à 24 ans dans le monde aient accès à l'éducation, à l'apprentissage, à la formation ou à l'emploi. Génération sans limites rassemble des gouvernements, des organisations internationales et locales et des jeunes et vise à trouver et à développer les meilleures solutions à trois problèmes majeurs : l'accès à l'enseignement secondaire ; l'acquisition de qualifications professionnelles ; et l'autonomisation, en particulier des filles.

9. L'UNICEF s'attache à améliorer ses résultats institutionnels en appliquant plusieurs stratégies de changement : a) exécuter des programmes permettant de répondre aux besoins des enfants ; b) rallier les décideurs et le grand public à la cause des enfants ; c) tirer pleinement parti des ressources et partenariats existants en faveur des enfants et les diversifier ; d) mettre la force des entreprises et des marchés au service des enfants ; e) faire collaborer les différents organismes des Nations Unies ; f) favoriser l'innovation, notamment dans les programmes, ainsi que les processus et pratiques de sensibilisation ; et g) faire fond sur les données factuelles comme facteur de changement pour les enfants.

10. L'UNICEF soutient la formulation de directives, le renforcement des capacités et la consolidation des systèmes en place à l'échelle nationale et infranationale en vue de garantir qu'une aide soit apportée aux enfants les plus défavorisés. En 2018, les bureaux de pays de l'UNICEF ont investi près de 1,15 milliard de dollars dans des mesures favorisant le renforcement institutionnel des systèmes nationaux, et 52 de ces bureaux avaient mis en place des stratégies de renforcement des systèmes fondées sur des données factuelles. À la fin de cette même année, huit pays supplémentaires parmi les pays fortement touchés par des maladies avaient institutionnalisé la présence d'agents sanitaires des collectivités dans leur système de santé officiel. Il a été déterminé qu'il était essentiel de renforcer les systèmes si l'on voulait également aider les gouvernements à améliorer les résultats d'apprentissage et les systèmes de protection de l'enfance.

11. En 2018, l'UNICEF a renforcé l'efficacité de son action en faveur des enfants et des jeunes en ralliant davantage de parties à sa cause et en intensifiant ses activités de sensibilisation, de collecte de fonds et de communication. Pour ce faire, les comités nationaux, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et le siège se sont fixé des objectifs prioritaires et ont œuvré de concert pour les atteindre. Au total, 96 % des bureaux de pays de l'UNICEF ont contribué à l'adoption et à l'amélioration de politiques axées sur les enfants et participé à des campagnes intégrées associant des acteurs mondiaux, régionaux et nationaux.

12. Dans le Plan stratégique, le secteur des affaires, y compris les fondations, est reconnu comme essentiel à l'action mondiale en faveur des enfants et des jeunes. En 2018, l'UNICEF a resserré sa collaboration avec les entreprises en modifiant sa stratégie de façon à intégrer de manière plus globale ses partenariats avec ces entités.

13. L'UNICEF reste fermement résolu à appliquer les réformes du système des Nations Unies pour le développement et les dispositions de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. En 2018, il a adopté une série de mesures favorisant la réforme ; il a notamment prévu un appui en nature sous la forme de personnel et un appui financier et promu une culture du changement.

14. L'UNICEF a été amené à collaborer étroitement avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le cadre de l'Initiative Spotlight, qui vise à mettre fin à la violence contre les femmes et les filles. En 2018, il s'est également associé au Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) afin d'élaborer des directives sur la sécurité dans les villes et des lignes directrices applicables à l'échelle mondiale sur les espaces publics adaptés aux besoins des enfants. En tant que membre du réseau interinstitutions pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, il a promu la prise en compte des questions de genre et la parité femmes-hommes dans le système des Nations Unies, en coopération avec ONU-Femmes. Il a également lancé le partenariat Génération sans limites aux côtés d'acteurs tels que le PNUD, l'Organisation internationale du Travail, le FNUAP, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), le Pacte mondial des Nations Unies, le Secrétariat de l'ONU, l'Envoyée du Secrétaire général pour la jeunesse et la Banque mondiale.

Résultats des programmes

Figure IV.I

Principaux résultats en matière de développement et d'aide humanitaire



15. En 2018, l'UNICEF est resté le chef de file des groupes sectoriels consacrés à la nutrition, à l'éducation et aux services d'eau, d'assainissement et d'hygiène, et est resté chargé du domaine de responsabilité relatif à la protection de l'enfance, mettant à profit ces rôles pour mener des activités de sensibilisation et faciliter la coordination entre groupes sectoriels et la planification interinstitutions des mesures. En Afghanistan, près de 229 000 enfants et jeunes ont été traités pour malnutrition aiguë sévère dans les zones touchées par la sécheresse et plus de 925 000 personnes ont eu accès à l'eau dans ces zones et en dehors.

16. En République démocratique du Congo, l'UNICEF a fourni des services d'eau, d'assainissement et d'hygiène de base à plus de 828 000 personnes touchées par le conflit et les catastrophes naturelles et a contribué à faire face aux épidémies sans précédent de choléra et d'Ebola en distribuant de l'eau et des kits de santé et d'hygiène à près de 2,4 millions de personnes dans les zones exposées à l'Ebola. Au Ghana, en partenariat avec le Gouvernement et les donateurs, il a lancé le fonds d'assainissement de base à Accra, à Tamale et à Ho afin d'accorder de petits prêts aux ménages qui souhaitaient s'équiper de toilettes.

17. En 2018, les bureaux de pays de l'UNICEF ont investi près de 1,15 milliard de dollars dans des mesures favorisant le renforcement institutionnel des systèmes nationaux, et 52 de ces bureaux avaient mis en place des stratégies de renforcement des systèmes fondées sur des données factuelles.

Analyse des états financiers et des tendances observées sur cinq ans

Résultats financiers : produits

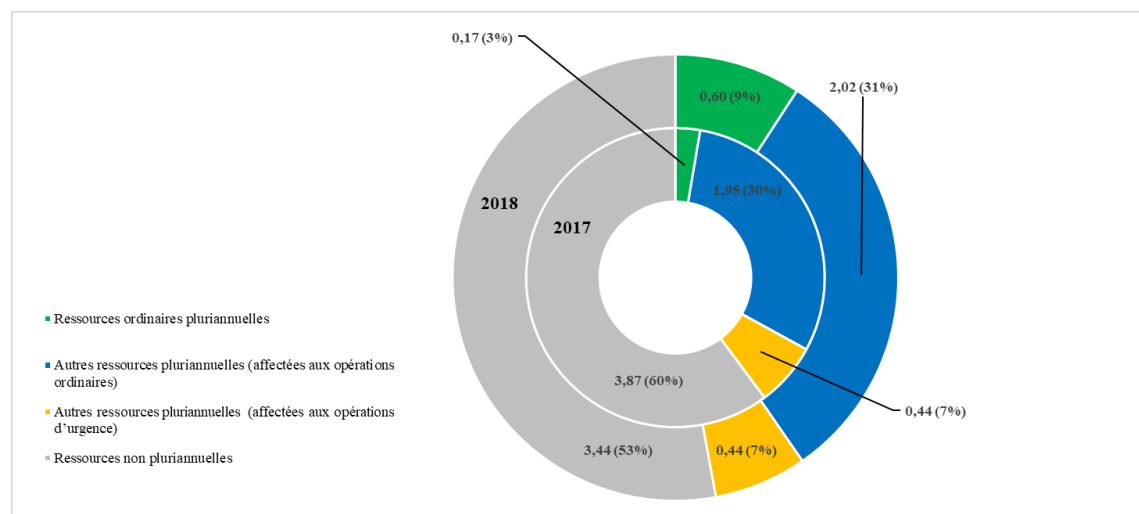
18. Dans le cadre du Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF continuera de renforcer différents mécanismes de financement solides, diversifiés et novateurs, notamment en accélérant et en maximisant le financement à long terme, souple et prévisible et mobilisant ressources et partenariats en faveur des enfants et des jeunes.

19. L'UNICEF a également augmenté le nombre des personnes qui mènent des activités de bénévolat et de sensibilisation en son nom et lui versent des dons. À ce jour, il a rallié à sa cause 79,7 % des 100 millions de personnes qu'il vise à mobiliser d'ici 2021, dont 67,1 millions au moyen des médias sociaux. C'est grâce aux réseaux mondiaux tels que Facebook ou Twitter qu'il a touché le plus de personnes (34,9 millions et 14,6 millions respectivement). L'initiative mondiale pour le volontariat a permis aux bureaux d'institutionnaliser des approches novatrices afin de mobiliser davantage de personnes et ainsi d'obtenir plus de résultats en faveur des populations locales et en collaboration avec celles-ci.

20. En 2018, le montant total des produits de l'UNICEF s'élevait à 6,68 milliards de dollars (contre 6,58 milliards en 2017) alors que son objectif était de 5,80 milliards. Sur le montant total des contributions volontaires, 3,06 milliards de dollars correspondaient à des contributions aux autres ressources qui étaient destinées à des activités de programme dont l'exécution, en accord avec les donateurs, devrait s'étaler sur une période supérieure à deux ans. Le financement pluriannuel permet de planifier avec certitude des activités de développement et apparaît dans les réserves de l'UNICEF jusqu'à ce que l'intégralité des fonds soient dépensés. Cette question est examinée plus en détails dans la section sur les réserves et l'actif net de l'UNICEF ci-dessous (voir par. 47 à 49).

Figure IV.II
Répartition des contributions volontaires aux ressources

(En milliards de dollars des États-Unis)



21. Les gouvernements et les organismes intergouvernementaux sont restés les principaux donateurs, leurs contributions s'élevant à 4,40 milliards de dollars en 2018 (contre 4,13 milliards en 2017¹¹), soit une augmentation de 277,63 millions de dollars (7 %).

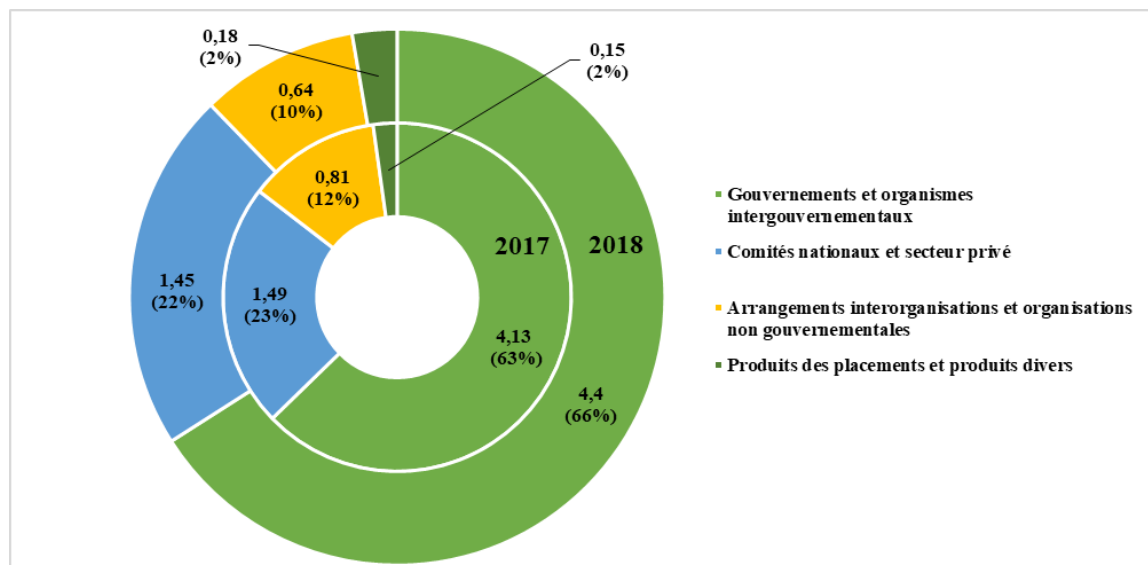
22. Les produits provenant d'arrangements interorganisations et d'organisations non gouvernementales constituaient 10 % du total et se sont établis à 638,13 millions de dollars contre 813,10 millions en 2017, ce qui représente une baisse de 174,97 millions de dollars. Cette diminution s'explique principalement par le fait qu'une contribution de 520,32 millions de dollars versée par la Banque mondiale a été comptabilisée en 2017 et a continué de financer l'assistance pécuniaire apportée à environ 1,4 million de personnes au Yémen, et que seul le montant supplémentaire de 140 millions de dollars versé en application d'un accord relatif aux contributions a été comptabilisé en 2018 pour la même activité.

23. Les produits provenant des particuliers, des collectes de fonds auprès du secteur privé et des Comités nationaux pour l'UNICEF, composés de 33 organisations non gouvernementales indépendantes qui œuvrent à la promotion des droits de l'enfant dans les pays industrialisés et qui lèvent des fonds pour les programmes menés par l'UNICEF dans le monde, ont représenté 22 % du montant total des produits (contre 23 % en 2017).

¹¹ Le chiffre de 2017 a été actualisé conformément à la présentation révisée de 2018, pour tenir compte des changements apportés à la catégorisation des donateurs, qui ont pris effet le 1^{er} janvier 2018.

Figure IV.III
Répartition des produits par source

(En milliards de dollars des États-Unis)

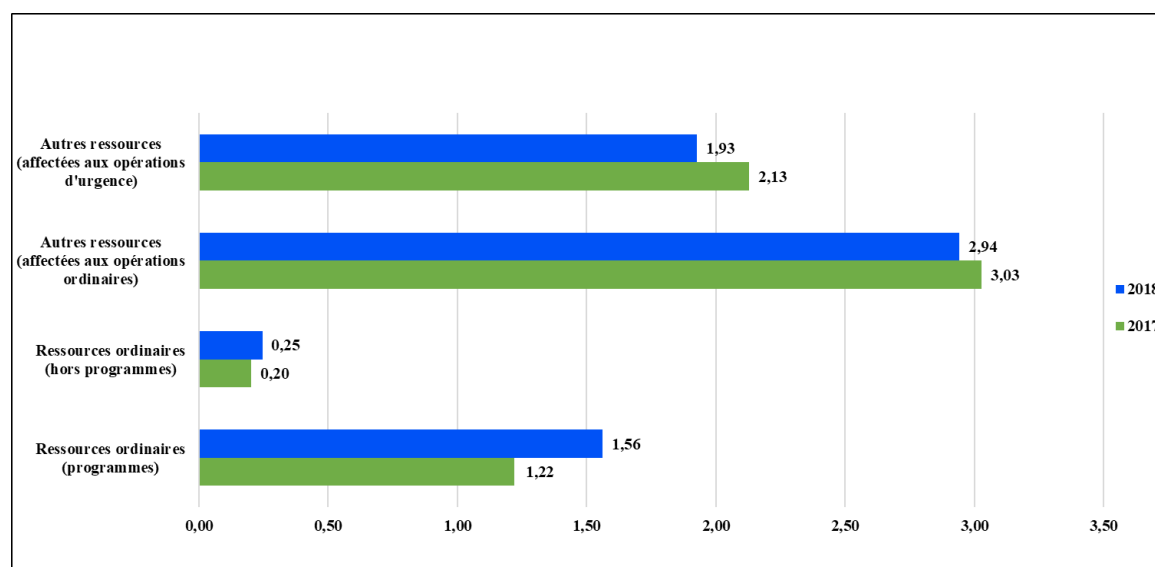


24. Les produits de l'UNICEF comprennent : les ressources ordinaires non préaffectées destinées aux activités de programme, dont le montant a augmenté pour atteindre 1,56 milliard de dollars (soit 23 % du total des produits), ce qui donne à l'UNICEF un maximum de marge de manœuvre, dans les limites du Règlement financier et des règles de gestion financière ; les autres ressources affectées aux opérations ordinaires (2,94 milliards de dollars) et aux opérations d'urgence (1,93 milliard de dollars), qui sont destinées à des programmes et à des projets en particulier.

25. Parmi les produits provenant des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires), un montant de 505,19 millions de dollars, soit 8 % du montant total des produits (contre 372,82 millions, soit 6 % du total, en 2017) est consacré au financement thématique, et l'UNICEF peut l'utiliser avec souplesse dans un domaine thématique donné, par exemple l'éducation, en fonction de là où les besoins sont les plus grands et où les meilleurs résultats peuvent être obtenus.

Figure IV.IV
Répartition des produits par secteur

(En milliards de dollars des États-Unis)



Note : Les autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) comprennent les produits des placements, les fonds d'affectation spéciale, les retenues opérées sur les fonds levés et les contributions aux frais de gestion.

26. En 2018, les autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) ont diminué de 86,39 millions de dollars, soit 3 %, pour s'établir à 2,94 milliards de dollars (contre 3,03 milliards en 2017), principalement parce que la contribution de la Banque mondiale a été plus modeste, comme mentionné ci-dessus. Au total, les autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) représentaient encore près de la moitié du total des produits (44 %).

27. En 2018, les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) ont diminué de 196,82 millions de dollars, soit 9 %, pour s'établir à 1,93 milliard de dollars (contre 2,13 milliards en 2017), soit 29 % du total des produits (voir tableau 1 ci-dessous).

Tableau IV.1
Évolution des produits sur cinq ans

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2015	2016*	2017	2018
Produits					
Ressources ordinaires (programmes)	1 146 673	1 021 543	1 139 977	1 220 417	1 561 315
Ressources ordinaires (hors programmes)	42 317	45 918	50 665	57 683	66 641
Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)	2 263 982	2 055 402	1 859 076	3 026 270	2 941 001
Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)	1 579 448	1 780 489	2 015 180	2 126 629	1 926 293
Total des contributions volontaires	5 032 420	4 903 352	5 064 898	6 430 999	6 495 250

	2014	2015	2016*	2017	2018
Produits divers	107 113	71 174	74 486	74 046	79 846
Produits des placements	29 755	35 031	51 911	71 699	100 662
Total des produits	5 169 288	5 009 557	5 191 295	6 576 744	6 675 758

* Le montant des produits constatés en 2016 au titre des contributions volontaires a été retraité du fait d'un changement de convention comptable.

28. Les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) sont versées conformément à l'accord relatif aux contributions conclu en réponse aux appels à l'action humanitaire lancés par l'UNICEF en faveur des enfants. Au cours de la période de cinq ans ici examinée, la part de ces ressources dans le total des produits a d'abord augmenté en raison de l'intervention de l'UNICEF dans des situations d'urgence en 2014 et en 2016. Les deux dernières années, la tendance s'est inversée, les autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) représentant une part plus importante du total des produits. En 2017, l'augmentation des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) était en grande partie imputable à la contribution de 520,32 millions de dollars versée par la Banque mondiale aux fins de l'aide humanitaire et de l'aide au développement apportées au Yémen. Cette contribution était destinée à des activités de programme menées dans le cadre d'une situation d'urgence.

29. Pendant la période de cinq ans, les ressources ordinaires (programmes) ont légèrement augmenté, passant de 1,15 milliard de dollars en 2014 à 1,56 milliard en 2018, mais leur part dans le total des produits est restée pratiquement constante.

30. Bien qu'ils ne représentent qu'une faible proportion du total des produits, les produits des placements ont plus que triplé, passant de 29,76 millions de dollars en 2014 à 100,66 millions en 2018, en grande partie du fait du rendement des dépôts à terme. En 2014, des dépôts de 1,45 milliard de dollars ont rapporté 7,60 millions de dollars (0,5 %) et en 2018, des dépôts de 2,75 milliards de dollars ont rapporté 54,66 millions de dollars (2 %).

31. De même, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont vu les taux d'intérêt passer de près de 0 à 2 %, ce qui s'est traduit par des recettes de 17,08 millions de dollars en 2018 (contre 1,09 million en 2017), les liquidités administrées par la trésorerie diminuant presque de moitié (1,29 milliard de dollars en 2014 contre 798,99 millions en 2018). En outre, en 2016, l'administration des fonds destinés à financer les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service a été confiée à des gestionnaires extérieurs, ce qui a permis de dégager, entre 2016 et 2018, un revenu de 8,53 millions de dollars qui a été réinvesti dans ces fonds.

32. Après une baisse en 2015, les produits divers, provenant principalement des commissions de gestion perçues pour les services d'achat, sont restés stables lors des trois dernières années. La diminution entre 2014 et 2015 s'explique par la décision stratégique de passer d'une gestion en interne des articles-cadeaux et cartes à un système d'octroi de licences, réduisant ainsi les coûts associés à cette source de revenus, d'où une contribution nette globale plus élevée pour l'UNICEF.

Effet des taux de change sur les produits

33. Étant donné qu'environ 78 % des contributions volontaires perçues par l'UNICEF sont versées dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis, la valeur des différentes monnaies et la fluctuation des taux de change influent sur le montant des produits comptabilisés. L'appréciation du dollar des États-Unis en 2018

a donné lieu à des pertes de change, réalisées ou non, de 75,14 millions de dollars (alors qu'un gain de 124,71 millions de dollars avait été constaté en 2017), liées principalement aux contributions en euros (perte de 25,20 millions de dollars) et en livres sterling (perte de 19,94 millions de dollars). Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, il est tenu compte des écarts de change dans les produits.

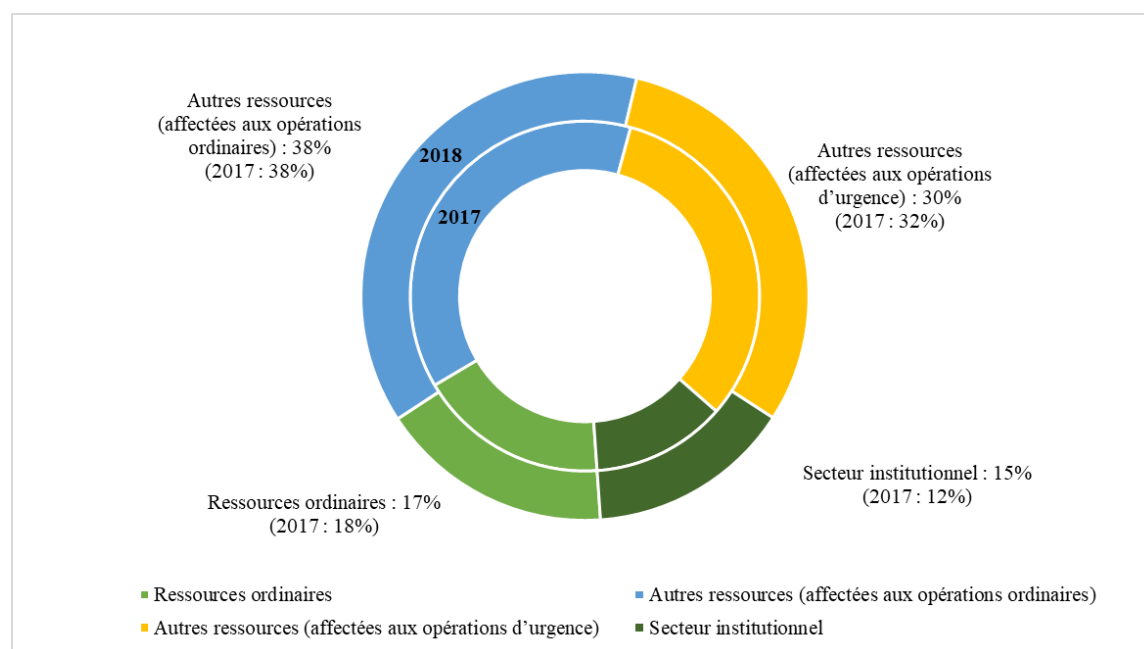
34. En 2018, il y a eu des pertes de change de 3,07 millions de dollars pour l'ensemble des produits provenant des ressources ordinaires (alors qu'un gain de 11,92 millions de dollars avait été constaté en 2017). Les pertes de change sur les produits provenant des autres ressources affectées aux opérations ordinaires ou aux opérations d'urgence se sont élevées respectivement à 58,31 millions de dollars et à 13,76 millions, alors que des gains respectifs de 81,23 millions de dollars et de 31,56 millions avaient été constatés en 2017.

35. L'UNICEF a activement géré le risque de change au moyen de contrats à terme de gré à gré, d'investissements extérieurs et de couvertures naturelles. En 2018, ces activités ont enregistré de légères pertes de change de 4,61 millions de dollars, alors que des gains de 59,95 millions de dollars avaient été comptabilisés en 2017. Comme les pertes n'étaient pas directement imputables à tel ou tel accord relatif aux contributions, il en a été tenu compte dans les gains nets indiqués dans les états financiers : le montant de ces gains s'élève à 16,68 millions de dollars (contre 75,28 millions en 2017).

Résultats financiers : charges

36. Les charges totales de l'UNICEF pour 2018 se sont élevées à 5,97 milliards de dollars (contre 5,86 milliards en 2017), dont 5,29 milliards de dollars consacrés aux activités de programme. Elles sont présentées dans la figure ci-dessous, par source de financement.

Figure IV.V
Répartition des charges, par secteur



37. Le montant total des charges comprenait notamment : 2,26 milliards de dollars, soit 38 % du total, consacrés à l'assistance pécuniaire versée aux partenaires de réalisation et aux bénéficiaires (contre 2,22 milliards en 2017) ; 0,99 milliard de dollars, soit 17 % du total, consacrés au transfert des fournitures destinées aux programmes (contre 1,09 milliard en 2017) ; 1,42 milliard de dollars, soit 24 % du total, consacrés aux avantages du personnel (contre 1,31 milliard en 2017).

38. L'UNICEF a continué de développer les transferts monétaires aux fins de l'exécution des programmes, notamment dans les pays et zones traversant des crises humanitaires. L'assistance pécuniaire a connu une légère hausse de 38,52 millions de dollars par rapport à 2017, en raison principalement de l'augmentation des montants transférés aux partenaires de réalisation au Liban (+ 23,42 millions de dollars) et en Turquie (+ 40,64 millions de dollars), ainsi que de l'augmentation des transferts monétaires directs aux bénéficiaires et aux partenaires de réalisation au Yémen (+ 42,46 millions de dollars). Ces augmentations ont été compensées par des réductions atteignant un total de 71,91 millions de dollars en Iraq, au Népal et en Sierra Leone, où la valeur des transferts a diminué de moitié par rapport à 2017.

39. Parmi les autres charges notables, 431,20 millions de dollars (contre 473,69 millions en 2017) ont été consacrés aux services d'experts divers liés aux programmes et 157,50 millions de dollars aux voyages liés aux activités de programme et aux activités administratives (contre 149,85 millions en 2017). Les frais de voyage ont représenté 3 % du total des charges en 2017 et en 2018.

40. Dix pays de programme représentaient à eux seuls 40 % des charges totales de l'UNICEF (soit 2,38 milliards de dollars). Les charges relatives à ces pays étaient presque entièrement financées par des contributions préaffectées, seul un montant de 242,82 millions de dollars étant imputé aux ressources ordinaires utilisées par ces pays. Cela s'explique par les interventions de l'organisation dans des situations de crise humanitaire, sachant que les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) représentaient la majeure partie des ressources dépensées au Liban (261,69 millions de dollars), en Jordanie (168,56 millions de dollars), au Yémen (161,17 millions de dollars), en Turquie (146,85 millions de dollars) et au Soudan du Sud (125,63 millions de dollars).

Tableau IV.2
Évolution des charges sur cinq ans

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2015	2016	2017	2018
Charges					
Assistance pécuniaire	1 512 034	1 766 374	1 971 636	2 224 658	2 263 176
Transfert de fournitures destinées aux programmes	851 497	1 117 930	1 139 096	1 086 237	986 908
Avantages du personnel	1 129 549	1 185 784	1 207 855	1 310 272	1 416 290
Amortissement	18 597	22 587	26 623	18 800	21 914
Charges diverses	737 316	658 029	677 270	746 885	847 621
Services d'experts divers liés aux programmes	305 676	341 603	422 247	473 688	431 201
Charges financières	3 547	3 342	3 124	2 893	2 647
Total des charges	4 558 216	5 095 649	5 447 851	5 863 433	5 969 757

41. Au cours de la période considérée, les charges ont augmenté chaque année (voir tableau 2 ci-dessus), en moyenne de 8 %. Les plus fortes hausses ont été enregistrées

en 2014 et 2015 (11 % et 12 % respectivement). Une augmentation plus faible de 7 % a été enregistrée en 2016, suivie d'une hausse de 8 % en 2017. Toutefois, les charges de 2018 sont demeurées presque stables par rapport à celles de 2017, n'augmentant que de 2 %.

42. En moyenne, les charges au titre de l'assistance pécuniaire ont augmenté de 11 % d'une année sur l'autre. Cela s'explique par le fait que les transferts monétaires, effectués en coopération avec les partenaires de réalisation, ont été le principal moyen utilisé pour faire face à la multiplication des situations nécessitant une intervention de l'UNICEF, tandis que le transfert de fournitures destinées aux programmes, après une augmentation initiale de 2014 à 2016, a ensuite diminué en faveur du transfert de fonds aux bénéficiaires.

43. Pendant la période de cinq ans, les avantages du personnel ont augmenté régulièrement, mais généralement à un rythme plus lent que les charges totales, représentant entre 22 % et 25 % de ces dernières chaque année.

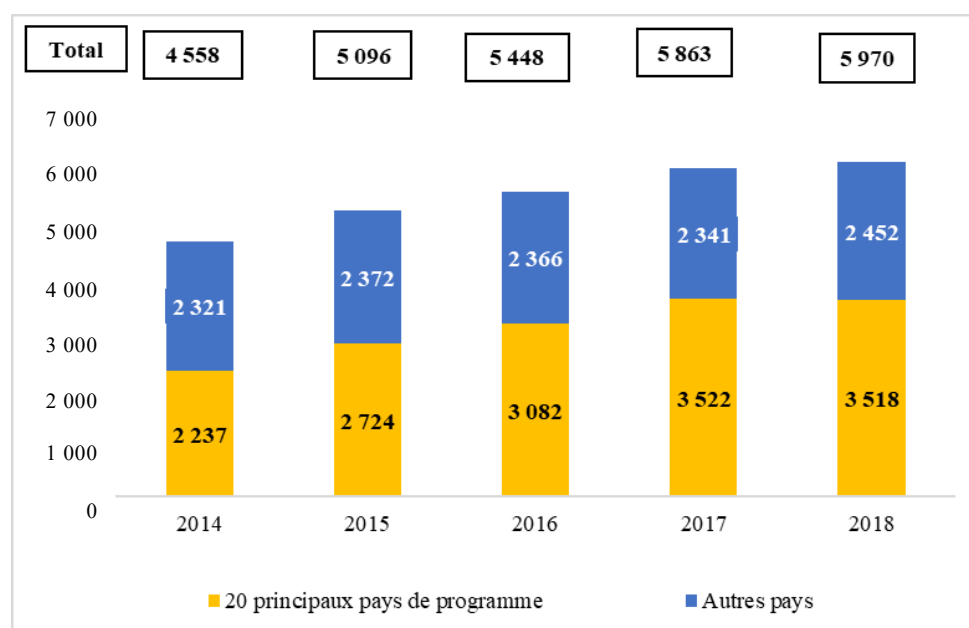
44. Les charges liées au transfert de fournitures destinées aux programmes avaient principalement trait au Yémen, pour lequel une augmentation de 43,06 millions de dollars a été enregistrée. Sur les cinq années considérées, elles ont globalement diminué, tandis qu'une augmentation a été enregistrée au titre de l'assistance pécuniaire.

45. Malgré la baisse constatée entre 2017 et 2018, les charges afférentes aux services d'experts divers liés aux programmes ont globalement augmenté de 11 % sur la période considérée. Elles ont connu une hausse de 14 % en 2014 et de 12 % en 2015, puis ont fortement augmenté, de 24 %, en 2016 et ont de nouveau crû de 12 % en 2017, pour ensuite baisser de 9 % en 2018. Elles concernent les services d'appui technique fournis par des consultants externes dans le cadre de l'exécution des programmes (évaluation, études et recherches et autres services relatifs aux activités de programme). Le Nigéria et le Pakistan ont continué d'enregistrer les augmentations les plus importantes, liées aux programmes d'éradication de la poliomyélite.

Figure IV.VI

Charges se rapportant aux 20 principaux pays de programme

(En millions de dollars des États-Unis)



46. La proportion des charges relatives aux 20 principaux pays de programme par rapport aux autres pays a augmenté de manière régulière sur cinq ans, passant de 49 % du total des charges en 2014 à 59 % en 2018. Cette tendance s'explique principalement par l'intensification des interventions dans les pays proches de la République arabe syrienne du fait de l'aggravation de la crise humanitaire. Par exemple, pour le Yémen, les charges sont passées de 99,48 millions de dollars en 2014 à 405,23 millions de dollars en 2018, soit une augmentation de 307 %. De même, au Liban, les charges ont augmenté de plus de 200 % (107,36 millions de dollars en 2014 contre 335,62 millions en 2018).

Excédent global et actif net de l'UNICEF

47. Comme indiqué au paragraphe 20 ci-dessus, 47 % des contributions volontaires reçues par l'UNICEF sont consacrées à l'exécution de programmes pluriannuels, pour lesquels les produits sont généralement constatés à la signature de l'accord concerné tandis que les dépenses sont engagées au cours de la période d'exécution prévue (deux ans ou plus), si bien que produits et charges sont souvent comptabilisés sur des années différentes. Ainsi, sur les 5,97 milliards de dollars de charges enregistrés en 2018, 2 milliards de dollars provenaient de contributions pluriannuelles préaffectées comptabilisées en produits au cours d'années antérieures.

48. En outre, sur les produits issus de contributions préaffectées à des activités relatives à des programmes d'une durée prévue de moins de deux ans, 1,57 milliard de dollars a été comptabilisé en charges pendant l'année qui a suivi celle où les produits ont été constatés.

49. L'UNICEF a enregistré un excédent de 722,68 millions de dollars en 2018 (contre 788,59 millions en 2017), qui s'est ajouté à son actif net (réserves) et représente des fonds disponibles sans condition pour le financement de ses activités de programme au cours des années à venir, conformément aux intentions des donateurs et aux accords passés avec eux.

Situation financière

50. À la fin de 2018, la valeur totale de l'actif de l'UNICEF s'élevait à 10,51 milliards de dollars (contre 9,95 milliards en 2017), comme indiqué dans le tableau 3 ci-après.

Tableau IV.3

État de la situation financière : actif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017	Variation	
			Dollars É.-U.	Pourcentage
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	995 259	883 578	111 681	13
Créances (courantes et non courantes)	3 398 522	2 756 843	641 679	23
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	771 424	732 676	38 748	5
Stocks	370 191	356 275	13 916	4
Placements (courants et non courants)	4 114 670	4 217 328	(102 658)	(2)
Autres éléments d'actif (courants et non courants)	605 796	768 660	(164 864)	(21)
Immobilisations corporelles	243 144	233 177	9 967	4

	2018	2017	Variation	
			Dollars É.-U.	Pourcentage
Immobilisations incorporelles	6 162	4 159	2 003	48
Total	10 505 168	9 952 696	552 472	6

Trésorerie et placements

51. D'un montant de 5,11 milliards de dollars (contre 5,10 milliards en 2017), la trésorerie et les placements représentent une large part de l'actif que l'UNICEF gère pour financer ses activités institutionnelles et ses activités de programme. Il s'agit en majeure partie d'instruments à taux fixe et à faible risque, tels que des obligations ou des dépôts à terme.

52. Il incombe à l'UNICEF d'investir ses fonds de manière à disposer de liquidités à court terme suffisantes pour répondre à ses besoins institutionnels et à ceux de ses programmes et contribuer à la viabilité à long terme de ses activités afin de favoriser la mise en œuvre du Plan stratégique. Sa philosophie et sa stratégie en matière de placements garantissent la préservation de son capital et réduisent au minimum les risques inconsidérés de perte ou de dépréciation, tout en laissant raisonnablement espérer un rendement ou une plus-value satisfaisants.

53. L'UNICEF gère les risques liés à son portefeuille de placements en recourant à divers instruments financiers à court et long terme. Sa stratégie de placement à court terme est axée sur la sécurité et la liquidité tout en assurant un taux de rendement raisonnable. L'UNICEF investit à cette fin dans des actifs financiers bien notés (trésorerie et équivalents de trésorerie, placements à court terme et produits liés à des marchés émergents). Sa stratégie de placement à long terme consiste principalement à investir dans des obligations négociables.

Trésorerie disponible

54. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF indiquent que pour garantir une liquidité suffisante, le contrôleur doit maintenir un solde de trésorerie aux niveaux approuvés par le Conseil d'administration. En 2018, aucune modification n'a été apportée à la manière dont l'UNICEF gère son capital.

55. L'UNICEF est tenu de disposer d'un niveau raisonnable de liquidités pour les ressources ordinaires, correspondant à l'équivalent de trois à six mois de dépenses, soit un montant traditionnellement compris entre 300 et 600 millions de dollars environ. Le Fonds détient en outre des réserves constituées au titre des engagements relatifs aux avantages du personnel à long terme, tels que l'assurance maladie après la cessation de service, et destinées à d'autres usages approuvés par le Conseil d'administration, dont le montant total s'élevait à 745,40 millions de dollars à la fin de l'année considérée (contre 687,62 millions en 2017).

56. Le montant des liquidités disponibles au titre des ressources ordinaires, compte tenu des dettes et autres charges à payer ainsi que des réserves de trésorerie, s'élevait à 531,54 millions de dollars à la fin de 2018. Une fois les engagements pris en compte, le montant des liquidités disponibles au titre des autres ressources s'établissait à 1,61 milliard de dollars pour celles affectées aux opérations ordinaires, et à 376,43 millions de dollars pour celles affectées aux opérations d'urgence.

Créances

57. Les partenaires de financement de l'UNICEF concluent des accords pluriannuels qui sont indispensables à la planification des activités et témoignent de la volonté des donateurs de s'engager sur le long terme à obtenir des résultats en faveur des enfants. Les créances, dont le montant est de 3,33 milliards de dollars (contre 2,71 milliards en 2017) se composent principalement de contributions pluriannuelles à recevoir au titre des activités de programme qui seront menées en 2019 et les années suivantes. Les autres éléments d'actifs, dont le montant s'élève à 605,80 millions de dollars (contre 768,66 millions en 2017), correspondent principalement aux activités liées aux services d'achats, dont il est question dans la note 11 relative aux états financiers.

Avances de trésorerie

58. Les avances de trésorerie aux partenaires de réalisation qui n'avaient pas présenté de rapport sur l'exécution des programmes à la fin de l'année ont augmenté de 38,75 millions de dollars, pour s'établir à 771,42 millions de dollars en 2018 (contre 732,68 millions en 2017), ce qui s'inscrit dans la tendance générale à l'accroissement des transferts en espèces. Qu'elles soient prises en compte globalement ou individuellement, les avances en attente de remboursement depuis plus de neuf mois représentent moins de 1 % du total des avances de trésorerie consenties, seuil au-delà duquel ces avances sont considérées comme significatives.

Stocks

59. L'UNICEF détient des stocks qui seront utilisés dans le cadre de ses programmes et distribués aux bénéficiaires et aux partenaires de réalisation. La valeur totale de ses stocks de par le monde s'établissait à 370,19 millions de dollars à la fin de l'année (contre 356,28 millions en 2017). Ces stocks étaient entreposés sur 175 sites répartis dans 59 pays ainsi qu'au centre de la Division des approvisionnements, à Copenhague. Constitués notamment d'aliments thérapeutiques, de vêtements pour enfants, de fournitures médicales et de produits d'hygiène, ils sont soit brièvement conservés en vue de leur distribution dans le cadre des activités de programme, soit « prépositionnés » pour permettre une intervention rapide dès l'apparition d'une situation d'urgence. En 2018, des stocks d'une valeur de 51,42 millions de dollars (contre 50,10 millions en 2017) étaient prépositionnés, le reste étant soit en transit vers les bureaux de pays (96,64 millions de dollars, contre 79,58 millions en 2017), soit entreposé sur le terrain (197,70 millions de dollars, contre 198,32 millions en 2017).

60. La valeur des stocks conservés dans les centres et entrepôts de la Division des approvisionnements s'élevait à 52,96 millions de dollars (contre 53,22 millions en 2017).

61. Étaient également comptabilisés en stocks, à la fin de l'année considérée, les coûts afférents aux travaux inachevés concernant des installations qui n'avaient pas encore été mises à la disposition des administrations publiques et des populations locales, à savoir, principalement, des systèmes d'approvisionnement en eau, d'hygiène et d'assainissement (14,13 millions de dollars), des entrepôts frigorifiques (3,50 millions de dollars) et de nouvelles écoles (3,01 millions de dollars) en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie du Sud.

Passif

62. Selon les normes IPSAS, un passif est une obligation actuelle résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité concernée par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques ou d'un potentiel de service. Le montant total du passif de l'UNICEF s'élevait à 3,04 milliards de dollars à la fin de l'année (contre 3,36 milliards en 2017) et se composait en grande partie des engagements au titre des avantages du personnel après la cessation de service, d'un montant total de 1,53 milliard de dollars (1,64 milliard en 2017) et des fonds détenus pour le compte de tiers, d'un montant de 803,51 millions de dollars (1,17 milliard en 2017). Les éléments de passif sont présentés en détail dans le tableau 4 et aux paragraphes 63 et 64 ci-après.

Tableau IV.4

État de la situation financière : passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017	Variation	
			Dollars É.-U.	Pourcentage
Passif				
Dettes	339 341	274 262	65 079	24
Contributions reçues d'avance (courantes et non courantes)	62 287	29 401	32 886	112
Fonds détenus pour le compte de tiers	803 506	1 171 871	(368 365)	(31)
Assurance maladie après la cessation de service et autres avantages du personnel (courants et non courants)	1 532 289	1 638 022	(105 733)	(6)
Autres éléments de passif et provisions (courants et non courants)	302 297	245 368	56 929	23
Total	3 039 720	3 358 924	(319 204)	(10)

Assurance maladie après la cessation de service et autres avantages du personnel à long terme

63. L'UNICEF offre à ses fonctionnaires une assurance maladie après la cessation de service et d'autres prestations. En février 2019, un cabinet extérieur a évalué les engagements au titre des avantages du personnel à 1,41 milliard de dollars (contre 1,52 milliard en 2017), montant constaté comme passif dans les états financiers du Fonds (voir note 18).

64. Le montant afférent à l'assurance maladie après la cessation de service et aux autres avantages du personnel a diminué de 105,73 millions de dollars, principalement du fait de l'étude actuarielle que le cabinet extérieur a consacrée aux résultats extrapolés qui avaient été utilisés. Des gains actuariels de 197,90 millions de dollars ont été enregistrés, contre une perte de 316,63 millions de dollars en 2017.

Tableau IV.5
**Réserves au titre de l'assurance maladie après la cessation de service
 et des prestations liées à la cessation de service**

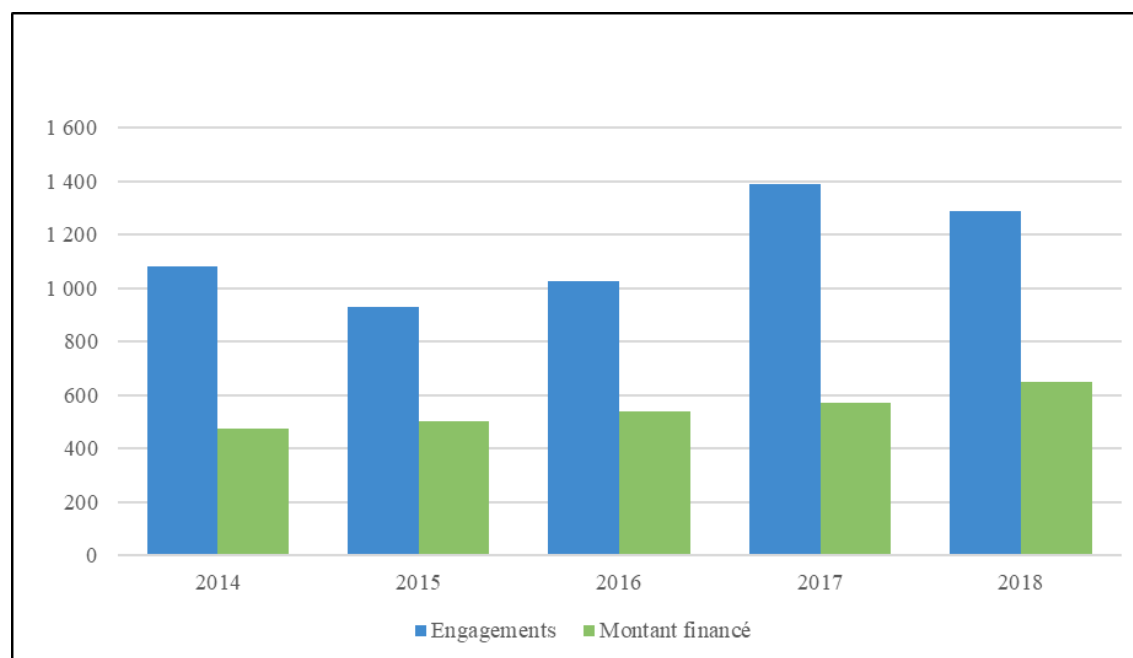
(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Régime d'assurance médicale</i>	<i>Cessation de service</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Indemnisation des accidents du travail</i>	<i>Total</i>
Passifs de 2017	(884,78)	(505,71)	(107,10)	(1,99)	(16,01)	(1 515,60)
Passifs de 2018	(818,35)	(468,82)	(105,05)	(1,83)	(14,71)	(1 408,76)
Position de financement	527,88	122,10	91,12	–	–	741,10
Pourcentage financé	65	26	87	–	–	53

65. L'UNICEF a constitué des réserves d'un montant de 741,10 millions de dollars (contre 682,03 millions en 2017) au titre notamment de l'assurance maladie après la cessation de service et des prestations liées à la cessation de service, afin d'honorer ces obligations, et continue de mettre des fonds supplémentaires en réserve, principalement au moyen de prélèvements sur les traitements. Sa capacité totale de financement des engagements susmentionnés s'est améliorée en 2018 (53 % contre 45 % en 2017), grâce notamment aux résultats de l'évaluation actuarielle. Les écarts actuariels font fluctuer la position de financement et le montant des engagements d'une année sur l'autre. La figure VII ci-dessous montre l'évolution, au cours des cinq dernières années, du financement de l'assurance maladie après la cessation de service.

Figure IV.VII
**Évolution des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation
 de service et du financement correspondant**

(En millions de dollars de États-Unis)



66. En 2016, l'UNICEF a chargé un gestionnaire de portefeuille externe de gérer les fonds de la réserve pour l'assurance maladie après la cessation de service, l'objectif étant d'obtenir des rendements qui contribuent à financer les engagements liés à cette assurance sur le long terme. À la fin de l'année, la valeur des placements gérés par le gestionnaire s'élevait à 454,03 millions de dollars (contre 480,06 millions en 2017).

67. L'UNICEF détenait également des actifs d'un montant de 92,69 millions de dollars (contre 98,80 millions en 2017) sous forme de contrats dérivés de gré à gré parmi ses placements liés à l'assurance maladie après la cessation de service dont la gestion était confiée à un gestionnaire externe, ainsi que des contrats à terme compensatoires pour lesquels il a essuyé une perte de 93,16 millions de dollars (contre 100,57 millions en 2017), soit une perte nette de 0,47 million de dollars (contre 1,77 million en 2017).

Exécution du budget

68. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre (état V) compare le montant de l'enveloppe budgétaire approuvée par le Conseil d'administration et les dépenses effectivement engagées. À la différence des autres états financiers, établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale prévue par les normes IPSAS, il a été établi et présenté selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. On trouvera à la note 4 relative aux états financiers les définitions des différentes catégories budgétaires.

Écarts entre le budget initial et le budget définitif

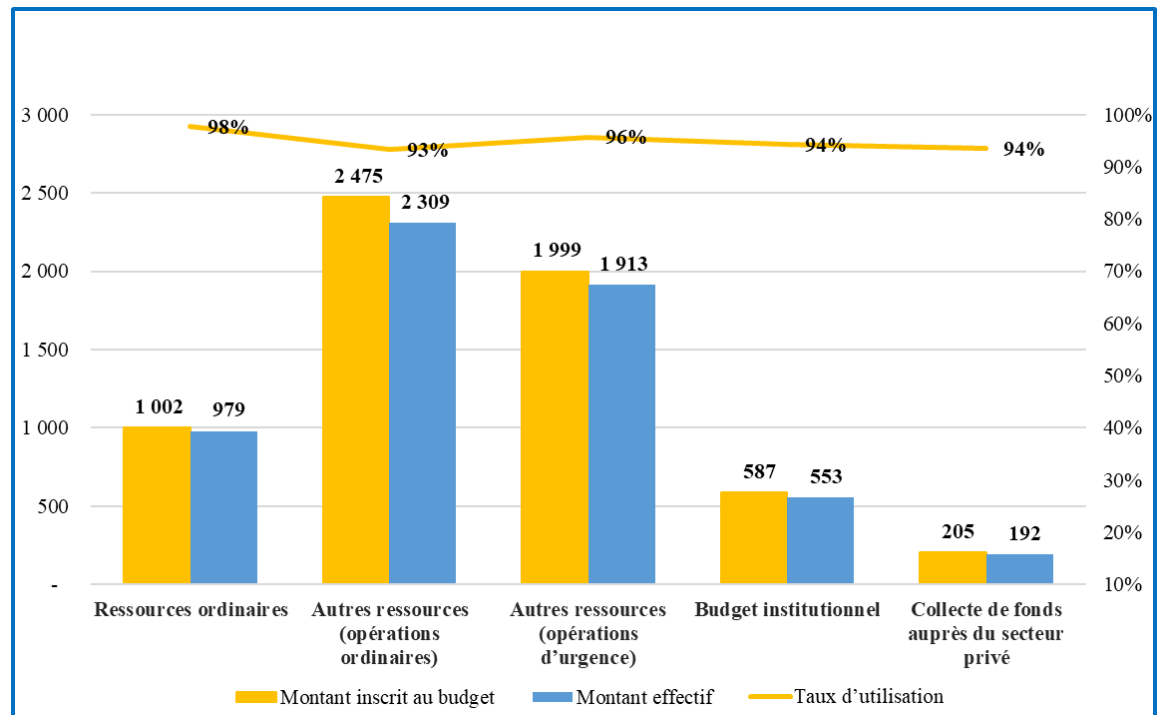
69. Les budgets de l'UNICEF correspondant aux différents programmes sont approuvés par son Conseil d'administration, sous réserve de la disponibilité des fonds. Sont inscrits au budget initial les montants des ressources ordinaires et des autres ressources initialement allouées pour l'année considérée. Le budget définitif correspond aux contributions reçues et programmées pour l'année civile, dans la limite fixée par le Conseil d'administration.

Montant effectif des dépenses

70. Le montant total des crédits utilisés en 2018 était de 5,95 milliards de dollars, soit 95 % du budget définitif. Compris entre 93 % pour les autres ressources affectées aux opérations ordinaires et 98 % pour les ressources ordinaires, le taux d'utilisation a été élevé dans toutes les catégories budgétaires.

Figure IV.VIII
Comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget

(En millions de dollars des États-Unis)



Ressources ordinaires

71. Le montant total des dépenses effectives financées au moyen des ressources ordinaires a atteint 884,22 millions de dollars pour les programmes de pays et 61,18 millions de dollars pour les programmes mondiaux et régionaux, ce qui correspond à un taux d'utilisation global du budget définitif de 98 % au titre des ressources ordinaires.

72. Les ressources ordinaires comprennent également les ressources du Fonds de programmation pour les secours d'urgence, qui permet à la Directrice générale de faire intervenir l'UNICEF dans des situations d'urgence avant d'avoir reçu les contributions des partenaires de financement, et dont le plafond est fixé à 75 millions de dollars par an. Le taux d'utilisation effective du budget du Fonds de programmation correspond aux montants inscrits au budget définitif qui ont été avancés par le Fonds pour financer les interventions humanitaires pour lesquelles les donateurs n'avaient pas encore versé de contributions. Le montant utilisé en 2018, qui s'élève à 33,32 millions de dollars, sera intégralement remboursable dès que les contributions auront été versées.

73. En 2018, le Fonds de programmation pour les secours d'urgence a avancé aux bureaux de pays la somme de 66,70 millions de dollars, qui s'est ajoutée au montant de 14,90 millions de dollars reporté de 2017 au titre des crédits et engagements résiduels. En 2018, les bureaux lui ont remboursé au total 49,10 millions de dollars, à mesure qu'ils ont reçu les contributions attendues.

Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)

74. Les autres ressources affectées aux opérations ordinaires sont consacrées à l'exécution des programmes de pays et des programmes mondiaux et régionaux. Les

dépenses effectives au titre de ces ressources se sont établies à 2,31 milliards de dollars en 2018, pour un budget définitif de 2,47 milliards de dollars.

75. Les contributions au titre des autres ressources servent à financer des programmes dont l'exécution s'échelonne sur plusieurs années. Les budgets relatifs aux subventions à décaisser sont établis tout au long de l'année, à mesure que les accords sont signés avec les donateurs, mais les versements sont étalés sur les années au cours desquelles les activités en question doivent avoir lieu. Les accords relatifs aux contributions sont parfois signés très peu avant la fin de l'année considérée : les budgets sont alors établis mais l'échelonnement des versements intervient l'année suivante. Dans le budget définitif de 2018, cela a été le cas d'un montant de 14,81 millions de dollars, le Fonds ayant reçu le 27 décembre 2018 une contribution de 11,38 millions de dollars destinée à un programme de pays, dont 10,63 millions de dollars ont été inscrits au budget définitif.

76. Comme 2018 était la première année d'exécution du nouveau Plan stratégique, les recrutements ont pris du retard, les bureaux s'efforçant d'achever l'élaboration de leurs plans de financement et de leurs programmes avant d'entamer la mise en œuvre des activités prescrites. Certains bureaux de pays ont connu des périodes de vacance de postes qui ont ralenti l'exécution des projets.

77. Dans un pays, la crise économique, l'inflation élevée, la dévaluation de la monnaie locale et la pénurie de carburant ont lourdement entravé la mise en œuvre du programme de l'UNICEF par le bureau concerné. Toutes les activités sur le terrain se sont ressenties de ces circonstances défavorables, qui ont retardé durablement l'exécution des projets. Le bureau a également fait face à une pénurie de ressources, notamment de vaccins, et vu la procédure d'achat différée par la signature tardive de l'accord de partage des coûts. Conjuguée à la saison des pluies dans la plupart des régions du pays, cette situation a perturbé le transport et la distribution de moustiquaires. De plus, Gavi, l'Alliance du Vaccin a révisé, plus tard dans l'année, le plan de mise en œuvre de son projet de chaîne du froid contre la fièvre jaune, prévoyant son lancement en janvier 2019.

78. Dans un autre pays, l'instabilité de la situation économique et l'existence d'un marché parallèle ont sensiblement influé sur les prix et la disponibilité de produits essentiels, tels que le ciment nécessaire aux projets de construction. Le bureau de pays concerné a par ailleurs pris du retard dans le décaissement des fonds destinés aux partenaires de réalisation, en raison des changements de politique monétaire. L'UNICEF et ses partenaires de réalisation ont dû ouvrir de nouveaux comptes bancaires afin de faciliter le transfert de fonds pour l'exécution des programmes. En outre, le bureau n'a pas pu faire approuver le descriptif de programme dans les temps car les agents de l'État compétents participaient activement aux élections nationales de 2018. Enfin, une épidémie de choléra a contraint le Fonds à reprogrammer les activités et l'allocation de certains fonds de façon que les interventions d'importance vitale soient menées en priorité.

Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)

79. Des contributions ont été versées au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence à la suite d'appels de l'UNICEF lancés en faveur des enfants comme suite à une situation d'urgence humanitaire ; le budget définitif correspond à ces contributions reçues de donateurs sans que l'administration centrale intervienne dans leur affectation. Les fonds sont décaissés et ces contributions sont comptabilisées de la même façon que les autres ressources affectées aux opérations ordinaires, au moment de la signature des accords relatifs aux contributions.

80. Les dépenses effectives au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence se sont établies à 1,91 milliard de dollars, soit 96 % du montant inscrit au budget définitif (2 milliards de dollars). Cette situation s'explique principalement par l'apparition dans un pays d'une situation d'urgence de niveau 3 pour laquelle l'UNICEF a reçu un don de 10,12 millions de dollars le 27 décembre 2018 alors que les dépenses n'ont été engagées qu'en 2019.

81. Comme pour les autres ressources affectées aux opérations ordinaires, il arrive que des événements indépendants de la volonté de l'UNICEF empêchent que les activités auxquelles des fonds ont été réservés soient exécutées comme prévu. À titre d'exemple, la Division des approvisionnements a reçu d'un donateur une contribution de 9 millions de dollars aux fins de la mise au point d'un outil de diagnostic novateur en collaboration avec des sociétés pharmaceutiques mais, la production n'ayant pas été achevée dans les délais prescrits, aucune dépense n'a été engagée à ce titre avant début 2019.

Budget institutionnel

82. Le budget institutionnel comprend les fonds affectés aux activités visant l'efficacité du développement, aux activités de gestion, aux activités entreprises à des fins spéciales et aux activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. En 2018, le taux d'utilisation du budget institutionnel s'est établi à 94 %, le montant des crédits utilisés ayant été de 553,29 millions de dollars.

83. Le montant prévu pour couvrir les coûts afférents aux activités de gestion a été utilisé à 98 %, les dépenses effectives s'étant chiffrées à 372,60 millions de dollars pour un budget définitif de 381,66 millions de dollars.

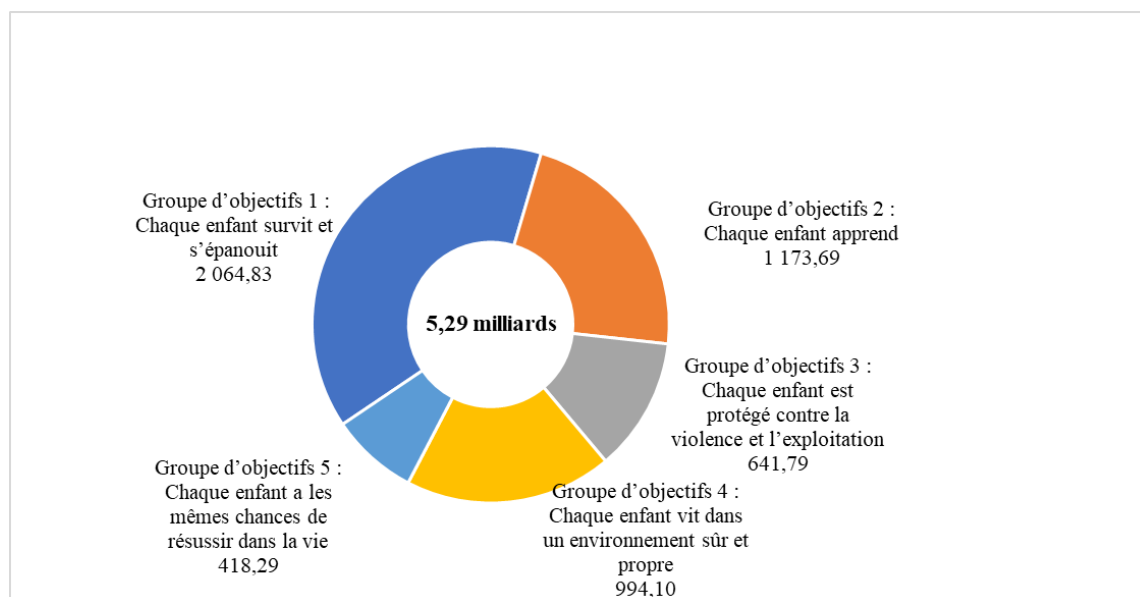
84. Le montant prévu au titre des activités visant l'efficacité du développement a été utilisé à 92 %, les dépenses effectives s'étant établies à 150,19 millions de dollars pour un budget définitif de 162,63 millions de dollars. L'écart (12,44 millions de dollars) est en grande partie imputable aux sommes économisées sur les postes vacants. Une division a ainsi enregistré une économie de 0,97 million de dollars au titre des postes vacants, montant qui s'explique essentiellement par sa grande taille : elle a affiché, mois après mois, un taux de vacance moyen de 10 % au maximum. Dans une autre division, près de la moitié des postes sont restés vacants les cinq premiers mois de l'année, ce qui a représenté une économie de 0,85 million de dollars.

85. Les dépenses effectives au titre de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé se sont élevées à 192,22 millions de dollars, ce qui correspond à 94 % du montant inscrit au budget définitif (205,50 millions de dollars). Les dépenses des bureaux de pays afférentes à la collecte de fonds se sont établies à 37,80 millions de dollars pour un montant alloué de 42,80 millions de dollars, soit une économie de 5 millions de dollars. En outre, la suppression de certains postes et la création de postes en cours d'année ont permis d'économiser 5 millions de dollars supplémentaires sur les dépenses prévues au titre des postes ; au total, 32 % des postes consacrés à la collecte de fonds privés sont demeurés vacants pendant plus d'un mois à un moment de l'année, ce qui explique en partie l'écart observé.

86. Le nouveau Plan stratégique pour 2018-2021 a été lancé en 2018. La figure IX ci-après présente les dépenses afférentes aux programmes pour les cinq groupes d'objectifs.

Figure IV.IX
Dépenses relatives aux programmes, par groupe d'objectifs (2018)

(En millions de dollars des États-Unis)



Prévisions

87. L'examen et l'analyse de la gestion englobent des prévisions concernant les perspectives, l'orientation, les opérations et les résultats financiers futurs de l'UNICEF, qui reposent sur des hypothèses et impliquent des risques et des incertitudes.

Perspectives pour 2019 et au-delà

88. L'année 2018 a marqué le lancement du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. Fixant des objectifs précis et mesurables en faveur des enfants et des jeunes ainsi que du Fonds, et définissant les stratégies de changement et les facteurs nécessaires pour obtenir les résultats voulus, ce plan a été conçu pour faciliter la mission du Fonds dans un monde en rapide transformation. Il a en outre été élaboré dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, dont il appuie la mise en œuvre.

89. Le Plan stratégique vise à aider l'UNICEF à obtenir des résultats en faveur des enfants de quatre manières : a) en déployant ses ressources en fonction de stratégies et d'objectifs communs ; b) en renforçant sa capacité de prendre des décisions stratégiques ; c) en communiquant plus efficacement sur les activités qu'il mène en faveur de tous les enfants afin d'accroître le soutien accordé à leur cause ; d) en renforçant son dispositif d'application du principe de responsabilité.

90. La protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a fait l'objet d'un regain d'intérêt en 2018 et les partenaires de l'UNICEF ont continué de se mobiliser autour de cet objectif commun. Au Comité permanent interorganisations, la Directrice générale a plaidé en faveur de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel. En 2019, l'exécution de programmes de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles devrait être accélérée dans tous les pays faisant l'objet d'un plan de réponse humanitaire et d'un plan d'aide aux réfugiés.

91. Les programmes humanitaires de l'UNICEF sont destinés à répondre, à court et moyen terme, aux besoins urgents des enfants touchés par des crises, et ses programmes de développement visent à réduire, à plus long terme et de manière durable, les besoins et la vulnérabilité de ces enfants et à atténuer les risques auxquels ils font face. Ces deux types de programmes contribuent donc à faire en sorte que la réalisation des objectifs de développement durable profite aux enfants les plus défavorisés du monde. Comme suite aux engagements internationaux récemment réaffirmés en faveur du renforcement de l'efficacité et l'efficience de l'aide, l'UNICEF consolide et systématise sa stratégie consistant à multiplier les passerelles entre ses programmes humanitaires et ses programmes de développement.

92. Afin de mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2018-2021, l'UNICEF continuera de renforcer plusieurs mécanismes de financement solides, variés et novateurs, notamment en accélérant et en maximisant le recours à un financement souple et prévisible à plus long terme, et en tirant profit des ressources et des partenariats en faveur des enfants et des jeunes.

93. L'UNICEF a récemment procédé à des examens internes qui ont abouti à la mise au point d'outils modernes permettant d'exécuter des programmes tenant compte des risques, de se préparer à certains scénarios et d'œuvrer dans des contextes fragiles et en situation de crise, l'accent étant mis sur l'assistance aux plus marginalisés et le renforcement de la résilience. Il a en outre élaboré une directive destinée à faire en sorte qu'un lien soit systématiquement établi entre action humanitaire et activités de développement, en s'inspirant sur les bonnes pratiques déjà adoptées. Il continuera de s'attacher à établir de nouveaux partenariats et d'investir dans des solutions et des modes de financement novateurs permettant d'assurer durablement aux enfants et à leurs communautés des services plus prévisibles dans les situations d'urgence humanitaire et les situations fragiles.

94. En 2016, des engagements supplémentaires ont été pris dans l'optique de répondre aux besoins humanitaires croissants en promouvant de nouvelles méthodes de travail qui permettent de renforcer le lien entre aide humanitaire et aide au développement et en accordant la priorité aux besoins des personnes vulnérables les plus en marge des progrès en matière de développement, y compris les enfants et les jeunes défavorisés. Des efforts sont également en cours pour accroître et encourager les investissements destinés à renforcer les capacités institutionnelles des intervenants locaux et nationaux dans le cadre des programmes humanitaires, notamment en ce qui concerne la préparation, les interventions et la coordination.

95. L'UNICEF continuera d'intensifier son appui aux systèmes décentralisés de prestation de services, d'information et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. La décentralisation des programmes d'aide humanitaire et de développement permettra d'acheminer davantage d'aide par l'intermédiaire des organisations et administrations locales¹².

96. En ce qui concerne le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet, devenu effectif en 2019, une fonctionnaire de l'UNICEF a été nommée chef de l'équipe de transition dans le Cabinet du Secrétaire général.

¹² Voir le document UNICEF/2019/EB/3, disponible à l'adresse https://www.unicef.org/about/execboard/files/2019-EB3-Humanitarian_action-FR-2018.12.06.pdf.

Dispositif de gestion des risques et principaux risques institutionnels

Dispositif de gestion des risques

97. Le dispositif de gestion des risques institutionnels de l'UNICEF est un mécanisme cohérent permettant de recenser, d'évaluer, de contrer et de surveiller de manière continue et systématique les principaux risques, à en informer la direction et les personnes chargées de la gouvernance et à leur proposer des axes d'amélioration. Le solide dispositif de contrôle interne intègre la gestion des risques de façon à donner l'assurance raisonnable que le Fonds exécute son Plan stratégique et obtient les résultats voulus en faveur des enfants. La direction est tenue de rendre compte, par l'intermédiaire du Bureau du Contrôleur, de la gestion globale des risques institutionnels et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Les dispositifs de gestion des risques institutionnels et de contrôle interne sont indispensables pour garantir l'exactitude et la fiabilité de l'information financière, assurer l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles et détecter et prévenir les activités frauduleuses. La direction est chargée de veiller au respect de l'ensemble des dispositions réglementaires applicables, des dispositifs de contrôle interne et des pratiques en matière de gestion des risques.

98. Pour ses opérations, l'UNICEF dispose, aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, de services solides et chevronnés, qu'il s'attache à renforcer. Ces services appliquent des mesures de contrôle de la gestion et de maîtrise des risques visant à optimiser l'utilisation des ressources. Ils jouent un rôle décisif dans la réduction des risques, dont ils constituent les première et deuxième lignes de défense, en particulier au niveau des bureaux de pays. Le Contrôleur assure la direction fonctionnelle de ces deux lignes de défense essentielles, afin de garantir le contrôle de l'administration. L'UNICEF ramène les risques majeurs à un niveau acceptable en mettant au point des plans d'atténuation détaillés qui font l'objet d'un suivi au niveau de l'organisation. En 2018, les attributions des responsables des services chargés des opérations ont été modifiées de façon à recentrer les activités sur les questions stratégiques et la gestion des risques, des bureaux de pays aux divisions du siège en passant par les bureaux régionaux.

99. L'UNICEF n'a cessé d'améliorer ses systèmes et procédures de gestion des risques de manière à obtenir des résultats en faveur des enfants tout en assurant un bon rapport coût-efficacité. En effet, la gestion des risques institutionnels est indispensable à la réalisation des objectifs du Plan stratégique. En 2018, le Fonds a élaboré un outil institutionnel de gouvernance, de gestion des risques et du contrôle du respect des règles, qui automatise et rationalise l'évaluation des risques et met régulièrement en évidence, à titre préventif, les points problématiques à régler. L'UNICEF gère plusieurs risques qui sont régulièrement examinés, hiérarchisés et maîtrisés. Les principaux faits nouveaux relatifs aux risques qu'il suit de près au niveau institutionnel sont exposés ci-après.

Faits nouveaux concernant les risques institutionnels

Fraude, gaspillage et utilisation frauduleuse de ressources

100. La fraude ainsi que l'utilisation abusive et le détournement de fonds continuent de représenter un risque majeur dans le contexte des interventions de l'UNICEF. Déterminé à réduire ce risque, le Fonds a lancé, en juin 2018, une stratégie globale de lutte contre la fraude assortie de directives à l'intention des cadres et du reste du personnel sur les moyens de prévenir, détecter et contrer ce phénomène tout en améliorant les mécanismes existants d'atténuation et d'élimination des risques. Il forme et continuera de former son personnel aux différentes composantes de la

stratégie de lutte contre la fraude, et a mis au point un cours en ligne obligatoire de sensibilisation, que tous ses fonctionnaires devront suivre en 2019. Il collabore avec d'autres organismes des Nations Unies en vue d'élaborer une formation sur la fraude destinée aux partenaires de réalisation, dont le lancement est attendu en 2019. Le Bureau de l'audit interne et des investigations examine les cas présumés de fraude et d'utilisation abusive et de détournement de ressources et prend immédiatement les mesures qui s'imposent. L'UNICEF renforce également les mécanismes qui lui permettent de recouvrer les fonds perdus par suite de fraude ou d'utilisation abusive ou de détournement de fonds.

Manquements et comportement fautif et négligent à l'égard d'autrui

101. Les manquements et le comportement fautif et négligent à l'égard d'autrui constituent un risque important, dont la définition a été élargie en 2018 pour englober l'ensemble des problèmes de cet ordre que l'UNICEF s'emploie à atténuer ; en font ainsi désormais partie le harcèlement non sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles commises sur la personne d'enfants, la non-protection des enfants, la discrimination et les représailles. Le Fonds continuera de lutter contre le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité de la part de membres de son personnel, de fournisseurs et de partenaires de réalisation. Il a mis en place un programme de formation obligatoire sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la prévention du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité à l'intention de l'ensemble de son personnel. Il a également renforcé ses capacités d'enquête, afin que les problèmes signalés fassent l'objet d'enquêtes approfondies et que les mesures nécessaires soient prises en temps voulu. La Directrice générale et les hauts responsables ont déclaré avec fermeté et sans équivoque que le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité ne seraient pas tolérés à l'UNICEF. Ce message a été transmis dans le cadre de la campagne baptisée « Pas ici », qui a donné lieu à des changements rapides et concrets permettant de garantir un environnement sûr à toutes les personnes qui travaillent au Fonds ou avec lui.

102. La Directrice exécutive a demandé au Bureau de l'évaluation de procéder à un examen indépendant des mesures prises par l'UNICEF aux fins de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Par ailleurs, un groupe indépendant d'expertes a été chargé, en mai 2018, d'examiner la stratégie du Fonds en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Les résultats de cet examen ont été présentés en février 2019, à la première session ordinaire du Conseil d'administration (E/ICEF/2019/5) ; ainsi, dans son rapport à la direction du Fonds, le groupe d'expertes a présenté ses principales conclusions dans quatre grandes sections et proposé 32 mesures à prendre.

Informatique et sécurité de l'information

103. L'informatique et la sécurité de l'information continuent de tenir une place importante dans les efforts d'atténuation des risques de l'UNICEF. Les risques informatiques auxquels sont exposés les systèmes, le personnel, les partenaires et les bénéficiaires du Fonds ont augmenté. Par l'intermédiaire de sa Division de l'informatique et des communications, l'UNICEF analyse les nouvelles pratiques en matière de contenu numérique et leur évolution afin d'atténuer les risques au moyen des outils les plus récents. La Division mène régulièrement des évaluations de la sécurité de l'information afin d'anticiper les risques et continue de renforcer l'application du système de gestion de la sécurité informatique. Elle a étendu le programme de sensibilisation à la sécurité et contribué à la politique de protection de l'enfance de l'UNICEF afin de remédier à d'éventuelles failles en matière de sécurité. Le Fonds a également lancé une formation obligatoire sur la sécurité informatique

afin que tous les membres de son personnel soient au fait des aspects essentiels de l'atténuation des risques.

Transferts monétaires

104. L'UNICEF continue de recourir de plus en plus aux transferts monétaires dans le cadre de l'exécution des programmes, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales. Cette méthode novatrice de financement l'expose à des risques liés aux systèmes, aux processus et à la sécurité des transferts monétaires. Le Fonds met à profit les technologies et s'inspire des meilleures pratiques en matière de sécurité informatique pour maîtriser ce risque majeur. Il s'emploie à renforcer ses capacités technologiques en mettant au point une stratégie relative aux transferts monétaires à l'échelle de l'organisation et en perfectionnant l'infrastructure existante, notamment la gestion des données, les systèmes informatiques et les politiques et procédures financières. Il a mis en œuvre avec succès des procédures complètes d'atténuation du risque de fraude dans le cadre d'un projet de transfert monétaire de grande ampleur administré et exécuté par un groupe spécialisé de gestion de projets. Les enseignements tirés de ce projet seront extrêmement précieux pour l'élaboration de stratégies de gestion des risques applicables aux futurs transferts monétaires dans le cadre des programmes.

105. En 2018, l'UNICEF a siégé au Groupe de travail sur les services de trésorerie communs, qui a examiné la possibilité de tirer parti des initiatives d'harmonisation des services bancaires et l'opportunité de mener une étude visant à faciliter et à renforcer le dialogue collaboratif sur la coordination des opérations monétaires entre les organismes des Nations Unies.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2018

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

I. État de la situation financière au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	995 259	883 578
Contributions à recevoir	7.A	2 188 478	1 737 309
Créances diverses	7.B	67 123	47 091
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	8	771 424	732 676
Stocks	9	370 191	356 275
Placements	10	3 546 819	3 716 240
Autres éléments d'actif	11	604 029	766 843
Total des actifs courants		8 543 323	8 240 012
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	7.A	1 141 215	970 971
Créances diverses	7.B	1 706	1 472
Placements	10	567 851	501 088
Immobilisations corporelles	12	243 144	233 177
Immobilisations incorporelles	13	6 162	4 159
Autres éléments d'actif	11	1 767	1 817
Total des actifs non courants		1 961 845	1 712 684
Total de l'actif		10 505 168	9 952 696
Passifs courants			
Dettes et autres charges à payer	14	339 341	274 262
Contributions reçues d'avance	15	60 730	27 431
Fonds détenus pour le compte de tiers	16	803 506	1 171 871
Autres éléments de passif	17	191 854	183 790
Avantages du personnel	18	122 261	121 606
Provisions	19	50 468	21 351
Total des passifs courants		1 568 160	1 800 311
Passifs non courants			
Contributions reçues d'avance	15	1 558	1 970
Avantages du personnel	18	1 410 028	1 516 416
Autres éléments de passif	17	59 974	40 227
Total des passifs non courants		1 471 560	1 558 613
Total du passif		3 039 720	3 358 924
Excédents cumulés	20	6 741 110	6 076 212
Réserves	20	724 338	517 560
Actif net		7 465 448	6 593 772

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Produits			
Contributions volontaires	21	6 495 250	6 430 999
Produits divers	22	79 846	74 046
Produits des placements	23	100 662	71 699
Total des produits		6 675 758	6 576 744
Charges			
Assistance pécuniaire	25	2 263 176	2 224 658
Transfert de fournitures destinées aux programmes	25	986 908	1 086 237
Avantages du personnel	26	1 416 290	1 310 272
Amortissement	12 et 13	21 914	18 800
Charges diverses	27	847 621	746 885
Services d'experts divers liés aux programmes	28	431 201	473 688
Charges financières	23	2 647	2 893
Total des charges		5 969 757	5 863 433
Gains nets	24	16 675	75 282
Excédent net		722 676	788 593

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Actif net au 1^{er} janvier	20	6 593 772	6 093 168
(Gains)/pertes actuariel(le)s comptabilisé(e)s directement en situation nette	20	197 896	(316 630)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	20	(48 896)	28 641
Excédent net pour la période	20	722 676	788 593
Actif net au 31 décembre	20	7 465 448	6 593 772

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent net	20	722 676	788 593
Ajustements visant à rapprocher l'excédent et les flux nets de trésorerie			
Amortissement	12 et 13	21 914	18 800
Gain net découlant de la vente ou de la sortie d'immobilisations corporelles	24a	(1 821)	(965)
Pertes/(gains) de change non réalisé(e)s		89 784	(147 612)
Dépréciations et comptabilisations en pertes	27	4 220	19 216
Produits des placements présentés parmi les activités d'investissement	23	(100 662)	(71 699)
Contributions en nature : montant net	21	(72 431)	(42 766)
Engagements au titre des avantages du personnel : gains/(pertes) actuariel(le)s	20	197 896	(316 630)
(Plus-value)/moins-value latente sur les placements	20	(48 896)	28 641
Autres ajustements		8 599	170 510
Variations de l'actif			
(Augmentation)/diminution des stocks	9	(13 916)	12 127
Augmentation des contributions à recevoir	7.A	(621 413)	(514 585)
Augmentation des créances diverses	7.B	(20 267)	(7 026)
(Augmentation)/diminution des avances au titre de l'assistance pécuniaire	8	(38 747)	18 581
Diminution/(augmentation) des autres d'éléments d'actif	11	162 864	(286 816)
Variations du passif			
Augmentation des dettes	14	65 079	9 375
Augmentation/(diminution) des contributions reçues d'avance	15	32 886	(13 087)
(Diminution)/augmentation des fonds détenus pour le compte de tiers	16	(368 365)	353 971
(Diminution)/augmentation des engagements au titre des avantages du personnel	18	(105 733)	401 749
Augmentation/(diminution) des provisions	19	29 118	(1 472)
Augmentation des autres éléments de passif	17	27 811	48 195
Flux nets de trésorerie (utilisés pour le)/provenant du fonctionnement		(29 404)	467 100
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Achats de placements		(5 658 243)	(5 470 896)
Placements arrivés à échéance et vente de titres		5 760 901	4 711 178
Intérêts créditeurs	20	95 634	67 214
Dividendes	20	5 029	4 485
Achats d'immobilisations corporelles	12	(33 523)	(32 249)
Produits de la vente d'immobilisations corporelles		5 523	2 585
Achats d'immobilisations incorporelles	13	(4 262)	(22)
Sortie d'immobilisations incorporelles		—	3
Flux net de trésorerie provenant des/(utilisés pour les) activités d'investissement		171 059	(717 702)

Fonds des Nations Unies pour l'enfance**IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre (suite et fin)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement			
Prêt provenant du Fonds central pour les interventions d'urgence	17	(4 000)	(4 000)
Règlement des engagements au titre des contrats de location-financement	17B	(6 728)	(6 728)
Flux nets de trésorerie utilisés pour les activités de financement		(10 728)	(10 728)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(19 246)	11 380
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		111 681	(249 950)
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
En début d'année	6	883 578	1 133 528
En fin d'année	6	995 259	883 578

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

V. État comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Notes</i>	<i>Budget initial</i>	<i>Budget définitif</i>	<i>Dépenses effectives calculées sur une base comparable</i>	<i>Différence entre le budget définitif et les dépenses effectives</i>
Ressources ordinaires					
Programmes de pays	5	840 802	896 260	884 224	12 036
Programmes mondiaux et régionaux	5	58 374	72 644	61 184	11 460
Fonds de programmation pour les secours d'urgence					
		75 000	33 323	33 323	–
Total (ressources ordinaires)		974 176	1 002 227	978 731	23 496
Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)					
Programmes de pays		1 460 397	2 249 111	2 126 015	123 096
Programmes mondiaux et régionaux		200 465	225 704	183 196	42 508
Total [autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)]		1 660 862	2 474 815	2 309 211	165 604
Total (programmes de pays)		2 301 199	3 145 371	3 010 239	135 132
Total (programmes mondiaux et régionaux)		258 839	298 348	244 380	53 968
Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)					
	5	1 480 000	1 998 585	1 912 941	85 644
Total (programmes)		4 115 038	5 475 627	5 200 883	274 744
Budget institutionnel					
Activités visant l'efficacité du développement		173 523	162 632	150 188	12 444
Activités de gestion		385 477	381 657	372 603	9 054
Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'investissement		19 226	32 764	23 312	9 452
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies		12 087	9 756	7 185	2 571
Total (budget institutionnel)		590 313	586 809	553 288	33 521
Activités entreprises à des fins spéciales : collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé					
		223 000	205 495	192 219	13 276
Total		4 928 351	6 267 931	5 946 390	321 541

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Notes relatives aux états financiers de 2018**Note 1****Entité présentant l'information financière**

1. Créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 57 (I), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) a reçu pour mission de plaider la cause des droits des enfants, de contribuer à satisfaire leurs besoins élémentaires et de faciliter leur épanouissement. Le Conseil d'administration est l'organe directeur de l'UNICEF. Il fournit au Fonds un appui intergouvernemental et supervise son action, en suivant les orientations générales fixées par l'Assemblée générale et par le Conseil économique et social.

2. Les états financiers ne portent que sur les opérations de l'UNICEF. Le Fonds ne détient pas de filiales ni d'intérêts dans des entreprises associées ou contrôlées en commun.

3. L'UNICEF a son siège à New York et est présent dans 190 pays, territoires et zones. Il dispose de bureaux relevant du siège en Belgique, au Danemark, en Hongrie, en Italie, au Japon, en République de Corée et en Suisse et de bureaux régionaux en Jordanie, au Kenya, au Népal, au Panama, au Sénégal, en Suisse et en Thaïlande.

Note 2**Approbation des états financiers par la Directrice générale**

Une fois certifiés par le Contrôleur le 29 mars 2019, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, les présents états financiers ont été approuvés par la Directrice générale, qui en a autorisé la publication le 31 mai 2019.

Note 3**Référentiel comptable****A. Base d'évaluation**

1. Les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice intégrale, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les conventions comptables ont été appliquées uniformément pendant toute l'année. Dans l'état de sa situation financière, le Fonds applique le principe du coût historique, sauf pour les éléments importants suivants :

a) les actifs acquis dans le cadre d'opérations sans contrepartie directe, qui sont évalués dans un premier temps à la juste valeur ;

b) les instruments financiers qui sont évalués à la juste valeur avec contrepartie en résultat et les titres disponibles à la vente qui sont évalués à la juste valeur avec variation de valeur constatée en réserves.

2. Sauf indication contraire, les états financiers sont établis en milliers de dollars des États-Unis.

B. Conversion des monnaies autres que le dollar des États-Unis*Monnaie de fonctionnement et de présentation de l'information financière*

3. Les éléments inscrits dans les états financiers sont évalués dans la monnaie en usage dans le principal espace économique où une entité opère (« monnaie de fonctionnement »). Le dollar des États-Unis est la monnaie de fonctionnement et la monnaie de présentation de l'information financière de l'UNICEF.

Opérations et soldes

4. Les sommes afférentes aux opérations en monnaies autres que le dollar des États-Unis sont converties en dollars au taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur au moment de l'opération. Les taux de change opérationnels de l'ONU sont à peu près équivalents aux taux du marché. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont réévalués au taux de change en vigueur à la date de clôture des comptes. Les éléments non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers à la rubrique des pertes et des gains nets.

C. Utilisation des estimations et des appréciations essentielles

5. Pour établir ses états financiers conformément aux normes IPSAS, la direction de l'UNICEF doit formuler des appréciations, des estimations et des hypothèses qui ont des répercussions sur l'application des méthodes comptables et les montants des actifs, des passifs, des produits et des charges comptabilisés. L'incertitude étant inhérente aux estimations et aux hypothèses, il se peut que les résultats soient finalement très éloignés des estimations de la direction.

6. Les estimations et les hypothèses sur lesquelles elles reposent sont réexaminées régulièrement. Les révisions des estimations sont comptabilisées pour la période au cours de laquelle elles ont été faites et pour toute période ultérieure concernée. Les estimations portent, par exemple, sur les éléments suivants : valeur des placements et moins-values ; durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles ; évaluation des stocks ; perspectives de recouvrement des créances ; provisions pour avances au titre de l'assistance pécuniaire et ajustements à ce titre ; passifs et actifs éventuels. Les hypothèses permettent, par exemple, de déterminer le moment où la dépréciation des placements est durable et les taux d'actualisation et d'inflation appliqués aux engagements au titre des avantages du personnel.

7. Les notes ci-après recensent les appréciations essentielles sur les conventions comptables qui ont le plus de répercussions sur les montants comptabilisés dans les états financiers et risquent le plus d'entraîner un ajustement important :

a) note 18 (Passifs liées aux avantages du personnel) : l'UNICEF est affilié à un régime de retraite à prestations définies et à d'autres régimes de prévoyance. Les normes IPSAS prévoient que la direction doit évaluer les engagements au titre des prestations définies et les coûts annuels que représentent ces régimes en formulant des hypothèses à long terme qui prennent en compte les meilleures appréciations et estimations de l'organisation. Chaque année, en collaboration avec des actuaires indépendants, l'UNICEF examine les hypothèses fondamentales en s'appuyant sur les données d'expérience et sur les données du marché. Les hypothèses fondamentales portent sur le taux d'augmentation des rémunérations, le taux d'actualisation et la longévité des membres affiliés au régime. L'hypothèse de la direction concernant le taux d'actualisation est celle qui peut avoir le plus de répercussions sur l'engagement de l'organisation au titre des prestations définies. Ce taux est déterminé en fonction du rendement d'un portefeuille d'instruments à taux fixe de grande qualité (notés AA ou plus), qui a la même durée que l'engagement au titre des prestations définies du régime ;

b) note 33 (Passifs et actifs éventuels) : des actions en justice portant sur toutes sortes de questions sont ou peuvent être intentées contre l'UNICEF dans diverses juridictions. Des provisions sont comptabilisées au titre de procès en cours lorsqu'il est déterminé qu'une issue défavorable est probable et que le montant de la perte encourue peut raisonnablement être estimé. En raison du caractère

intrinsèquement incertain des procès, il se peut que leur issue ou que le coût effectif de leur règlement soit très éloigné des estimations.

8. En 2018, il n'y a pas eu de changements significatifs dans les estimations et appréciations formulées.

D. Changement de méthode comptable

9. Le Conseil des normes IPSAS a publié la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Celle-ci venait remplacer la norme IPSAS 25 (Avantages du personnel) et s'appliquait aux états financiers annuels couvrant les périodes commençant le 1^{er} janvier 2018 ou après cette date. L'UNICEF a appliqué la norme IPSAS 39 pour établir ses états financiers de 2018.

10. La principale différence entre la norme IPSAS 39 et l'ancienne norme IPSAS 25 concerne la comptabilisation et la présentation des gains et des pertes actuariels qui découlent des régimes à prestations définies. La norme IPSAS 39 prescrit de fournir des informations sur les régimes à prestations définies en fonction des caractéristiques et des risques qui leur sont associés. Les gains et les pertes actuariels doivent également être comptabilisés pour l'année au cours de laquelle ils se produisent. Cette dernière disposition n'a pas d'incidence sur l'UNICEF étant donné que les écarts actuariels sont déjà constatés directement dans une réserve gains/pertes actuariels en actifs nets pour l'année au cours de laquelle ils se produisent.

11. Conformément à la norme IPSAS 39 et à la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), la nouvelle norme a été appliquée rétrospectivement. L'UNICEF n'a pas eu à retraiter les données comparatives de ses états financiers du fait de l'adoption de la norme IPSAS 39. Toutefois, l'incidence de la norme IPSAS 39 ressort dans la note 18 (Passifs liés aux avantages du personnel) et dans les informations supplémentaires fournies à la note 34 (Parties liées) concernant les avantages postérieurs à l'emploi du personnel dirigeant de l'UNICEF.

E. Futures modifications des conventions comptables

12. En octobre 2018, le Conseil des normes IPSAS a publié la version finale des améliorations apportées aux normes IPSAS en 2018. Aucune des modifications importantes apportées aux normes IPSAS n'aura d'incidence sur les états financiers de l'UNICEF.

Note 4

Principales méthodes comptables

Actifs financiers

1. L'UNICEF classe ses actifs financiers selon les catégories suivantes : actifs comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat, prêts et créances et titres disponibles à la vente. Leur classement, qui tient compte du motif de leur acquisition, est déterminé lors de la comptabilisation initiale. En 2016, l'UNICEF a engagé un gérant de portefeuille externe chargé d'administrer les fonds destinés à financer les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service placés dans la réserve de l'assurance, afin d'obtenir un rendement qui contribuera au financement à long terme des engagements à ce titre [voir note 10 (Placements)]. Les actifs financiers administrés par le gérant de portefeuille externe sont régis par les mêmes principes comptables que les autres instruments financiers. Il n'y a pas à l'UNICEF de catégorie d'actifs financiers détenus jusqu'à échéance.

<i>Principaux types d'actifs financiers</i>	<i>Classement</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie (assortis d'échéances initiales de 3 mois ou moins)	Prêts et créances
Dépôts à terme (assortis d'échéances initiales de plus de 3 mois)	Prêts et créances
Contributions à recevoir	Prêts et créances
Créances diverses	Prêts et créances
Billets à ordre	Prêts et créances
Obligations négociables	Titres disponibles à la vente
Actions	Titres disponibles à la vente
Instruments structurés	Juste valeur avec contrepartie en résultat
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value	Actifs détenus à des fins de transaction (comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat)

2. L'UNICEF constate initialement les prêts et créances à la date d'émission. Tous les autres actifs financiers sont initialement comptabilisés à la date de transaction, c'est-à-dire la date à laquelle l'UNICEF devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument considéré. Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat

3. Un actif financier est classé parmi les actifs comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat dès sa comptabilisation initiale. Il est sinon classé parmi les actifs détenus à des fins de transaction (catégorie qui comprend les contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value). Les actifs de la première catégorie sont comptabilisés à la juste valeur à chaque date de clôture des comptes, et les variations sont portées au résultat pour chaque période.

4. L'UNICEF conclut régulièrement des contrats de dépôts structurés. Un dépôt structuré est un instrument financier hybride avec option incorporée et dépôt à terme fixe. Le dépôt à terme fixe est considéré comme le contrat hôte. Ces dépôts structurés contiennent des dérivés incorporés. L'UNICEF comptabilise l'intégralité de ces instruments financiers hybrides à la juste valeur avec contrepartie en résultat. Il n'y a donc pas lieu de comptabiliser séparément ces dérivés incorporés.

5. Par ailleurs, l'UNICEF détient des contrats à terme de gré à gré en devises (dérivés autonomes) comptabilisés en fonction du taux de change opérationnel de l'ONU en vigueur. Il utilise des dérivés uniquement pour gérer les risques de change. Les contrats portant sur ces dérivés ne sont conclus qu'avec des parties solvables, préapprouvées par le Comité consultatif en matière de finances, qui conseille le Contrôleur sur les questions d'investissement des fonds qui ne sont pas nécessaires pour faire face à des besoins immédiats.

6. L'UNICEF n'applique pas de comptabilité de couverture à ses contrats à terme de gré à gré. Si les contrats correspondants ne sont pas clôturés, les dérivés dont la juste valeur est positive sont comptabilisés comme instruments dérivés parmi les autres actifs courants, tandis que les dérivés présentant une juste valeur négative sont

inscrits en tant qu'instruments dérivés à la rubrique des autres passifs courants dans l'état de la situation financière. Les gains et les pertes résultant des variations de la juste valeur des dérivés sont portés en gains et (pertes) nets dans l'état des résultats financiers. Tous les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat sont classés parmi les actifs courants [voir note 29 (Instruments financiers)].

Prêts et créances

7. Les prêts et créances sont des actifs financiers à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite de toute moins-value.

8. Les prêts et créances sont inscrits à la rubrique des actifs courants, sauf ceux dont l'échéance est supérieure à 12 mois après la fin de la période considérée, qui sont classés comme actifs non courants.

9. Les fonds d'assistance pécuniaire inutilisés dus par les partenaires de réalisation représentent des créances sur des fonds qu'ils ont conservés après l'achèvement ou l'abandon d'un projet. Ils sont comptabilisés à la rubrique Créances diverses et recouvrés auprès des partenaires de réalisation.

10. Les charges comptabilisées d'avance sont des paiements effectués lorsque l'accord entre l'UNICEF et le fournisseur ou prestataire prévoit un paiement préalable. Elles sont considérées comme des actifs courants jusqu'à la fourniture des biens ou services visés, après quoi une passation en charges est effectuée et le montant correspondant en est déduit.

11. L'UNICEF fournit à ses fonctionnaires des avances sans intérêts pour une période pouvant aller jusqu'à 12 mois à des fins déterminées conformément aux dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies. Ces avances ayant une durée initiale inférieure à 12 mois, leur valeur comptable est une approximation de la juste valeur.

Titres disponibles à la vente

12. Les titres disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés composés d'obligations négociables (administrées en interne ou par un gérant de portefeuille externe) et d'actions et de fonds d'investissement administrés par un gérant de portefeuille externe. Ils sont comptabilisés dans un premier temps à la juste valeur et, dans un deuxième temps, à la juste valeur augmentée des gains ou pertes constatés directement dans l'actif net, à l'exception des moins-values, des écarts de change et des intérêts calculés à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'un actif financier disponible à la vente est décomptabilisé, le gain ou déficit accumulé dans l'actif net est reclassé en excédent ou déficit.

13. Les intérêts sur les placements à revenu fixe disponibles à la vente et les dividendes des actions disponibles à la vente sont comptabilisés dans l'état des résultats financiers, pendant la période au cours de laquelle ils sont perçus pour les premiers et quand le droit au versement de dividendes est établi pour les seconds.

14. Les titres disponibles à la vente sont considérés comme des placements à long terme, à moins qu'ils n'arrivent à échéance ou que la direction décide de les céder dans les 12 mois suivant la fin de la période considérée [voir note 10 (Placements)].

Dépréciation des actifs financiers – actifs reportés au coût amorti

15. À la fin de chaque période de présentation de l'information financière, l'UNICEF détermine s'il existe des indications objectives de dépréciation d'un actif financier ou d'un groupe d'actifs financiers. Il juge de la dépréciation pour des actifs précis.

16. Un actif financier ou un groupe d'actifs financiers est déprécié et une dépréciation comptabilisée uniquement s'il existe des indications objectives que la dépréciation résulte d'un ou plusieurs événements (pertes) survenus après la comptabilisation initiale de l'actif, et que cette perte ou ces pertes ont sur le montant prévu des futurs flux de trésorerie de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers un impact qui peut être calculé de manière fiable. L'UNICEF ne comptabilise pas de dépréciation pour un groupe d'actifs.

17. Le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et le montant que l'on juge recouvrable. La valeur comptable de l'actif ayant diminué, le montant de la perte est comptabilisé dans l'état des résultats financiers et figure dans un compte de correction de valeur de l'état de la situation financière.

18. Si, lors d'une période ultérieure, le montant de la dépréciation diminue et que cette diminution peut objectivement être liée à un événement survenu après la comptabilisation de la dépréciation (un encaissement, par exemple), la reprise sur dépréciation est comptabilisée dans l'état des résultats financiers.

19. Les contributions à recevoir sont des montants que se sont engagés à verser des donateurs tels que les gouvernements, les organisations intergouvernementales (comme l'Union européenne) et d'autres organismes des Nations Unies. La dépréciation des contributions à recevoir est rare et est traitée au cas par cas.

Dépréciation des actifs financiers – actifs classés comme disponibles à la vente

20. Dans le cas des placements en titres de capitaux propres classés comme disponibles à la vente, une baisse importante ou prolongée de la juste valeur de l'action – telle que cette valeur tombe sous son coût – est également une indication de dépréciation des actifs. Si cette indication existe pour des actifs financiers disponibles à la vente, la perte cumulative (différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur actuelle diminuée de toute dépréciation de l'actif financier auparavant comptabilisée dans le résultat net) est déduite de l'excédent (déficit) cumulé et comptabilisée dans l'état des résultats financiers.

Avances au titre de l'assistance pécuniaire à des partenaires de réalisation

21. Les avances au titre de l'assistance pécuniaire représentent des transferts de trésorerie pour lesquels les partenaires de réalisation n'ont pas encore satisfait aux obligations de résultats définies par l'UNICEF. Celui-ci contrôle l'utilisation de l'assistance pécuniaire par les partenaires de réalisation et liquide les avances ; il constate les charges uniquement lorsque ces fonds ont été utilisés par eux aux fins qu'il avait précisées.

22. Les partenaires de réalisation doivent rendre compte de l'emploi de l'assistance pécuniaire dans les six mois. La non-communication de cette information dans un délai de neuf mois ou le non-respect des obligations de résultats entraîne l'ouverture d'une enquête par l'UNICEF. Les montants concernés ainsi que tous les fonds inutilisés ne sont plus comptabilisés comme avances au titre de l'assistance pécuniaire mais comme créances diverses (fonds inutilisés d'assistance pécuniaire dus par les partenaires de réalisation). La dépréciation de ces créances est décrite à la note 7 (Contributions à recevoir et créances diverses).

Stocks

23. Les stocks détenus pour être distribués gratuitement (les fournitures destinées aux programmes, par exemple) sont constatés au plus faible du coût ou du coût de remplacement. Le coût est déterminé à l'aide d'une formule de calcul du coût moyen pondéré.

24. Le coût des stocks comprend les coûts d'acquisition et autres coûts engagés pour acheminer les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent (par exemple, le fret). Le coût des stocks acquis dans le cadre d'une opération sans contrepartie directe (les contributions en nature, par exemple) est la juste valeur à la date de l'acquisition.

25. L'UNICEF examine régulièrement les quantités de stocks disponibles, leurs méthodes d'évaluation et l'usage auquel on les destine. Si cet examen révèle des pertes de valeur prévues ou effectives résultant d'un excédent ou d'une obsolescence des stocks, ou une autre réduction de valeur, l'UNICEF déprécie les stocks en constatant une provision à la rubrique Dépréciation dans l'état des résultats financiers. Il détermine ces réductions en évaluant les coûts de remplacement.

Immobilisations corporelles

26. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût, minoré des amortissements et dépréciations cumulés. Il s'agit des coûts directement imputables à l'acquisition des actifs et de l'estimation initiale des frais de démantèlement de l'actif et de remise en état du site. Lorsqu'un actif est remis à l'UNICEF sous forme de contribution en nature, sa juste valeur à la date d'acquisition est considérée comme étant son coût.

27. Les immobilisations corporelles comprennent les accords de droit d'usage concernant des biens qui satisfont aux critères de comptabilisation. Si l'accord est assorti de conditions, un passif équivalent est créé. Ce passif est passé en produits au moment où la valeur de l'actif est consommée par l'amortissement ou la dépréciation.

28. Les coûts ultérieurs sont compris dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés comme élément d'actif distinct, uniquement lorsqu'il est probable que les avantages économiques qu'en attend l'UNICEF se concrétiseront et qu'il est possible de mesurer de façon fiable le coût de l'immobilisation. Les frais de réparation et d'entretien, qui ne peuvent être inscrits à l'actif, sont portés en excédent ou déficit pour la période pendant laquelle ils sont engagés.

29. Les terrains ne sont pas amortissables. L'amortissement des autres biens est calculé selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité. Lorsque les éléments d'un bien ont des durées d'utilité différentes et qu'ils sont importants, ils sont comptabilisés comme des actifs distincts, c'est-à-dire des composants majeurs de ce bien.

30. Les structures temporaires ou les structures mobiles de l'UNICEF, encore appelées bâtiments préfabriqués et conteneurs à usage de dépôt, de logement ou de bureau, sont de conception, de taille, de forme, de configuration et de durabilité diverses. En tenant compte des variations importantes constatées dans la conception des bâtiments préfabriqués et des conteneurs, l'usage qui en est fait et leurs coûts, la durée d'utilité a été estimée à 10 ans pour ceux à usage de dépôt et à 25 ans pour ceux à usage de bureau ou de logement.

31. La durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations corporelles est indiquée dans le tableau suivant :

<i>Catégorie d'immobilisations corporelles</i>	<i>Durée d'utilité</i>
Immeubles permanents	50 ans
Structures temporaires et structures mobiles	De 10 à 25 ans
Locations et aménagements de terrains	La durée du bail ou, si elle est plus courte, la durée d'utilité résiduelle de l'actif
Infrastructures, matériel informatique et matériel de communication	10 ans
Matériel de bureautique	3 ans
Matériel de transport	8 ans
Mobilier et agencements	10 ans
Matériel divers	5 ans

32. Le gain ou la perte résultant de la cession d'un bien est déterminé par la différence entre le produit de sa vente et sa valeur comptable et comptabilisé en excédent ou déficit au titre des produits divers ou des charges.

33. L'UNICEF comptabilise à l'actif les coûts relatifs à la modernisation, l'agrandissement ou l'aménagement des immeubles qu'il loue ou dont il est propriétaire, et ceux relatifs à la construction d'un nouveau bâtiment à son usage. Les travaux en cours sont comptabilisés au coût et ne sont amortis qu'après achèvement, lorsque le projet a été intégralement financé et que le nouveau bâtiment a été livré.

Actifs détenus en vue de la vente

34. L'UNICEF fait preuve de jugement pour déterminer si un actif est disponible pour être vendu immédiatement dans son état actuel, si sa vente est hautement probable et s'il doit donc être classé, à la date de clôture de l'exercice, parmi les actifs détenus en vue de la vente. Les conditions qui font qu'une vente peut être jugée hautement probable sont les suivantes : a) la direction à un niveau approprié s'est engagée sur un plan de vente de l'actif (ou du groupe destiné à être cédé) ; b) un programme actif visant à trouver un acheteur et à finaliser le plan a été lancé ; c) l'actif est activement commercialisé en vue de la vente à un prix qui soit raisonnable par rapport à sa juste valeur actuelle ; d) la vente de l'actif doit pouvoir être comptabilisée comme vente conclue dans un délai d'un an à compter de la date du classement de l'actif parmi les actifs détenus en vue de la vente.

35. Les actifs classés comme actifs détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les moins-values déterminées lors de leur classement et les plus-values ou moins-values déterminées lors de réévaluations ultérieures sont portées dans l'état des résultats financiers. Aucun amortissement n'est appliqué aux actifs détenus en vue de la vente.

Immobilisations incorporelles

36. Les actifs incorporels acquis séparément (logiciels et droits, par exemple) et les logiciels développés en interne sont comptabilisés au coût, minoré des amortissements et moins-values cumulés. L'UNICEF ne détient pas d'actifs incorporels à durée d'utilité indéfinie.

37. L'amortissement des actifs incorporels est comptabilisé en excédent ou déficit selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité des actifs concernés. Les logiciels sont amortis sur des périodes de 3 à 10 ans. Les autres droits et licences sont amortis sur la plus courte des deux périodes suivantes : la durée de la licence ou des droits ou une période de 2 à 6 ans [voir note 13 (Immobilisations incorporelles)].

Dépréciation d'actifs non générateurs de trésorerie

38. À chaque date de clôture, on examine les biens durables et les actifs incorporels pour en déterminer la dépréciation éventuelle. Certains événements ou changements de circonstances peuvent indiquer qu'il est temps d'évaluer la recouvrabilité de la valeur comptable de ces actifs, notamment toute baisse importante de leur valeur marchande. Une dépréciation est comptabilisée en charges diverses dans l'état des résultats financiers lorsque la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Celle-ci représente la plus élevée des deux valeurs suivantes : la juste valeur, diminuée du coût de vente, ou la valeur d'usage. Pour évaluer la valeur d'usage, l'UNICEF applique différentes méthodes en fonction des données disponibles et de la nature de la dépréciation : la méthode du coût de remplacement net d'amortissement, la méthode du coût de remise en état ou la méthode des unités de service.

39. Les dépréciations constatées lors de périodes antérieures sont évaluées à chaque date de clôture pour déterminer s'il existe une indication que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Une reprise sur dépréciation n'est constatée qu'à condition que la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas celle qui aurait été calculée, nette d'amortissement, s'il n'avait pas été constaté de dépréciation [voir note 12 (Immobilisations corporelles)].

Passifs financiers

40. Les autres passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur minorée des coûts de transaction, puis évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

<i>Principaux types de passifs financiers</i>	<i>Classement</i>
Dettes	Autres passifs financiers
Contributions reçues d'avance	Autres passifs financiers
Contrats de location-financement et autres éléments de passif	Autres passifs financiers
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une moins-value	Actifs détenus à des fins de transaction (comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat)

41. Les dettes et charges à payer se rapportant à l'achat de biens et de services sont comptabilisées lorsque les biens sont livrés ou les services rendus. Les passifs sont constatés au montant facturé minoré des remises éventuelles consenties à la date de clôture. Lorsque les factures ne sont pas disponibles à la date de clôture, on comptabilise une valeur estimative du passif. Les passifs financiers évalués au coût amorti sont classés comme passifs courants lorsque leur échéance se situe dans les 12 mois suivant la date de l'état de la situation financière. Autrement, ils sont classés comme passifs non courants [voir note 14 (Dettes et autres charges à payer), note 15 (Contributions reçues d'avance), note 16 (Fonds détenus pour le compte de tiers) et note 17 (Autres éléments de passif)].

42. Les contrats à terme de gré à gré présentant une moins-value sont classés comme passifs détenus à des fins de transaction. Les passifs financiers détenus à des fins de transaction sont constatés initialement à la juste valeur, minorée ou majorée des gains ou pertes ultérieurs réalisés ou non comptabilisés dans l'état des résultats financiers. Les coûts de transaction sont inscrits en charges à mesure qu'ils sont engagés. En fin d'exercice, le solde des contrats à terme de gré à gré présentant une moins-value est nul. S'ils ne sont pas soldés, les instruments dérivés présentant une moins-value sont comptabilisés parmi les instruments dérivés à la catégorie autres éléments de passifs courants dans l'état de la situation financière.

Fonds détenus pour le compte de tiers

43. Les fonds détenus pour le compte de tiers représentent des passifs au regard de la trésorerie détenue à l'UNICEF en vertu de conventions de mandat.

44. Il est procédé à un examen des accords auxquels l'UNICEF est partie pour le compte de tiers (accords d'achat, accords administratifs, accords concernant les services de garde et autres types d'accords) afin de déterminer s'il s'agit de conventions de mandat. Le Fonds agit en tant que mandataire quand : a) il ne lui incombe pas au premier chef de fournir des biens ou des services achetés ; b) il n'est pas exposé à un risque d'inventaire important ; c) il n'a pas de grande marge de manœuvre pour fixer les prix ; d) il n'est pas très exposé aux risques de crédit de son partenaire. Un passif est comptabilisé pour tout autre actif détenu par l'UNICEF pour le compte de tiers. Le passif est réduit dès que l'encaisse est versée à un fournisseur ou autre conformément aux termes de l'accord.

45. On ne comptabilise pas de passif pour les biens détenus pour le compte de tiers dans le cadre d'accords de prise en charge de livraisons par lesquels l'UNICEF fournit des services logistiques [voir note 16 (Fonds détenus pour le compte de tiers)].

Avantages du personnel

46. L'UNICEF répartit les avantages du personnel dans les catégories suivantes :

- a) Avantages à court terme du personnel ;
- b) Avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) Autres avantages à long terme du personnel ;
- d) Indemnités de fin de contrat de travail.

Avantages à court terme du personnel

47. Les avantages à court terme désignent les prestations qui sont dues intégralement dans les 12 mois suivant la fin de la période y ouvrant droit. Il s'agit des traitements et salaires, des absences rémunérées (congrés maladie et congés annuels, par exemple) et d'autres avantages, dont les soins médicaux et les aides au logement. Une charge est comptabilisée lorsqu'un fonctionnaire fournit des services qui ouvrent droit à des prestations. Un passif est constaté pour tout droit acquis qui n'a pas été réglé à la date de clôture. Il faudra verser le montant du droit pour régler le passif. Étant donné qu'il s'agit d'avantages à court terme, le passif n'est pas actualisé en fonction de la valeur temporelle de l'argent.

Avantages postérieurs à l'emploi

48. Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les prestations payables après la cessation de l'emploi, à l'exclusion des indemnités de fin de contrat de travail.

Régime à cotisations définies

49. L'UNICEF est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 de ses statuts précise que peuvent s'affilier à la Caisse les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

50. Le régime expose chaque organisation affiliée à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, des autres organisations affiliées, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. Comme les autres organisations affiliées, l'UNICEF est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). Les cotisations versées par l'Organisation à la Caisse au cours de l'année financière sont comptabilisées en charges.

Régimes à prestations définies

51. Les régimes de prévoyance à prestations définies de l'UNICEF sont l'assurance maladie après la cessation de service et certaines prestations dues à la cessation de service. L'assurance maladie après la cessation de service fait partie du régime de sécurité sociale du personnel établi par le Secrétaire général conformément à l'article 6.2 du Statut du personnel. Les engagements correspondants de l'UNICEF sont calculés séparément pour chacun de ces régimes, par estimation du montant des prestations auxquelles les employés peuvent prétendre en contrepartie des services qu'ils ont rendus pendant la période considérée et les périodes précédentes.

52. Ces régimes exposent l'UNICEF à des risques actuariels liés à l'évolution des principales hypothèses actuarielles, notamment le taux d'actualisation, les taux tendanciels des dépenses de santé, l'espérance de vie et la durée de service. L'incertitude qui entoure les tables de mortalité en l'absence de données fiables sur l'enregistrement des décès figure également parmi ces risques. Le risque existe également que le passif ne permette pas de faire face aux obligations. La réserve de financement et les mécanismes de financement externe ont été mis en place pour y remédier.

53. On actualise ces engagements pour en déterminer la valeur actuarielle et en fin de période on les comptabilise déduction faite de la juste valeur des actifs du régime et des ajustements au titre du coût non comptabilisé des services passés. Ces calculs sont faits chaque année par un actuaire agréé indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Les charges au titre des prestations servies dans le cadre de ces régimes correspondent essentiellement à l'augmentation de la valeur actuarielle des engagements au titre des prestations de retraite, calculée en fonction des services rendus au cours de l'année, et aux intérêts générés par ces engagements au titre des services rendus au cours des années précédentes, déduction faite du rendement escompté des actifs du régime.

54. Le taux d'actualisation correspond au rendement à la date de clôture d'obligations de sociétés de premier rang ayant des échéances proches de celles des obligations de paiement.

55. Les écarts actuariels résultant des ajustements liés à l'expérience et des modifications d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement dans l'actif net, dans une réserve gains/pertes actuariels, pour la période au cours de laquelle ils se produisent [voir note 20 (Actif net)]. Les autres variations du passif lié à ces engagements sont portées en excédent ou déficit dans les comptes de la période au cours de laquelle elles se produisent.

Autres avantages à long terme du personnel

56. Les autres avantages à long terme désignent les prestations qui ne sont pas intégralement dues dans les 12 mois suivant la fin de la période y ouvrant droit. Ils comprennent le congé dans les foyers et les indemnités en cas de maladie, d'accident ou de décès imputables au service. Ces engagements sont évalués périodiquement par un actuaire qualifié.

57. Les écarts actuariels résultant des ajustements liés à l'expérience et des modifications d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés directement dans l'actif net, dans une réserve gains/pertes actuariels, pour la période au cours de laquelle ils se produisent [voir note 20 (Actif net)]. Les autres variations du passif lié à ces engagements sont portées en excédent ou déficit dans les comptes de la période durant laquelle elles se produisent.

Indemnités de fin de contrat de travail

58. Les indemnités de fin de contrat de travail sont constatées en charges uniquement lorsque l'UNICEF est manifestement tenu, en vertu d'un plan explicite détaillé et sans aucune possibilité de s'y soustraire, soit de mettre fin à l'emploi d'un fonctionnaire avant la date normale de départ à la retraite, soit de lui accorder des indemnités de fin de contrat de travail s'il accepte de partir volontairement. Si elles sont intégralement réglées dans les 12 mois, ces indemnités sont constatées au montant qu'il est prévu de verser. Sinon, elles sont constatées à la valeur actuelle des futures sorties de trésorerie prévues.

Contrats de location

59. L'UNICEF loue des biens et du matériel. Les contrats de location selon lesquels le Fonds assume la quasi-totalité des risques et bénéficie de la quasi-totalité des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué relèvent de la catégorie des contrats de location-financement. Ils sont initialement comptabilisés dans l'état de l'actif et du passif, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est plus faible.

60. Par la suite, les actifs loués sont amortis sur la durée du bail ou sur la durée d'utilité du bien, si celle-ci est plus courte, selon les conventions comptables applicables aux biens et au matériel.

61. Chaque paiement au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisé pour partie au passif, et pour partie en charge financière. La part du montant des engagements au titre du contrat qui correspond aux intérêts est comptabilisée en charge financière sur la durée du contrat, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif pour chaque période. Les engagements locatifs correspondants, nets des charges financières, sont comptabilisés dans les engagements au titre des autres éléments de passif [voir note 17 (Autres éléments de passif)].

62. Les contrats selon lesquels le bailleur continue d'assumer une part importante des risques et de bénéficier d'une bonne part des avantages liés à la propriété de l'actif loué relèvent de la catégorie des contrats de location simple. Les paiements

correspondants (diminués des éventuelles incitations offertes par le bailleur) sont comptabilisés en frais de fonctionnement divers sur la durée du bail selon la méthode linéaire [voir note 27 (Charges diverses)].

Provisions

63. Une provision est comptabilisée dès lors que, par suite d'un événement passé, il existe pour l'UNICEF une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont la valeur peut être estimée de façon fiable, et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle des dépenses qui devraient être nécessaires pour éteindre l'obligation, à un taux correspondant aux évaluations en vigueur de la valeur temps de l'argent et aux risques propres à l'obligation. Lorsqu'il est prévu que la provision soit réglée dans plus de 12 mois, l'augmentation qu'elle subit au titre du passage du temps est comptabilisée en charges d'intérêts. Lorsqu'une sortie de trésorerie dépend d'un événement futur dont la survenance n'est pas certaine ou qu'elle ne peut pas être estimée de manière fiable, on la comptabilise en passif éventuel dans les notes relatives aux états financiers.

64. Si l'accord conclu avec un donateur stipule que les fonds inutilisés doivent lui être remboursés et s'il est probable que les fonds seront remboursés plutôt que réaffectés, une provision pour remboursement de fonds inutilisés aux donateurs est comptabilisée parmi les soldes inutilisés. Une telle provision est comptabilisée uniquement s'il reste des fonds à rembourser une fois que le solde débiteur aura été intégralement déprécié. Les conséquences des modifications du montant initial de la provision ou de sa date d'effet ne sont pas prises en compte de manière rétroactive. Les charges résultant de la comptabilisation d'une provision (ou de la réduction d'un solde débiteur) pour fonds inutilisés sont présentées dans l'état des résultats financiers comme une réduction des recettes provenant des contributions volontaires.

65. Parmi les autres provisions, on trouve les provisions pour assurance maladie des fonctionnaires en activité et une provision estimative pour dépréciation des contributions à recevoir. La provision pour dépréciation est calculée lorsque le donateur n'a pas versé la totalité des fonds à l'UNICEF et qu'il est prévu que, compte tenu de l'expérience acquise par le passé, il réduise éventuellement à l'avenir la valeur initialement fixée [voir note 19 (Provisions)].

Comptabilisation des produits

Contributions volontaires

66. Les contributions volontaires sont des opérations sans contrepartie directe, c'est-à-dire que les ressources (trésorerie, immobilisations corporelles, stocks ou droits correspondants) sont fournies à l'UNICEF gratuitement ou pour un coût symbolique. Ces ressources doivent aider l'UNICEF à progresser dans sa mission.

67. Les contributions volontaires proviennent de gouvernements, d'organismes intergouvernementaux, des comités nationaux de l'UNICEF, d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales et de particuliers.

68. Les contributions volontaires peuvent être assorties de conditions énoncées dans un accord contraignant, relatives à l'utilisation des ressources (fonds préaffectés ou autres ressources), ou n'être assorties d'aucune condition, auquel cas l'UNICEF est libre d'affecter les ressources aux postes qu'il juge nécessaires en fonction de son mandat (fonds non préaffectés ou ressources ordinaires).

69. S'agissant des contributions, les produits, y compris les contributions volontaires pluriannuelles non assorties de conditions, sont comptabilisés par

l'UNICEF dans leur intégralité au moment de la signature de l'accord. Après que les contributions volontaires soumises au principe de conditionnalité sont identifiées selon les procédures mises en place, les contributions préaffectées qui sont assorties de stipulations et de restrictions et non de conditions, selon les définitions données dans la norme IPSAS 23, sont comptabilisées au moment de la signature de l'accord.

70. Les contributions reçues d'avance sont des contributions en espèces reçues avant la conclusion officielle d'un accord relatif aux contributions et devant être utilisées par l'UNICEF à des périodes ultérieures précisées par les donateurs.

71. Le produit des contributions volontaires est indiqué déduction faite des éléments suivants :

a) Remboursement des fonds inutilisés aux donateurs, transfert des fonds inutilisés aux ressources ordinaires, transfert des fonds inutilisés aux autres ressources et dépréciation des créances que l'UNICEF ne peut plus recouvrer car les accords relatifs aux contributions correspondants sont arrivés à échéance ou ont été résiliés ;

b) Provisions pour restitution des fonds inutilisés aux donateurs et provisions pour dépréciation ;

c) Gains et pertes de change réalisés et non réalisés, le Règlement financier et les règles de gestion financières de l'UNICEF le dispensant d'assumer le risque de change lié au produit des contributions [voir note 21 (Produits : contributions volontaires)].

Annonces de contributions

72. Les promesses de contributions à l'UNICEF sont reçues lors d'une conférence annuelle d'annonces de contributions. L'UNICEF ne comptabilise les contributions annoncées comme des actifs ou produits que lorsqu'elles sont confirmées par écrit ou, si cela intervient plus tôt, lorsque les fonds correspondants sont effectivement reçus. L'élément d'actif et le produit correspondant sont alors comptabilisés, conformément aux principes de comptabilisation des produits pour les contributions volontaires visés ci-dessus. Dans l'intervalle, les promesses de contributions sont signalées comme des actifs éventuels dans la note 33 (Passifs et actifs éventuels).

Contributions en nature

73. L'UNICEF reçoit des États Membres des contributions sous forme de droits d'utilisation de locaux à usage de bureaux et d'autres installations. Ces contributions sont évaluées à la juste valeur des paiements que l'UNICEF aurait versés au titre de contrats de location simple dans le cadre d'un bail commercial. Les produits en nature sont comptabilisés comme contributions volontaires. Les charges correspondantes sont comptabilisées en fonction de leur nature comme frais de location ou autres charges relatives aux locaux [voir note 27 (Charges diverses)].

74. Les contributions en nature sous forme de biens, reçues ou à recevoir, telles que les fournitures destinées aux programmes qui sont distribuées aux partenaires ou le matériel destiné à l'UNICEF, sont initialement constatées à leur juste valeur à la date de réception. La juste valeur des actifs non monétaires est déterminée en fonction des valeurs de marché observables ou par une évaluation indépendante. L'UNICEF comptabilise les contributions en nature sous forme de biens comme des actifs lorsque les biens sont reçus ou, dans de rares cas, au moment de la signature d'un accord contraignant.

75. L'UNICEF ne comptabilise pas comme produits les contributions sous forme de services, sauf s'il s'agit de transport de fournitures. Nombre de ces services ne

peuvent pas être évalués de manière fiable et beaucoup sont considérés comme des services professionnels spécialisés que le Fonds aurait sinon financés.

Produits des opérations avec contrepartie directe

76. Les opérations avec contrepartie directe sont des opérations dans le cadre desquelles l'UNICEF vend des biens ou fournit des services. Le produit correspond à la juste valeur des contreparties reçues ou à recevoir pour la vente des biens et des services, déduction faite des remboursements et des moins-values.

77. Le produit est comptabilisé dès lors qu'il peut être évalué de façon fiable, que des avantages économiques futurs en résulteront probablement et que certaines conditions ont été remplies pour chacun des types d'activités décrits ci-après :

a) Le produit du transfert, comptabilisé au coût, de fournitures prépositionnées et destiné à honorer un contrat de services d'achat avec un tiers, est constaté lorsque les biens sont livrés au transitaire ;

b) Le produit des commissions et des honoraires liés aux services d'achat, aux services administratifs, aux services de garde de biens et à d'autres services rendus aux gouvernements, aux organismes des Nations Unies et à d'autres partenaires est comptabilisé lorsque le droit de recevoir le paiement est établi ;

c) Les produits des placements sont comptabilisés *pro rata temporis* selon la méthode du taux d'intérêt effectif de l'actif financier considéré ;

d) Les recettes provenant de l'octroi de licences sont comptabilisées lorsqu'il est probable que l'UNICEF bénéficiera des avantages économiques futurs ou du potentiel de service associés et que leur montant peut être évalué de manière fiable [voir notes 21 (Produits provenant des contributions volontaires) et 22 (Autres produits)].

Comptabilisation des charges

78. Les charges sont portées aux comptes de la période à laquelle elles se rapportent.

Transferts d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes

79. Dans le cadre de l'exécution de son mandat, l'UNICEF transfère aux gouvernements, aux organisations non gouvernementales et à d'autres tiers (les partenaires de réalisation) des liquidités et des fournitures destinées aux programmes. Dans le cas des fournitures transférées, des charges sont comptabilisées lorsque le contrôle des biens est transféré à un partenaire de réalisation. Les transferts d'assistance pécuniaire sont comptabilisés initialement comme avances dans l'état de la situation financière lorsqu'une obligation de résultat pèse sur le partenaire de réalisation, et sont passés en charges lorsque l'UNICEF estime que cette obligation est éteinte. Une provision pour avances est comptabilisée en fin d'exercice au titre des charges engagées par les partenaires de réalisation qui ont été communiquées à l'UNICEF mais n'ont pas encore été traitées [voir note 8 (Avances au titre de l'assistance pécuniaire) et note 25 (Transfert d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes)].

Engagements

80. Les engagements sont des charges et des passifs futurs que l'UNICEF est tenu de supporter en vertu de contrats déjà conclus à la date de clôture et auxquels il n'a guère la possibilité de se soustraire dans le cours normal de son activité :

- a) Engagements en capital : montant global des dépenses en immobilisations faisant l'objet de contrats mais non comptabilisées comme payées ou provisionnées à la fin de la période considérée ;
- b) Contrats de fourniture de biens et services que l'UNICEF compte voir exécuter dans le cours ordinaire de son activité ;
- c) Transferts en espèces à destination des partenaires de réalisation ;
- d) Autres engagements non résiliables.

Passifs et actifs éventuels

Passifs éventuels

81. Un passif éventuel est comptabilisé sauf si la possibilité qu'il se concrétise est faible. Lorsqu'il devient probable qu'un passif éventuel se réalise, une provision est portée aux comptes de la période au cours de laquelle ce changement se produit [voir note 33 (Passifs et actifs éventuels)].

Information sectorielle

82. Les secteurs opérationnels sont comptabilisés de la même manière que l'information de gestion fournie à la Directrice ou au Directeur général de l'UNICEF pour l'aider à prendre des décisions stratégiques sur l'allocation des ressources et l'évaluation des résultats financiers. Pour l'UNICEF, il s'agit des secteurs suivants : institutionnel ; ressources ordinaires (programmes) ; ressources ordinaires (hors programmes) ; autres ressources (opérations ordinaires) ; autres ressources (opérations d'urgence) ; et fonds d'affectation spéciale.

83. Ces secteurs opérationnels correspondent à des catégories de fonds et permettent à la Directrice ou au Directeur général de veiller à ce que l'UNICEF comptabilise ses ressources financières conformément à son règlement financier et à ses règles de gestion financière [voir note 36 (Information sectorielle)].

Budget

84. Les budgets de l'UNICEF, qui sont approuvés par le Conseil d'administration, autorisent l'engagement des dépenses. L'UNICEF classe ses budgets selon les catégories suivantes : a) programmes de pays ; b) appels d'urgence ; c) programmes mondiaux et régionaux ; d) Fonds de programmation pour les secours d'urgence ; e) budget institutionnel ; f) collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé.

85. Les budgets des programmes comprennent des activités telles que l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes, ainsi que des services consultatifs sur les programmes et les politiques techniques. Les coûts directs de ces activités sont financés au moyen des budgets des programmes de pays, des programmes régionaux et des programmes mondiaux ou d'autres arrangements de programmation. Il s'agit par exemple des coûts liés à l'achat de fournitures et de matériel, aux contrats de sous-traitance, à l'assistance pécuniaire, aux conseillers en matière de programmes, conseillers techniques et conseillers en matière de suivi et d'évaluation, et au personnel d'appui direct et des dépenses opérationnelles.

86. Le budget Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé comprend le montant annuel des ressources financières nécessaires, selon les estimations, pour atteindre au mieux les objectifs de ce secteur. Ce budget est financé au moyen des ressources ordinaires.

87. Le budget institutionnel est aussi divisé en catégories de coûts, comme indiqué dans l'état V. Ces catégories sont les suivantes :

a) Activités visant l'efficacité du développement. Il s'agit des dépenses afférentes aux activités de nature consultative, technique et exécutive nécessaires pour réaliser les objectifs des programmes et des projets relevant des domaines d'action prioritaires de l'organisation. Ces activités sont essentielles pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement et ne font pas l'objet d'éléments de programme ou de projets spécifiques dans les descriptifs de programmes de pays ou de programmes régionaux ou mondiaux ;

b) Activités de gestion. Il s'agit d'activités visant essentiellement à faire valoir l'identité du personnel d'une organisation, à l'encadrer et à favoriser son bien-être, et des dépenses associées à ces activités. Elles portent notamment sur la direction exécutive, la représentation, les relations extérieures et les partenariats, la communication institutionnelle, la fonction juridique, le contrôle, l'audit, l'évaluation institutionnelle, l'informatique, les finances, l'administration, la sécurité et la gestion des ressources humaines ;

c) Activités entreprises à des fins spéciales. Il s'agit des activités transversales : i) qui sont demandées par l'Assemblée générale (c'est-à-dire qui ne sont pas sous le contrôle direct des organisations) ; ii) qui font intervenir des dépenses importantes en immobilisations ; ou iii) qui ne relèvent pas de la gestion du Fonds, ainsi que des dépenses associées à ces activités ;

d) Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. Il s'agit des activités qui favorisent la coordination des activités de développement du système des Nations Unies et des dépenses qui y sont associées.

88. Conformément aux normes IPSAS, on entend par budget initial le budget initialement approuvé pour l'exercice budgétaire. La répartition des budgets pluriannuels en budgets annuels permet de déterminer les budgets initiaux correspondant à chaque exercice.

89. Le Conseil d'administration a approuvé le recours au Fonds de programmation pour les secours d'urgence en vue du financement provisoire des interventions humanitaires d'urgence pour lesquelles des contributions n'ont pas encore été versées mais devraient être mobilisées dans le cadre d'appels d'urgence. Sur autorisation du Conseil d'administration, l'UNICEF peut puiser dans le Fonds de programmation un montant pouvant atteindre jusqu'à 75 millions de dollars en cas d'urgence.

90. Pour l'UNICEF, comme indiqué dans l'état V, le budget annuel initial correspond au montant initialement approuvé ou, s'il s'agit d'un budget pluriannuel, alloué à l'année financière. Le montant initial des autres ressources affectées aux opérations d'urgence est calculé sur la base des prévisions relatives aux ressources disponibles pour l'année suivante.

91. Le budget définitif comprend :

a) Le budget initial, tel que défini ci-dessus ;

b) Tous les changements apportés au budget avec l'approbation du Conseil d'administration ou en vertu de pouvoirs délégués par celui-ci.

92. Le montant définitif des autres ressources affectées aux opérations d'urgence correspond aux montants des contributions destinées à financer ces opérations, et aux crédits résiduels reportés des années précédentes.

93. Si les états financiers de l'UNICEF sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS, ses budgets sont établis et gérés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée. Les différences les plus importantes sont les suivantes :

a) **Produit** : le budget ne comprend pas le produit. La différence concernant le produit apparaît à la rubrique « Différences de présentation » dans le rapprochement des différences entre montants effectifs et flux nets de trésorerie ;

b) **Charges** : les montants effectifs sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée, alors que dans les états financiers, les charges sont établies selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes IPSAS. La différence apparaît à la rubrique « Différences liées à la méthode de calcul » à la catégorie « Fonctionnement » dans le rapprochement des différences entre les montants effectifs et les flux nets de trésorerie ;

c) **Actifs** : les avances en espèces (assistance financière), les stocks et les immobilisations corporelles apparaissent comme montants effectifs dans le budget. Cependant, dans les états financiers, ces éléments figurent dans l'état de la situation financière et non dans les charges. La différence entre montants effectifs et charges qui en résulte apparaît à la rubrique « Différences liées à la méthode de calcul » à la catégorie « Fonctionnement » dans le rapprochement des différences entre les montants effectifs et les flux nets de trésorerie ;

d) **Fonds détenus pour le compte de tiers** : le budget ne comprend pas les fonds détenus pour le compte de tiers, qui apparaissent à la rubrique « Différences relatives aux entités » dans le rapprochement des différences entre montants effectifs et flux nets de trésorerie ;

e) **Activités de placement et activités de financement** : les achats, les placements arrivés à échéance et ventes de placements, les intérêts perçus, les achats d'immobilisations corporelles et incorporelles, le produit de la vente d'immobilisations corporelles et le règlement des engagements au titre des contrats de location-financement ne figurent pas dans le budget. Ces différents éléments apparaissent à la rubrique « Différences liées à la méthode de calcul » aux catégories « Activités de placement » et « Activités de financement » dans le rapprochement des différences entre les montants effectifs et les flux nets de trésorerie.

Note 5

Comparaison avec le budget

1. Les montants effectifs calculés sur une base comparable dans l'état V, présentés dans le tableau ci-dessous, doivent être rapprochés des montants présentés dans l'état des flux de trésorerie :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Fonctionnement</i>	<i>Activités de placement</i>	<i>Activités de financement</i>	<i>Variation des taux de change</i>	2018	2017
Montant effectif total calculé sur une base comparable (présenté dans l'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget)	(5 946 390)	–	–	–	(5 946 390)	(5 835 387)
Différences liées à la méthode de calcul	(390 407)	171 059	(10 728)	–	(230 076)	(1 356 658)
Variations des taux de change appliqués à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie	–	–	–	(19 246)	(19 246)	11 380
Différences relatives aux entités	(368 365)	–	–	–	(368 365)	353 971

	Fonctionnement	Activités de placement	Activités de financement	Variation des taux de change	2018	2017
Différences de présentation	6 675 758	–	–	–	6 675 758	6 576 744
Montant net des flux de trésorerie (présenté dans l'état des flux de trésorerie)	(29 404)	171 059	(10 728)	(19 246)	111 681	(249 950)

Écarts entre le budget initial et le budget définitif

2. L'UNICEF étant financé par des contributions volontaires, le budget des différents programmes est approuvé par le Conseil d'administration, sous réserve de la disponibilité des fonds. Le budget initial comprend les ressources ordinaires et les autres ressources prévues pour l'année considérée. Le budget définitif correspond aux contributions effectivement reçues et programmées pour l'année civile, dans la limite fixée par le Conseil d'administration. En 2018, le montant total du budget définitif s'élevait à 6,27 milliards de dollars, ce qui était nettement supérieur au budget initial de 4,93 milliards. Cet écart s'explique principalement par les fonds reçus au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires et par le fait que les appels d'urgence ont été plus nombreux que ce qui avait été prévu dans le budget initial. Les sommes reçues au titre des ressources ordinaires ont également légèrement dépassé le montant initialement fixé.

3. Le Conseil d'administration a approuvé le recours au Fonds de programmation pour les secours d'urgence – à hauteur de 75 millions de dollars, sous réserve de la disponibilité des fonds – en vue du financement provisoire des interventions humanitaires d'urgence pour lesquelles des contributions n'ont pas encore été versées mais devraient être mobilisées dans le cadre d'appels d'urgence. Le montant de 33,32 millions de dollars au titre du Fonds qui figure dans le budget définitif correspond aux ressources nécessaires pour financer les opérations humanitaires pour lesquelles des contributions n'avaient pas encore été mobilisées.

Écarts entre le budget définitif et les montants effectifs

4. L'état V met en regard les montants inscrits aux différents budgets et les montants effectifs engagés. Les chiffres des deux catégories sont calculés selon la même méthode, celle de la comptabilité de caisse modifiée. Le montant total de l'écart entre les chiffres présentés dans l'état des flux de trésorerie selon la comptabilité d'exercice intégrale et ceux présentés dans l'état V selon la comptabilité de caisse modifiée s'élève à 111,68 millions de dollars et se décompose comme suit : a) un montant net de 29,40 millions de dollars à la catégorie Fonctionnement, principalement lié aux différences de présentation, ainsi qu'aux différences liées aux entités prises en compte et à la méthode de calcul utilisée ; b) un montant net de 171 millions de dollars à la catégorie Activités de placement, lié aux méthodes de calcul différentes ; c) un montant net de 10,73 millions de dollars à la catégorie Activités de financement, lié aux méthodes de calcul différentes ; d) un montant net de 19,25 millions de dollars lié aux variations des taux de change.

5. Le montant total du budget définitif, toutes ressources confondues, se chiffrait à 6,27 milliards de dollars (budget initial : 4,93 milliards). Les dépenses effectives calculées sur une base comparable se sont élevées à 5,95 milliards de dollars, ce qui représente un écart total de 321,54 millions (soit 5 %). La différence entre le budget définitif et les dépenses effectives s'explique principalement par les écarts constatés aux rubriques suivantes : a) ressources ordinaires (programmes) : 23,50 millions de dollars ; b) autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) : 165,60 millions de dollars ; c) autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) : 85,64 millions

de dollars ; d) budget institutionnel : 33,52 millions de dollars ; e) collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé : 13,28 millions de dollars.

6. L'écart de 165,60 millions de dollars au titre des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) est en grande partie dû à des retards dans la finalisation du financement au début du Plan stratégique 2018-2021, qui ont conduit à reporter le recrutement d'experts et l'exécution des activités. Dans certains bureaux, les conditions locales, telles que la crise économique, ont eu de lourdes répercussions sur la mise en route des activités de programme, en particulier celles qui comportent une part importante d'appropriation nationale et de participation du gouvernement aux coûts. Les plans d'exécution d'importantes activités de programme ont ensuite été révisés avec l'accord des gouvernements de façon que ces activités commencent au début de l'année 2019. Dans certains pays, l'évolution et l'instabilité des politiques monétaires et la tenue d'élections nationales ont retardé les activités menées avec des partenaires de réalisation, qui ont ainsi été reportées à 2019. Enfin, un écart d'environ 19,49 millions de dollars s'explique en grande partie par le fait que des accords ont été reçus fin décembre, les activités de programme correspondantes devant débiter l'année suivante ainsi qu'au cours des années ultérieures.

7. L'écart de 85,64 millions de dollars au titre des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) est principalement dû au fait que des contributions d'au moins 10,19 millions de dollars ont été confirmées fin décembre (le montant définitif de cette rubrique budgétaire est établi lorsque les accords relatifs aux contributions sont reçus des donateurs), ainsi qu'au moment auquel a été comptabilisé l'achat de nouvelles fournitures médicales d'un montant total de 9,94 millions de dollars (l'accord avec le fabricant n'ayant pas été conclu dans les délais prévus).

8. L'écart de 33,52 millions de dollars relatif au budget institutionnel s'explique principalement par les postes devenus vacants en cours d'année, dont certains ont été pourvus plus tard, le recrutement d'un remplaçant nécessitant un certain temps. C'est notamment le cas de l'écart de 12,44 millions de dollars à la rubrique Activités visant l'efficacité du développement et de 9,05 millions à la rubrique Activités de gestion. L'écart de 9,45 millions de dollars à la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'investissement est principalement imputable à des projets informatiques, à la construction de locaux et à l'amélioration de la sécurité, qui sont en cours, certaines activités ayant été reportées à 2019. En ce qui concerne le montant de 13,28 millions de dollars à la rubrique Activités entreprises à des fins spéciales : collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé, certains postes ont été supprimés et remplacés par de nouveaux postes, ce qui témoigne de l'importance accrue accordée à la collecte de fonds et a permis de réaliser des économies pendant la phase de recrutement aux nouveaux postes.

9. Les différences significatives qui sont observées entre les chiffres du budget initial et ceux du budget définitif, ainsi qu'entre les chiffres du budget définitif et les chiffres effectifs, sont expliquées plus en détail dans l'aperçu de la situation financière de l'année terminée le 31 décembre 2018.

Note 6 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Fonds en banque et fonds en caisse libellés en monnaies convertibles	158 233	189 162
Fonds en banque et fonds en caisse libellés en monnaies non convertibles	38 039	38 016

	2018	2017
Fonds en banque détenus sur des comptes à vue du marché monétaire	126 085	147 697
Dépôts à terme et autres fonds (90 jours ou moins)	672 902	508 703
Trésorerie et équivalents de trésorerie	995 259	883 578

1. Les espèces convertibles en banque et en caisse désignent les fonds libellés dans des monnaies qui peuvent être échangées librement contre toute autre monnaie sans licence ni autorisation. Les espèces non convertibles en banque et en caisse désignent les fonds libellés dans des monnaies qui ne peuvent pas être échangées librement sans autorisation de la banque nationale ou centrale du pays hôte.

2. Le solde de la trésorerie comprend un montant de 11,21 millions de dollars (contre 16,14 millions en 2017) confié à un spécialiste des placements externes chargé de gérer les placements de portefeuille au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Note 7

Contributions à recevoir et créances diverses

A. Contributions à recevoir

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Gouvernements et organismes intergouvernementaux</i>	<i>Arrangements interorganisations</i>	<i>Comités nationaux</i>	<i>Autres organisations</i>	2018	2017
Créances courantes (montant brut)						
Ressources ordinaires non préaffectées	158 441	90	237 269	19	395 819	288 651
Autres ressources préaffectées	1 492 697	200 655	82 853	16 454	1 792 659	1 448 658
Total des contributions courantes à recevoir	1 651 138	200 745	320 122	16 473	2 188 478	1 737 309
Créances non courantes (montant brut)						
Ressources ordinaires non préaffectées	244 895	–	680	–	245 575	51 630
Autres ressources préaffectées	843 499	36 105	500	15 536	895 640	919 341
Total des contributions non courantes à recevoir	1 088 394	36 105	1 180	15 536	1 141 215	970 971
Total des contributions à recevoir	2 739 532	236 850	321 302	32 009	3 329 693	2 708 280

1. Le classement des contributions à recevoir par échéance ainsi que la description des risques de crédit et de change auxquels l'UNICEF est exposé en ce qui les concerne sont présentés dans la note 30 (Gestion du risque financier).

B. Créances diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Créances diverses courantes		
Produit de l'octroi de licences pour cartes et autres articles	2 917	4 288
Sommes à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	39 111	32 913
Sommes à recevoir du personnel	6 181	6 842
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	18 818	8 075
Fonds inutilisés d'assistance pécuniaire dus par des partenaires de réalisation	9 893	4 939
Divers	95	1 542
Dépréciation	(9 892)	(11 508)
Total des créances diverses courantes	67 123	47 091
Total des créances diverses non courantes	1 706	1 472
Total des créances diverses	68 829	48 563

2. La description des risques de crédit et de change auxquels l'UNICEF est exposé en ce qui concerne les créances diverses figure dans la note 30 (Gestion du risque financier).

Note 8

Avances au titre de l'assistance pécuniaire

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Avances au titre de l'assistance pécuniaire, par région		
Asie de l'Est et Pacifique	36 031	31 768
Europe et Asie centrale	33 321	39 452
Afrique de l'Est et Afrique australe	156 110	175 814
Amérique latine et Caraïbes	31 793	31 169
Moyen-Orient et Afrique du Nord	239 072	206 450
Asie du Sud	82 904	71 601
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	194 844	176 344
Transferts à des organismes des Nations Unies et à d'autres organisations au Siège	9 021	5 326
Ajustements	(11 672)	(5 248)
Total des avances au titre de l'assistance pécuniaire, par région	771 424	732 676

1. Les ajustements correspondent à un produit à recevoir dans les cas où les partenaires de réalisation avaient engagé des dépenses valides au 31 décembre 2018 et où les rapports avaient été reçus mais non traités par l'UNICEF à la date de clôture.

Note 9
Stocks

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Fournitures destinées aux programmes conservées dans des entrepôts gérés par l'UNICEF	250 656	251 548
Fournitures destinées aux programmes en transit	96 643	79 582
Travaux de construction en cours	22 892	25 145
Total des stocks	370 191	356 275

Note 10
Placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Placements à court terme		
Dépôts à terme (plus de 90 jours)	2 746 827	2 700 564
Obligations négociables	420 938	588 078
Instruments structurés	11 411	28 618
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value	92 691	98 800
Actions	274 952	300 180
Total des placements à court terme	3 546 819	3 716 240
Placements à long terme		
Obligations négociables	567 851	501 088
Total des placements à long terme	567 851	501 088
Total des placements	4 114 670	4 217 328

1. On notera que, à des fins de classement, les échéances des instruments structurés peuvent différer des échéances contractuelles desdits instruments car ceux-ci sont assortis d'options de prépaiement. Dans le tableau ci-dessus, on utilise les échéances contractuelles à des fins de classement.

2. L'UNICEF confie certains de ses fonds mis en réserve pour les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service à des gérants de portefeuille externes. Ces placements s'établissent comme suit : 168,33 millions de dollars (contre 165,51 millions en 2017) d'obligations ; 274,95 millions de dollars (contre 300,18 millions en 2017) d'actions ; 92,69 millions de dollars (contre 98,80 millions en 2017) de contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value conclus dans le cadre de ces placements gérés en externe.

Note 11
Autres éléments d'actif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Autres éléments d'actif courants		
Avances aux fonctionnaires au titre des indemnités pour frais d'études	18 594	11 590
Charges constatées d'avance et autres éléments d'actif	24 259	33 777
Services d'achat divers	553 481	721 476
Billets à ordre	7 695	–
Total des autres éléments d'actif courants	604 029	766 843
Autres éléments d'actif non courants		
Autres éléments d'actif	1 767	1 817
Total des autres éléments d'actif non courants	1 767	1 817
Total des autres éléments d'actif	605 796	768 660

1. Les charges constatées d'avance et les autres éléments d'actif se composent essentiellement d'avances à des fournisseurs.

2. Entre également dans cette catégorie, en 2018, un bien légué, évalué à 0,26 million de dollars (montant nul en 2017), qui relève de la définition « d'actif détenu en vue de la vente », un règlement étant prévu dans les 12 mois suivants.

3. L'actif de 553,48 millions de dollars (contre 721,48 millions en 2017) comptabilisé au titre des services d'achat divers correspond aux fonds que les partenaires de l'UNICEF doivent lui verser pour ces services en vertu des accords conclus, ce dernier détenant des droits de tirage exclusifs pour ces fonds. Un passif correspondant à ce montant sera inclus dans la note 16 (Fonds détenus pour le compte de tiers) et dans la note 17 (Autres éléments de passif) jusqu'à ce que l'UNICEF se soit acquitté des obligations qui lui incombent en tant que partie agissant pour le compte d'un partenaire.

4. L'UNICEF a souscrit des billets à ordre garantis avec une partie liée afin de faciliter les services d'achats fournis dans le cadre des contrats à long terme. Le principal du billet à ordre restant dû au 31 décembre 2018 s'élève à 7,70 millions de dollars (montant nul en 2017). Les billets à ordre garantissent que l'UNICEF recevra des fonds conformément aux conditions de paiement des achats pour les arrangements à long terme, conformément à l'accord conclu avec la société pharmaceutique.

Note 12
Immobilisations corporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains	Immeubles	Améliorations locatives	Mobilier, agencements et matériel	Infrastructures, matériel informatique et matériel de communications	Matériel de bureautique	Matériel de transport	Total 2017
Charges								
Solde au 1 ^{er} janvier	81 097	105 597	17 920	21 571	35 744	15 368	94 597	371 894
Entrées	–	6 979	5 029	3 086	2 326	3 586	11 243	32 249

	Terrains	Immeubles	Améliorations locatives	Mobilier, agencements et matériel	Infrastructures, matériel informatique et matériel de communications	Matériel de bureautique	Matériel de transport	Total 2017
Cessions	–	(108)	(1 625)	(834)	(2 351)	(1 230)	(4 437)	(10 585)
Solde au 31 décembre	81 097	112 468	21 324	23 823	35 719	17 724	101 403	393 558
Amortissements et dépréciations cumulés								
Solde au 1 ^{er} janvier	–	25 427	4 750	14 475	28 701	13 213	65 643	152 209
Amortissement	–	4 154	2 191	2 504	1 190	1 558	5 551	17 148
Dépréciation	–	153	–	140	107	42	685	1 127
Cessions	–	(35)	(1 620)	(711)	(2 202)	(1 226)	(4 309)	(10 103)
Solde au 31 décembre	–	29 699	5 321	16 408	27 796	13 587	67 570	160 381
Valeur comptable au 31 décembre	81 097	82 769	16 003	7 415	7 923	4 137	33 833	233 177

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Terrains	Immeubles	Améliorations locatives	Mobilier, agencements et matériel	Infrastructures, matériel informatique et matériel de communications	Matériel de bureautique	Matériel de transport	Total 2018
Charges								
Solde au 1 ^{er} janvier	81 097	112 468	21 324	23 823	35 719	17 724	101 403	393 558
Entrées		8 099	7 086	2 569	3 691	1 826	10 252	33 523
Cessions		(277)	(281)	(1 056)	(1 657)	(1 149)	(6 374)	(10 794)
Solde au 31 décembre	81 097	120 290	28 129	25 336	37 753	18 401	105 281	416 287
Amortissements et dépréciations cumulés								
Solde au 1 ^{er} janvier	–	29 699	5 321	16 408	27 796	13 587	67 570	160 381
Amortissement	–	4 438	2 680	2 665	1 296	2 145	6 630	19 854
Dépréciation	–	–	6	360	403	413	1 535	2 717
Cessions	–	(131)	(30)	(972)	(1 620)	(1 143)	(5 913)	(9 809)
Solde au 31 décembre	–	34 006	7 977	18 461	27 875	15 002	69 822	173 143
Valeur comptable au 31 décembre	81 097	86 284	20 152	6 875	9 878	3 399	35 459	243 144

1. L'UNICEF ne détient actuellement aucun bien ou équipement donné qui soit soumis à des conditions.
2. La somme indiquée à la rubrique Immeubles comprend un montant de 5,88 millions de dollars (contre 5,60 millions en 2017) au titre des travaux de construction, de rénovation et de renforcement de la sécurité en cours.
3. La valeur comptable des immobilisations corporelles comptabilisées comme contrats de location-financement s'établit comme suit :

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Terrains	80 000	80 000
Immeubles	57 591	55 735
Matériel	58	58
Total	137 649	135 793

4. L'UNICEF loue à la United Nations Development Corporation, organisation d'intérêt public de l'État de New York, un immeuble et l'esplanade contiguë, ainsi que le terrain sur lequel ils sont bâtis, cet ensemble étant dénommé Three UN Plaza. Ayant pris effet en 1984 et expirant en 2026, le bail (avec ses avenants de 1994 et 2009) est classé dans la catégorie des contrats de location-financement. L'UNICEF prendra possession du Three UN Plaza à l'expiration du contrat s'il remplit les conditions d'occupation continue et ininterrompue de l'immeuble et maintient son siège mondial à New York jusqu'à 2026.

5. Le Three UN Plaza est comptabilisé dans l'état de la situation financière à sa juste valeur estimée à la date d'adoption des normes IPSAS. Le montant annuel des paiements au titre de la location, soit 6,73 millions de dollars (le même montant qu'en 2017), hors augmentation des charges opérationnelles, est réparti entre les charges financières et le remboursement de l'obligation relative au contrat de location-financement de façon à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû. L'immeuble et l'esplanade sont amortis sur leur durée d'utilité, mais le terrain n'est pas amortissable. Les frais de crédit afférents au Three UN Plaza sont constatés dans les charges financières, tandis que la dotation aux amortissements de l'immeuble et de l'esplanade est comptabilisée comme dépense d'amortissement dans l'état des résultats financiers.

6. L'UNICEF a signé quelque 700 contrats de location simple pour des terrains, bureaux, entrepôts et espaces résidentiels. Il s'agit pour la plupart de baux commerciaux. En 2018, environ 170 contrats portaient sur des espaces mis gracieusement à la disposition du Fonds par les gouvernements hôtes. La juste valeur de leur loyer annuel a été estimée, et un montant de 19,54 millions de dollars (contre 21,30 millions en 2017) a été comptabilisé en charges ainsi qu'en produits provenant de contributions en nature [voir note 21 (Produits : contributions volontaires)]. Les loyers de tous les contrats de location simple sont constatés comme charges locatives [voir note 27 (Charges diverses)].

Note 13 Immobilisations incorporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Logiciels acquis à l'extérieur	Logiciels développés en interne	Licences et droits d'auteur	Immobilisations incorporelles en cours de développement	Total 2017
Charges					
Solde au 1 ^{er} janvier	1 695	12 412	16	198	14 321
Entrées	22	–	–	–	22

	<i>Logiciels acquis à l'extérieur</i>	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Licences et droits d'auteur</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Total 2017</i>
Cessions	(199)	–	–	–	(199)
Solde au 31 décembre	1 518	12 412	16	198	14 144
Amortissement					
Solde au 1 ^{er} janvier	922	7 588	8	–	8 518
Amortissement	320	1 329	3	–	1 652
Cessions	(185)	–	–	–	(185)
Solde au 31 décembre	1 057	8 917	11	–	9 985
Valeur comptable au 31 décembre	461	3 495	5	198	4 159

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels acquis à l'extérieur</i>	<i>Logiciels développés en interne</i>	<i>Licences et droits d'auteur</i>	<i>Immobilisations incorporelles en cours de développement</i>	<i>Total 2018</i>
Charges					
Solde au 1 ^{er} janvier	1 518	12 412	16	198	14 144
Entrées	4 262	–	–	–	4 262
Cessions et ajustements	–	–	–	(198)	(198)
Solde au 31 décembre	5 780	12 412	16	–	18 208
Amortissement					
Solde au 1 ^{er} janvier	1 057	8 917	11	–	9 985
Amortissement	1 025	1 033	3	–	2 061
Cessions et ajustements	–	–	–	–	–
Solde au 31 décembre	2 082	9 950	14	–	12 046
Valeur comptable au 31 décembre	3 698	2 462	2	–	6 162

Note 14**Dettes et autres charges à payer**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Dettes	229 654	122 134
Charges à payer	109 687	152 128
Total des dettes et autres charges à payer	339 341	274 262

1. La description des risques de crédit et de change auxquels l'UNICEF est exposé en ce qui concerne les fournisseurs et autres dettes figure dans la note 30 (Gestion du risque financier).

Note 15
Contributions reçues d'avance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Part courante	60 730	27 431
Part non courante	1 558	1 970
Total des contributions reçues d'avance	62 288	29 401

Note 16
Fonds détenus pour le compte de tiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde au 1^{er} janvier 2018</i>	<i>Fonds encaissés</i>	<i>Fonds décaissés</i>	<i>Variation des charges à payer</i>	<i>Solde au 31 décembre 2018</i>
Services d'achat					
Gouvernements	434 581	324 869	(538 670)	–	220 780
Arrangements interorganisations	29 650	43 234	(43 867)	–	29 017
Organisations non gouvernementales	621 668	1 019 046	(1 236 359)	–	404 355
Comités nationaux	(1)	32	(31)	–	–
Autres arrangements					
Fonds abrités par l'UNICEF	75 375	105 387	(68 665)	–	112 097
Divers	24 433	168 656	(149 823)	–	43 266
Charges à payer	(13 835)	–	–	7 826	(6 009)
Total des fonds détenus pour le compte de tiers	1 171 871	1 661 224	(2 037 415)	7 826	803 506

1. L'UNICEF assure des services d'achat pour le compte de gouvernements, d'organisations non gouvernementales, d'organismes des Nations Unies et d'autres organisations et fondations internationales. Les fonds sont reçus ou mis à disposition à l'avance par des partenaires pour couvrir les engagements de l'UNICEF auprès des fournisseurs et sa commission (pourcentage fixe).

2. Le solde des fonds d'affectation spéciale abrités par l'UNICEF, d'un montant total de 112,10 millions de dollars (contre 75,38 millions en 2017), comprend le solde des fonds spéciaux abrités en interne ; du fonds Éducation sans délai, qui est un fonds mondial destiné à transformer l'éducation des enfants et des jeunes touchés par des situations de crises ; et du Fonds pour mettre fin à la violence envers les enfants, qui apporte un soutien financier aux programmes visant à bâtir un monde dans lequel chaque enfant grandit à l'abri de la violence.

Note 17
Autres éléments de passif**A. Autres éléments de passif**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Autres passifs courants		
Produits comptabilisés d'avance	35 969	43 382
Contrats de change à terme de gré à gré	93 159	100 565
Engagements au titre de contrats de location-financement	4 343	4 082
Contrats fermes et autres éléments de passif	58 383	35 761
Total des autres passifs courants	191 854	183 790
Autres passifs non courants		
Engagements au titre de contrats de location-financement	35 884	40 227
Contrats fermes	24 090	–
Total des autres passifs non courants	59 974	40 227
Total des autres éléments de passif	251 828	224 017

1. Les produits comptabilisés d'avance qui se sont élevés à 35,97 millions de dollars (contre 43,38 millions de dollars en 2017) correspondent principalement aux avances reçues au titre des frais de gestion de l'UNICEF liés à ses activités relevant du fonds d'affectation spéciale.

2. La moins-value de 93,16 millions de dollars (contre 100,57 millions de dollars en 2017) constatée à la fin de l'année au titre des contrats de change à terme de gré à gré est imputable aux placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service gérés en externe.

3. En 2017, les autres passifs courants comprenaient un prêt de 4 millions de dollars prélevé du Fonds central pour les interventions d'urgence qui avait été accordé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires à l'appui de la lutte contre l'épidémie de choléra en Haïti. Ce prêt a été remboursé en 2018.

4. Les autres passifs courants comprennent des engagements dont le règlement est exigible dans les 12 mois et dont le montant s'établit à 52,65 millions de dollars (contre 25,04 millions de dollars en 2017) au titre d'accords fermes à long terme par lesquels l'UNICEF achète des quantités prédéterminées de vaccins. Des engagements à long terme d'un montant de 24,09 millions de dollars (contre zéro en 2017) sont comptabilisés dans les autres passifs non courants au titre de ces mêmes accords.

B. Valeur non actualisée et valeur actualisée des paiements minimaux exigibles au titre des contrats de location-financement, et futures charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Valeur non actualisée des paiements minimaux au titre de la location		
Paiements exigibles à moins d'un an	6 728	6 728

	2018	2017
Paiements exigibles à plus d'un an et moins de cinq ans	26 914	26 914
Paiements exigibles à plus de cinq ans	16 822	23 550
Total de la valeur non actualisée des paiements minimaux au titre de la location	50 464	57 192
Valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location		
Paiements exigibles à moins d'un an	4 343	4 082
Paiements exigibles à plus d'un an et moins de cinq ans	20 345	19 118
Paiements exigibles à plus de cinq ans	15 539	21 109
Total de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location	40 227	44 309
Futures charges financières	10 237	12 883

Note 18

Passifs liés aux avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Passifs courants liés aux avantages du personnel		
Congé dans les foyers	8 899	6 545
Congés annuels	108 973	101 863
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	826	809
Autres prestations liées à la cessation de service	2 249	882
Autres avantages du personnel	1 314	11 507
Total partiel	122 261	121 606
Passifs non courants liés aux avantages du personnel		
Congé dans les foyers	2 091	1 623
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	13 888	15 202
Autres prestations liées à la cessation de service	106 880	109 094
Assurance maladie après la cessation de service ^a	1 287 169	1 390 497
Total partiel	1 410 028	1 516 416
Total	1 532 289	1 638 022

^a Dans le tableau ci-dessus, l'assurance maladie après la cessation de service comprend les engagements au titre du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement dans certains lieux d'affectation hors siège.

A. Régimes à prestations définies

1. L'UNICEF offre à ses employés actuels et anciens les régimes à prestations définies décrits ci-après. Le plan d'assurance maladie après la cessation de service offre une couverture mondiale des frais médicaux engagés par les anciens fonctionnaires qui remplissent les conditions requises et les personnes à leur charge. Les engagements à ce titre correspondent à la valeur actualisée du subventionnement

par l'UNICEF des primes d'assurance maladie des retraités et les droits à prestations acquis par les fonctionnaires en activité. Ils couvrent trois grands types de régime : les régimes d'assurance maladie proposés aux États-Unis, les régimes d'assurance maladie proposés en Suisse et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement.

2. L'UNICEF offre un plan d'assurance médicale et dentaire relevant du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement à ses agents en activité (administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux). L'élément assurance maladie après la cessation de service du régime est destiné aux anciens fonctionnaires recrutés sur le plan local (et aux personnes à leur charge) en poste ou résidant dans certains lieux d'affectation hors siège et à certains membres du personnel du Centre mondial de services partagés de l'UNICEF.

3. L'élément assurance maladie après la cessation de service du Régime est compris dans les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service comptabilisés dans le premier tableau de la présente note. Dans un souci de transparence, il est présenté séparément dans les tableaux ci-après.

4. Les prestations liées à la cessation de service comprennent le versement d'une prime de rapatriement et le remboursement des frais de voyage et de déménagement.

5. Le capital-décès est un régime à prestations définies postérieures à l'emploi. Il est constitué à partir du moment où l'employé remplissant les conditions requises prend ses fonctions. Les paiements sont exigibles au décès d'un employé qui laisse un conjoint survivant ou un enfant à charge.

6. Les régimes à prestations définies sont évalués selon une méthode actuarielle ; des informations supplémentaires sur cette évaluation sont présentées ci-après. L'évolution de la valeur actualisée des engagements au titre des prestations définies concernant chacun des régimes de prévoyance, qui est comprise dans les engagements en fin d'année, est indiquée dans le tableau suivant.

Tableau A.1

Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Engagements au titre des régimes à prestations définies</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées à la cessation de service</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Total 2018</i>	<i>Total 2017</i>
Solde au 1 ^{er} janvier	884 786	107 100	505 712	1 993	16 011	1 515 602	1 132 635
Coût des services rendus au cours de la période	31 326	10 570	23 201	79	387	65 563	51 196
Coût financier	33 683	3 594	19 301	65	672	57 315	45 232
(Gains)/pertes actuariel(le)s	(116 212)	(6 811)	(73 222)	(95)	(1 556)	(197 896)	316 630
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(15 237)	(9 400)	(6 169)	(215)	(800)	(31 821)	(30 091)
Solde au 31 décembre	818 346	105 053	468 823	1 827	14 714	1 408 763	1 515 602

Tableau A.2
Contributions du Fonds des Nations Unies pour l'enfance à chacun des régimes de prévoyance à prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions de l'UNICEF</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées à la cessation de service et capital-décès</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Total</i>
2018 (montant effectif)	33 673	31 786	21 910	87 369
2017 (montant effectif)	31 005	29 523	20 320	80 848

Tableau A.3
Cotisations des participants à chacun des régimes de prévoyance à prestations définies

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Cotisations des participants</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées à la cessation de service et capital-décès</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Total</i>
2018 (montant effectif)	s.o.	s.o.	4 969	4 969
2017 (montant effectif)	s.o.	s.o.	4 630	4 630

7. La valeur des engagements au titre des prestations définies est égale au passif correspondant comptabilisé dans l'état de la situation financière car aucun des actifs que l'UNICEF pourrait mettre de côté pour financer ces engagements ne répond à la définition des actifs visés à ce titre dans la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel). De fait, ces actifs ne sont pas détenus par un fonds juridiquement distinct de l'entité présentant les états financiers, qui serait exclusivement destiné à payer ou à capitaliser les prestations prévues. L'UNICEF constitue des réserves pour chacun des régimes de prévoyance à prestations définies ci-après (voir le tableau A.6 intitulé « Financement des passifs » pour plus de détails).

Tableau A.4
Réserves comptabilisées dans l'état des résultats financiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>	<i>Prestations liées à la cessation de service</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Coût des services rendus au cours de la période	31 326	10 570	23 201	79	387	65 563	51 196
Coût financier	33 683	3 594	19 301	65	672	57 315	45 232
Total des charges comprises dans l'excédent	65 009	14 164	42 502	144	1 059	122 878	96 428

Tableau A.5
(Gains)/pertes actuariel(le)s comptabilisés directement en situation nette

(En milliers de dollars des États-Unis)

(Gains)/pertes actuariel(le)s	Assurance maladie après la cessation de service	Prestations liées à la cessation de service	Régime	Capital- décès	Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	2018	2017
			d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement				
Modifications des hypothèses financières	(116 212)	(6 811)	(73 222)	(95)	(1 055)	(197 395)	(31 615)
Modifications des hypothèses démographiques	–	–	–	–	729	729	152 539
Ajustements liés à l'expérience	–	–	–	–	(1 230)	(1 230)	195 706
Total	(116 212)	(6 811)	(73 222)	(95)	(1 556)	(197 896)	316 630

8. Les gains actuariels comptabilisés en capitaux propres se sont établis à 197,90 millions de dollars en 2018 (contre une perte de 316,63 millions de dollars en 2017). Les gains actuariels découlant de modifications des hypothèses financières s'expliquent par un relèvement du taux d'actualisation et un tassement de l'évolution des traitements et des pensions. En 2018, aucune modification n'a été apportée aux hypothèses démographiques.

9. L'UNICEF finance au moyen de réserves ses engagements afférents aux régimes de prévoyance à prestations définies, y compris l'assurance maladie après la cessation de service, qu'il offre à ses employés. Fonctionnant comme d'autres plans d'épargne, les réserves sont des mécanismes d'affectation de fonds au financement de charges futures d'un type déterminé. Le montant non financé des réserves constituées au titre de l'assurance maladie après la cessation de service et des autres régimes à prestations définies varie en fonction des écarts actuariels, car les engagements sont très sensibles aux principales hypothèses actuarielles retenues : taux d'actualisation ; taux tendanciel des dépenses de santé ; espérance de vie ; ancienneté. Le déficit de financement de l'ensemble des régimes à prestations définies et d'autres passifs est présenté dans le tableau A.6 et on trouvera des informations détaillées sur les réserves dans la note 20 (Actif net). Le tableau porte sur les passifs et les fonds préaffectés au financement des régimes à prestations définies actuariellement évalués (comme les prestations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées à la cessation de service, le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement et le capital-décès) et d'autres passifs.

Tableau A.6
Financement des passifs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Financement des passifs		
Engagements comptabilisés dans l'état de la situation financière	1 408 763	1 515 602
Autres engagements et provisions comptabilisés dans l'état de la situation financière	111 253	104 667
Financement	(741 099)	(682 031)
Déficit de financement	(778 917)	(938 238)

10. En 2016, l'UNICEF et d'autres organismes des Nations Unies ont transféré à un gestionnaire de fonds extérieur certains de leurs fonds réservés à l'assurance maladie après la cessation de service (voir note 10 (Investissements) pour connaître le montant total des investissements).

B. Évaluation actuarielle

11. La santé financière des régimes de prévoyance à prestations définies est mesurée au moyen d'évaluations actuarielles.

12. L'UNICEF procède à une évaluation actuarielle complète tous les deux ans, la dernière en date ayant été arrêtée au 31 décembre 2017. L'évaluation arrêtée au 31 décembre 2018 ayant été effectuée sur la base d'une extrapolation des chiffres de l'année précédente, les données de recensement n'ont pas été mises à jour. La prochaine évaluation complète devrait être arrêtée au 31 décembre 2019. Comme le versement d'indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès ne concerne qu'un petit nombre de fonctionnaires, les résultats sont mis à jour chaque année à partir des données relatives à ces indemnités.

13. Les actuaires de l'UNICEF ont procédé à une évaluation (arrêtée au 31 décembre 2018) qui a servi à établir les soldes de clôture au 31 décembre 2018. Cette évaluation, qui vise à déterminer les résultats à retenir aux fins de la comptabilité financière, a été effectuée en partant du principe que les régimes ne seraient pas interrompus.

14. Les cotisations versées par les participants aux régimes constituent un autre facteur entrant en jeu dans l'évaluation actuarielle. Leur montant est soustrait des engagements (comme l'indique, dans le tableau A.1, la mention « déduction faite des cotisations des participants ») pour obtenir le montant résiduel des coûts pris en charge par l'UNICEF. Les retraités et les fonctionnaires en activité participent aux mêmes régimes d'assurance maladie. Le montant des primes qu'ils versent collectivement est déduit du coût global des dépenses de santé, conformément aux ratios de partage des coûts approuvés par l'Assemblée générale.

Hypothèses actuarielles

15. Les deux principales hypothèses retenues par l'actuaire pour calculer les engagements au titre des prestations définies concernent le taux d'actualisation et, pour l'assurance maladie après la cessation de service, l'évolution du coût des soins de santé. Elles sont censées reposer sur la même hypothèse concernant l'inflation tendancielle.

16. **Taux d'inflation.** Il s'agit d'un indicateur économique qui sert à mesurer le taux de croissance d'un indice des prix. Conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), les hypothèses relatives aux taux d'actualisation et aux coûts des soins de santé doivent reposer sur la même hypothèse concernant l'inflation tendancielle. Un taux d'inflation de 2,20 % (le même qu'en 2017) a été retenu aux fins de l'évaluation arrêtée au 31 décembre 2018 : il sert à établir les tendances de l'inflation sur les 15 à 20 ans à venir, correspondant à la durée prévue des engagements.

17. **Taux d'actualisation.** Il est censé représenter la valeur temporelle de l'argent et l'échelonnement estimatif des futurs paiements. Conformément à la norme IPSAS 39 (Avantages du personnel), le taux d'actualisation retenu pour calculer les engagements au titre des prestations définies devrait reposer sur les taux du marché des obligations de sociétés de premier rang qui correspondent à la monnaie et à l'échéance des engagements. L'ONU a utilisé la courbe d'actualisation établie par Aon Hewitt pour les États-Unis (dollar des États-Unis), la zone euro (euro) et la Suisse

(franc suisse) afin de calculer le taux d'actualisation des régimes à prestations définies faisant l'objet d'une évaluation actuarielle.

18. Compte tenu de l'analyse de 2018, le taux équivalent unique d'actualisation s'établissait à 4,50 % au 31 décembre 2018 (contre 3,82 % en 2017), et au même taux (contre 4 % en 2017), une fois arrondi aux 25 points de base les plus proches.

19. **Taux de croissance de la rémunération.** Le taux utilisé pour calculer les engagements au titre des prestations définies repose sur une hypothèse à long terme comprenant plusieurs éléments : inflation, productivité, mérite et promotion.

20. **Hypothèses concernant l'évolution future de la mortalité.** Elles se fondent sur les conseils d'actuaire tenant compte des statistiques publiées sous la forme de tables de mortalité.

21. **Hypothèse concernant la participation au régime de l'assurance maladie après la cessation de service et le choix de ce régime.** On considère que 95 % des futurs retraités qui remplissent les conditions voulues pour se prévaloir de ces prestations participeront au régime de l'assurance maladie après la cessation de service, et que 75 % des futurs retraités et retraitées seront mariés au moment de leur départ à la retraite et choisiront de faire participer leur conjoint(e) au même plan d'assurance maladie que celui dont ils bénéficieront.

Tableau B.1
Principales hypothèses actuarielles

	2018 (pourcentage)	2017 (pourcentage)
Taux d'actualisation		
Au 1 ^{er} janvier	3,82	4,04
Au 31 décembre	4,50	3,82
Taux d'inflation	2,20	2,20
Taux prévu de croissance du coût des soins de santé		
Régimes d'assurance maladie proposés aux États-Unis ^{a, b}	5,38	5,50
Régimes d'assurance maladie proposés aux États-Unis : 2032 et au-delà ^c	3,85	4,50
Plans d'assurance dentaire proposés aux États-Unis ^b	4,73	4,80
Régimes d'assurance dentaire proposés aux États-Unis : 2032 et au-delà ^c	3,85	3,85
Taux prévu de croissance de la rémunération (diminuant de 20 ans à 60 ans)	9,07-3,97	9,07-3,97

^a Programme Medicare de financement des soins aux personnes âgées (les autres plans d'assurance maladie proposés aux États-Unis sont un peu plus chers).

^b Taux pour l'année suivante.

^c Taux pour 2017, prorogé jusqu'en 2032.

Tableau B.2
Taux actuels de mortalité retenus pour établir les engagements du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

<i>Taux de décès avant le départ à la retraite</i>	2018		2017	
	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 69 ans</i>	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 69 ans</i>
Hommes	0,00056	0,00718	0,00056	0,00718
Femmes	0,00031	0,00435	0,00031	0,00435

<i>Taux de décès après le départ à la retraite</i>	2018		2017	
	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 70 ans</i>	<i>À l'âge de 20 ans</i>	<i>À l'âge de 70 ans</i>
Hommes	0,00062	0,00913	0,00062	0,00913
Femmes	0,00035	0,00561	0,00035	0,00561

Tableau B.3
Taux de départ à la retraite : administrateurs comptant au moins 30 années d'ancienneté

<i>Taux de départ à la retraite</i>	2018		2017	
	<i>À l'âge de 55 ans</i>	<i>À l'âge de 62 ans</i>	<i>À l'âge de 55 ans</i>	<i>À l'âge de 62 ans</i>
Hommes	0,16	0,75	0,16	0,75
Femmes	0,20	0,75	0,20	0,75

Tableau B.4
Incidence potentielle du changement d'hypothèses essentielles servant à calculer les engagements au titre des régimes de prestations définies et les charges relatives aux prestations

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Sensibilité des hypothèses (incidence sur)</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service</i>		<i>Prestations liées à la cessation de service</i>	<i>Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement</i>		<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>
	<i>Engagements</i>	<i>Charges</i>	<i>Engagements</i>	<i>Engagements</i>	<i>Charges</i>	<i>Engagements</i>	<i>Engagements</i>
Taux d'actualisation							
Augmentation de 1 %	(143 069)	–	(9 128)	(88 807)	–	(131)	(2 315)
Diminution de 1 %	189 654	–	10 612	119 382	–	150	1 016
Évolution des frais médicaux							
Augmentation de 1 %	191 111	17 569	–	120 348	12 375	–	–
Diminution de 1 %	(146 649)	(12 942)	–	(90 991)	(9 009)	–	–

Analyse de sensibilité

22. L'incidence potentielle du changement de certaines hypothèses essentielles servant à calculer les engagements et les charges au titre des prestations définies est récapitulée dans le tableau B.4. Ayant un caractère hypothétique, l'analyse de sensibilité qui y est présentée doit être utilisée avec précaution. Si les hypothèses énoncées plus haut en ce qui concerne le taux d'actualisation et l'évolution des frais médicaux venaient à changer, l'évaluation des engagements et des charges s'en trouverait modifiée comme illustré dans le tableau B.4.

23. Pour les analyses de sensibilité présentées ci-dessus, on est parti du principe que seule une hypothèse changeait, toutes les autres demeurant constantes. En pratique, il est peu probable que cela se produise, car les changements apportés à telle ou telle hypothèse peuvent avoir des effets les uns sur les autres. On a utilisé la même méthode pour calculer la sensibilité des engagements au titre des prestations définies par rapport aux principales hypothèses et celle des engagements liés aux prestations de retraite indiqués dans l'état de la situation financière.

Duration du régime et montants des prestations qu'il est prévu de verser

24. La durée moyenne du régime de l'assurance maladie après la cessation de service (y compris le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement) et des engagements au titre des prestations liées à la cessation de service, du capital-décès et des indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès est de 21 ans, 10 ans, 9 ans et 17 ans, respectivement.

Tableau B.5

Montants estimatifs des prestations à verser (déduction faite des cotisations des participants) au cours des 10 prochaines années

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 à 2028
Assurance maladie après la cessation de service ^a	24 406	26 405	29 101	32 125	35 185	225 115
Prestations liées à la cessation de service	8 668	8 588	7 961	7 847	7 588	35 039
Capital-décès	219	222	225	228	230	1 097
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	829	834	838	840	842	4 181

^a Dans le tableau ci-dessus, l'assurance maladie après la cessation de service comprend les engagements au titre du Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement.

C. Régimes de pension multiemployeurs

25. L'UNICEF comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- a) les avantages du personnel payables à court terme, c'est-à-dire dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'année financière où les services y ouvrant droit ont pris fin ;
- b) les avantages postérieurs à l'emploi ;
- c) les autres avantages à long terme du personnel ;
- d) les indemnités de fin de contrat de travail.

26. L'UNICEF est affilié à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui a été créée par l'Assemblée générale pour servir des prestations de retraite, de décès ou d'invalidité et des prestations connexes. Le régime de la Caisse des pensions est un régime multiemployeurs à prestations définies financé par capitalisation. L'alinéa b) de l'article 3 des Statuts de la Caisse précise que peuvent s'affilier à cette dernière les institutions spécialisées et toute autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

27. Le régime expose les organisations affiliées à la Caisse aux risques actuariels associés au personnel, présent et passé, d'autres organisations, ce qui fait qu'il n'existe pas de base cohérente et fiable pour imputer à telle ou telle organisation la part qui lui revient dans les engagements, les actifs et les coûts du régime. L'UNICEF, comme les autres organisations affiliées et la Caisse des pensions, est dans l'incapacité de déterminer la part qui lui revient dans les engagements au titre des prestations définies, les actifs et les coûts du régime d'une manière suffisamment fiable pour pouvoir la comptabiliser, si bien que ce régime a été traité comme un régime à cotisations définies, conformément aux dispositions de la norme IPSAS 39. Les cotisations versées par l'UNICEF pendant l'année sont comptabilisées en charges dans l'état des résultats financiers.

28. En vertu des Statuts de la Caisse, le Comité mixte fait procéder par l'Actuaire-conseil à une évaluation actuarielle de la Caisse au moins une fois tous les trois ans. Le Comité mixte a pour pratique de procéder à une évaluation actuarielle tous les deux ans selon la méthode des groupes avec entrants. L'évaluation actuarielle a essentiellement pour objectif de déterminer si ses avoirs actuels et le montant estimatif de ses avoirs futurs permettront à la Caisse de faire face à ses engagements.

29. L'UNICEF est tenu de verser des cotisations à la Caisse, au taux fixé par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 7,9 % de la rémunération considérée aux fins de la pension pour les participants et de 15,8 % pour l'organisation. En vertu de l'article 26 des Statuts de la Caisse, il doit également lui verser sa part du montant qui pourrait être nécessaire pour combler un déficit actuariel. Pour que cette dernière obligation prenne effet, il faut qu'un déficit ait été constaté à la date de la dernière évaluation actuarielle et que l'Assemblée générale ait invoqué les dispositions de l'article 26. Chaque organisation affiliée contribue alors au prorata des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle.

30. En 2017, la Caisse a constaté des anomalies dans les données démographiques utilisées aux fins de l'évaluation actuarielle arrêtée le 31 décembre 2015. Aussi, contrairement à la règle qui prévoit un cycle de deux ans, elle a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2016, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2013 s'appliquaient au 31 décembre 2016.

31. L'évaluation actuarielle arrêtée au 31 décembre 2017 a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 % (contre 150,1 % en 2016). Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 % (contre 101,4 % en 2016).

32. Ayant examiné l'équilibre actuariel de la Caisse, l'Actuaire-conseil a conclu qu'il n'était pas nécessaire, au 31 décembre 2017, d'effectuer les versements prévus en cas de déficit à l'article 26 des Statuts de la Caisse, car la valeur actuarielle des avoirs était supérieure à celle de la totalité des obligations de la Caisse. Qui plus est, la valeur du marché des avoirs dépassait aussi la valeur actuarielle de toutes les obligations à la date de l'évaluation. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'Assemblée générale n'avait pas invoqué les dispositions de l'article 26.

33. Si l'article 26 venait à être invoqué en raison d'un déficit actuariel, soit lors de l'évaluation en cours, soit en raison de la liquidation du régime de pensions de la Caisse, la part que chaque organisation affiliée doit verser pour combler ce déficit serait calculée au prorata des cotisations qu'elle a versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle. Le montant total des contributions versées à la Caisse pendant les trois années ayant précédé l'évaluation actuarielle (2015, 2016 et 2017) s'élevait à 6 931,39 millions de dollars, dont 9,91 % avaient été versés par l'UNICEF.

34. Les cotisations versées à la Caisse par l'UNICEF en 2018 s'élevaient à 263,35 millions de dollars (contre 245,77 millions en 2017). Le montant total des cotisations prévu pour 2019 s'élève à environ 281,08 millions de dollars.

35. Il peut être mis fin à l'affiliation d'une organisation par décision de l'Assemblée générale, prise sur recommandation en ce sens du Comité mixte. Une part proportionnelle des avoirs de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin est versée à ladite organisation pour être utilisée au bénéfice exclusif de ses fonctionnaires qui étaient participants à la Caisse, selon des modalités arrêtées d'un commun accord entre l'organisation et la Caisse. Le montant de cette part proportionnelle est fixé par le Comité mixte après une évaluation actuarielle des avoirs et des engagements de la Caisse à la date où l'affiliation prend fin ; toutefois, ladite part ne comprend aucune fraction de l'excédent des avoirs sur les engagements.

36. Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies audite chaque année les comptes de la Caisse et en rend compte au Comité mixte et à l'Assemblée générale. La Caisse publie des rapports trimestriels sur ses investissements qui peuvent être consultés sur son site Web (www.unjspf.org).

Tableau C.1

Cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Contributions de l'UNICEF	174 617	163 434
Cotisations des participants	88 728	82 333
Total des cotisations	263 345	245 767

Note 19**Provisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Provisions pour remboursement de fonds inutilisés</i>	<i>Provisions pour dépréciation et autres provisions</i>	<i>Total</i>
Solde au 1 ^{er} janvier 2018	19 443	1 908	21 351
Augmentation des provisions	5 323	28 316	33 639
Utilisation au cours de la période	(2 614)	(1 908)	(4 522)
Solde au 31 décembre 2018	22 152	28 316	50 468

1. Une provision est constatée pour les fonds inutilisés à rembourser aux donateurs, au titre de tous les projets recevant des contributions volontaires qui sont assorties

d'une clause de remboursement et lorsque les accords régissant les contributions prévoient le remboursement de ces sommes. En ce qui concerne les accords arrivés à expiration, l'UNICEF compte régler le passif dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

2. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque l'on sait que, par le passé, la valeur d'une contribution à recevoir d'un donateur a été ajustée à la date d'expiration de l'accord correspondant.

Note 20 Actif net

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Réserves IPSAS			Autres réserves						Total des réserves	Total de l'actif net
	Excédents cumulés	Gains/(pertes) actuariel(le)s	Réévaluation des placements	Services d'achat	Assurance	Assurance maladie après la cessation de service	Prestations liées à la cessation de service	Régime d'assurance maladie du personnel recruté localement	Immobilisations		
Solde au 1^{er} janvier 2017	5 352 906	111 457	6 474	2 000	115	433 552	77 836	103 562	5 266	740 262	6 093 168
Excédent	759 933	–	–	–	–	28 660	–	–	–	28 660	788 593
(Pertes) actuarielles	–	(316 630)	–	–	–	–	–	–	–	(316 630)	(316 630)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	–	–	28 641	–	–	–	–	–	–	28 641	28 641
Utilisation des réserves	44 221	–	–	–	–	(8 033)	(23 734)	(10 660)	(1 794)	(44 221)	–
Virements/prélèvements sur le fonds	(80 848)	–	–	–	–	31 005	29 523	20 320	–	80 848	–
Solde au 31 décembre 2017	6 076 212	(205 173)	35 115	2 000	115	485 184	83 625	113 222	3 472	517 560	6 593 772
Excédent	700 225	–	–	–	–	22 451	–	–	–	22 451	722 676
Gains actuariels	–	197 896	–	–	–	–	–	–	–	197 896	197 896
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	–	–	(48 896)	–	–	–	–	–	–	(48 896)	(48 896)
Utilisation des réserves	52 042	–	–	–	–	(13 426)	(24 296)	(13 030)	(1 290)	(52 042)	–
Virements/prélèvements sur le fonds	(87 369)	–	–	–	–	33 673	31 786	21 910	–	87 369	–
Solde au 31 décembre 2018	6 741 110	(7 277)	(13 781)	2 000	115	527 882	91 115	122 102	2 182	724 338	7 465 448

L'actif net comprend l'excédent cumulé et les réserves. Les réserves comprennent les réserves IPSAS et les autres réserves. On trouvera ci-après des explications détaillées concernant ces deux types de réserves.

1. L'actif net correspond à la valeur des actifs de l'UNICEF minorée de celle des passifs non réglés à la date de clôture. Il comprend l'excédent cumulé et les réserves.
2. L'excédent ou déficit cumulé est égal à la somme des excédents et des déficits des activités de l'UNICEF au fil des ans.
3. L'UNICEF détient une réserve IPSAS et d'autres réserves (voir par. 4 à 10 ci-après). Aux fins de la communication de l'information de gestion et de l'établissement du budget, le Conseil d'administration a décidé qu'une partie des excédents cumulés servirait à financer certaines activités et charges futures, y compris l'assurance maladie après la cessation de service, les immobilisations, les prestations liées à la cessation de service, les services d'achat et les assurances.
4. *Réserve pour la réévaluation des placements.* Cette réserve est constituée au titre des opérations de réévaluation des titres disponibles à la vente. Lorsqu'un titre réévalué est cédé, la part de la réserve qui lui correspond est effectivement réalisée et comptabilisée dans l'état des résultats financiers. Lorsqu'un actif réévalué perd de sa valeur, la part correspondante est constatée dans l'état des résultats financiers.
5. *Réserve pour l'assurance maladie après la cessation de service.* En 2003, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Celle-ci sert à financer les engagements correspondants, qui sont compris dans les passifs liés aux avantages du personnel et constatés dans l'état de la situation financière.
6. *Réserve pour les immobilisations.* En 1990, le Conseil d'administration a autorisé la constitution d'une réserve au titre des immobilisations, d'un montant de 22 millions de dollars provenant des ressources ordinaires, pour renforcer le contrôle des futurs achats d'immobilisations, comme les immeubles de bureaux et ceux destinés au logement du personnel sur le terrain.
7. *Réserve pour les prestations liées à la cessation de service.* En 2006, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds pour le financement des prestations liées à la cessation de service destiné à couvrir les engagements correspondants. Ce fonds est constitué de l'ensemble des cotisations des fonctionnaires en activité remplissant les conditions requises, déduction faite des versements aux fonctionnaires à la fin du contrat de travail ou lors du départ à la retraite.
8. *Réserve pour les services d'achat.* En 1993, le Conseil d'administration a autorisé la constitution d'une réserve au titre des services d'achat, d'un montant de 2 millions de dollars, destinée à absorber d'éventuels déficits. La réserve était alimentée par le solde excédentaire des commissions facturées au client pour chaque demande d'achat, déduction faite des montants facturés par la Division de l'approvisionnement pour couvrir les dépenses de personnel et les charges connexes.
9. *Réserve pour le Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement.* Le Régime d'assurance maladie des fonctionnaires recrutés localement est un régime d'assurance médicale et dentaire administré par l'UNICEF pour son personnel recruté localement, actuellement en activité dans certains lieux d'affectation hors siège (agents des services généraux et administrateurs), ou les anciens membres du personnel recruté localement (ainsi que les personnes à leur charge) y résidant. Les fonctionnaires et l'organisation se répartissent le coût des primes. Financée par des virements mensuels de l'UNICEF et les primes que versent les participants, la réserve sert à régler toutes les demandes de remboursement au titre du régime qui sont approuvées.
10. *Réserve pour assurance.* En 1950, le Conseil d'administration a approuvé la constitution d'une réserve pour assurance, d'un montant de 0,20 million de dollars

prélevé sur le montant des crédits ouverts au titre des transports, pour couvrir les pertes de fournitures et de matériel destinés aux programmes de l'UNICEF qui ne sont pas couvertes par les compagnies d'assurance.

Note 21**Produits : contributions volontaires****A. Contributions volontaires**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Contributions volontaires en espèces		
Gouvernements et organismes intergouvernementaux	4 374 152	3 821 523
Arrangements interorganisations	641 004	863 416
Comités nationaux	1 190 779	1 264 587
Divers	257 487	435 202
Total des contributions volontaires en espèces	6 463 422	6 384 728
Contributions volontaires en nature		
Gouvernements et organismes intergouvernementaux	66 739	51 882
Comités nationaux	4 849	1 751
Divers	844	10 436
Total des contributions volontaires en nature	72 432	64 069
Total des contributions volontaires	6 535 854	6 448 797
À déduire : remboursements et provision pour remboursement aux donateurs des contributions inutilisées et pour dépréciation	(40 604)	(17 798)
Total des contributions volontaires (montant net)	6 495 250	6 430 999

1. Les montants des contributions volontaires indiqués ci-dessus tiennent compte des gains (ou pertes) de change, qui sont présentés séparément dans le tableau ci-après.

2. Les contributions volontaires comprennent des contributions pluriannuelles d'un montant de 3,06 milliards de dollars (contre 2,61 milliards en 2017) destinées à des programmes dont la mise en œuvre devrait s'étaler sur plus de deux ans.

Comités nationaux

3. Les contributions volontaires en espèces provenant des comités nationaux, d'un montant de 1,19 milliard de dollars (contre 1,26 milliard en 2017), correspondent au montant net des contributions dont les comités ont approuvé le transfert à l'UNICEF. Le montant total des contributions volontaires reçues par les comités nationaux, déduction faite du produit de l'octroi de licences pour les cartes de vœux et autres articles, s'établissait à 1,57 milliard de dollars (contre 1,65 milliard en 2017). Sur ce montant, 382,16 millions de dollars (contre 389,35 millions en 2017) ont été conservés par les comités nationaux pour couvrir les dépenses liées aux activités de mobilisation de fonds, de sensibilisation, de gestion et d'administration et pour constituer des réserves (voir la note 34 (Parties liées) pour de plus amples renseignements sur les relations entre l'UNICEF et les comités nationaux).

Contributions en nature

4. Les contributions en nature comprennent les contributions reçues sous forme de marchandises, principalement des produits de première nécessité et des aliments thérapeutiques prêts à consommer, ainsi que des fournitures destinées à l'hébergement, dont la valeur totale s'élève à 72,43 millions de dollars (contre 64,07 millions de dollars en 2017). Elles comprennent également les droits d'usage de certains biens comme des terrains ou des bâtiments, d'une valeur estimée à 19,54 millions de dollars (contre 21,30 millions en 2017), les charges correspondantes étant comptabilisées à la rubrique Contrats de location simple et de location-financement à la note 27 (Charges diverses) ; ainsi qu'un produit en nature provenant d'un bien légué, évalué à 0,26 million de dollars (valeur nulle en 2017), le montant correspondant étant indiqué comme actif destiné à la vente dans la note 11 (Autres éléments d'actifs).

5. Les bureaux de l'UNICEF reçoivent aussi des contributions en nature sous forme de services qui leur sont fournis à titre gracieux pour les aider à accomplir leur mandat. En 2018, ils ont ainsi bénéficié de services bénévoles et de campagnes publicitaires gratuites, à l'antenne ou sur des panneaux d'affichage.

B. Répartition des contributions volontaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Contributions volontaires non préaffectées		
Ressources ordinaires (programmes)	1 564 390	1 208 495*
(Gains)/pertes de change	(3 075)	11 922
Total des ressources ordinaires (programmes) (montant net)	1 561 315	1 220 417*
Ressources ordinaires (hors programmes)	66 641	57 683*
Total des ressources ordinaires (hors programmes) (montant net)	66 641	57 683*
Total des ressources ordinaires (montant net)	1 627 956	1 278 100
Contributions volontaires préaffectées		
Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)	2 999 311	2 945 045
(Gains)/pertes de change	(58 310)	81 225
Total des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) (montant net)	2 941 001	3 026 270
Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)	1 940 050	2 095 071
(Gains)/pertes de change	(13 757)	31 558
Total des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) (montant net)	1 926 293	2 126 629
Total des autres ressources (montant net)	4 867 294	5 152 899
Total des contributions volontaires (montant net)	6 495 250	6 430 999

* La répartition entre les secteurs a été révisée compte tenu de l'information sectorielle supplémentaire fournie ; les montants totaux sont restés les mêmes.

Note 22
Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Services d'achat	47 150	46 367
Produits du transfert de biens depuis les entrepôts	5 076	6 866
Produits accessoires	21 874	13 117
Recettes provenant de l'octroi de licences	5 746	7 696
Total des produits divers	79 846	74 046

1. L'UNICEF assure des services d'achat pour le compte de gouvernements, d'organisations non gouvernementales, d'organismes des Nations Unies et d'autres organisations et fondations internationales. Il a constaté les produits liés à la prestation de ces services, dont la valeur s'élève à 47,15 millions de dollars (contre 46,37 millions en 2017).

2. Les produits du transfert de biens depuis les entrepôts, qui s'élèvent à 5,08 millions de dollars (contre 6,87 millions en 2017), proviennent de la vente directe à des tiers de marchandises conservées dans l'entrepôt au Danemark.

3. Grâce à l'octroi de licences de la marque UNICEF, le Fonds se procure des ressources supplémentaires qui l'aident à financer ses programmes de coopération dans les pays en développement. Les revenus provenant de l'octroi de ces licences sont constatés sur la base des rapports de vente reçus en fin d'année. En 2018, le montant total des produits provenant de l'octroi de licences était de 5,75 millions de dollars (contre 7,70 millions en 2017).

Note 23
Produits des placements et charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Produits des placements gérés en interne	92 123	64 490
Produits des placements au titre de l'assurance maladie après la cession de service	8 539	7 209
Total des produits des placements	100 662	71 699

1. L'UNICEF a perçu un montant de 100,66 millions de dollars (contre 71,70 millions en 2017) pour les produits des placements provenant de dépôts à court terme, de dépôts à vue du marché monétaire, d'instruments structurés, de valeurs à revenu fixe, d'actions et de dépôts bancaires, d'où une augmentation importante du portefeuille de placements géré en interne.

2. Des charges financières liées aux obligations relatives aux contrats de location-financement d'un montant de 2,65 millions de dollars (contre 2,89 millions en 2017) ont été engagées au cours de l'année.

Note 24
Gains et pertes nets

A. Gains et pertes nets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Gains et pertes de change nets	(4 611)	59 951
Gains et pertes nets découlant des variations de la juste valeur		
Placements	19 465	14 367
Cession d'immobilisations corporelles	1 821	975
Autres pertes	–	(11)
Total des gains nets	16 675	75 282

B. Gains et pertes de change nets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Latents</i>	<i>Réalisés</i>	2018	2017
Gains	2 617	38 645	41 262	75 233
Pertes	(29 923)	(15 950)	(45 873)	(15 282)
Total des gains nets	(27 306)	22 695	(4 611)	59 951

1. Outre les montants indiqués ci-dessus, un gain de change réalisé de 7,88 millions de dollars (contre une perte de 3,56 millions en 2017) et une perte latente de 83,02 millions de dollars (contre un gain de 128,27 millions en 2017), découlant essentiellement des créances afférentes aux autres ressources, ont été constatés au titre des contributions volontaires visées dans la note 21 (Produits : contributions volontaires), conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF.

Note 25

Transfert d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Assistance pécuniaire		
Transferts aux partenaires de réalisation	2 055 874	2 038 711
Transfert aux bénéficiaires effectués directement par l'UNICEF	141 986	106 905
Activités de cofinancement	50 899	75 345
Activités financées en commun	6 145	7 249
Total partiel	2 254 904	2 228 210
Variation des éléments comptabilisés d'avance	8 272	(3 552)
Total des transferts d'assistance pécuniaire	2 263 176	2 224 658

	2018	2017
Fournitures destinées aux programmes		
Transfert de fournitures destinées aux programmes	986 908	1 086 237
Total des transferts de fournitures destinées aux programmes	986 908	1 086 237
Total des transferts d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes	3 250 084	3 310 895

1. Les variations des éléments comptabilisés d'avance se rapportent aux charges à payer qui ont été constatées en fin d'année afin de tenir compte des dépenses engagées par les partenaires d'exécution pour lesquelles un rapport avait été soumis mais n'avait pas encore été examiné par l'UNICEF à la date de clôture.

2. La répartition régionale des charges relatives aux transferts d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes est présentée dans la note 36 (Information sectorielle).

Note 26 Avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Coûts salariaux	827 660	770 357
Cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	174 617	163 434
Charges liées à l'assurance maladie après la cessation de service	63 203	46 134
Engagements liés aux autres avantages postérieurs à l'emploi	13 929	14 386
Autres avantages à long terme du personnel	31 068	33 084
Autres frais de personnel	305 813	282 877
Total des avantages du personnel	1 416 290	1 310 272

Note 27 Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Services de production audiovisuelle	25 945	26 038
Publicité, promotion et relations publiques	11 579	7 389
Impression, reliure, édition et traduction	21 900	17 796
Services de gestion et d'exécution	55 731	49 937
Services d'entreposage et de logistique	46 230	46 506
Appui au personnel	17 355	15 429
Audit externe	1 167	1 156
Voyages	157 500	149 847
Distribution	30 395	21 904

	2018	2017
Contrats de location simple et de location-financement	85 792	84 948
Retenues, commissions et coût des cartes de vœux et autres articles	1 066	323
Réparations et autres travaux d'entretien	39 291	39 460
Fournitures et accessoires	40 370	45 584
Mises de fonds pour la prospection de nouveaux marchés	107 148	56 891
Communications	20 772	20 384
Frais de fonctionnement divers	142 709	106 407
Comptabilisation en pertes et écarts d'inventaire négatifs	5 417	6 669
Services collectifs de distribution	18 520	18 326
Charges du transfert de biens depuis les entrepôts (note 22)	5 076	6 868
Perfectionnement professionnel	11 379	8 036
Assurances	3 475	4 423
Dépréciations	(1 196)	12 564
Total des charges diverses	847 621	746 885

1. Les frais de fonctionnement divers sont constitués essentiellement du coût des services de consultants, d'un montant de 44,74 millions de dollars (contre 17,88 millions en 2017), des coûts de développement, de maintenance et des services d'experts informatiques, d'un montant de 43,12 millions de dollars (contre 40,17 millions en 2017), des dépenses afférentes aux services communs liés au Siège de l'ONU, d'un montant de 24,71 millions de dollars (contre 28,63 millions en 2017), des frais de représentation d'un montant de 13,97 millions de dollars (contre 12,49 millions en 2017) et d'autres dépenses de fonctionnement d'un montant de 14,89 millions de dollars (contre 6,03 millions en 2017).

2. En 2018, des pertes de 4,42 millions de dollars (contre 3,21 millions en 2017) relatives aux stocks, aux créances, aux biens et au matériel ont été comptabilisées.

Note 28

Services d'experts divers liés aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Services d'experts divers liés aux programmes	431 201	473 688
Total des services d'experts divers liés aux programmes	431 201	473 688

1. Cette catégorie de charges comprend les services spécialisés et services consultatifs liés aux activités de programme, qui ont trait à des études, enquêtes, travaux de recherche, évaluations et analyses, l'appui technique portant sur tel ou tel domaine d'activité et divers services relatifs aux programmes, fournis par des tiers aux fins de l'exécution des programmes de l'UNICEF.

Note 29

Instruments financiers

1. L'UNICEF a recours à des instruments financiers et est donc exposé à des risques de crédit, de liquidité et de marché. La présente note donne des informations

sur chacun de ces risques et sur les objectifs, politiques et procédures adoptés par l'organisation pour les évaluer et les maîtriser et gérer son capital. Des données chiffrées supplémentaires figurent dans les états financiers.

Classification comptable et fiabilité de l'estimation de la juste valeur

2. Les tableaux ci-après indiquent la valeur des actifs et des passifs financiers en fonction des classes d'instrument et des catégories définies dans les conventions comptables.

A. Actifs financiers au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

Actifs financiers	Juste valeur avec contrepartie en résultat				Total (juste valeur)		
	Prêts et créances	Titres disponibles à la vente	Actifs comptabilisés à la juste valeur dès leur constatation initiale	Actifs détenus à des fins de transaction	Total (valeur comptable)	2018	2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	995 259	–	–	–	995 259	995 259	883 578
Dépôts à terme	2 746 827	–	–	–	2 746 827	2 746 827	2 700 564
Obligations négociables	–	988 789	–	–	988 789	988 789	1 089 166
Instruments structurés	–	–	11 411	–	11 411	11 411	28 618
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value	–	–	–	92 691	92 691	92 691	98 800
Actions	–	274 952	–	–	274 952	274 952	300 180
Billets à ordre	7 695	–	–	–	7 695	7 695	–
Contributions à recevoir	3 329 693	–	–	–	3 329 693	3 329 693	2 708 280
Créances diverses	68 829	–	–	–	68 829	68 829	48 563
Total des actifs financiers	7 148 303	1 263 741	11 411	92 691	8 516 146	8 516 146	7 857 749

3. On considère que la valeur comptable d'un actif financier est une approximation raisonnable de sa juste valeur.

B. Passifs financiers au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

Passifs financiers	Autres passifs financiers		Total (valeur comptable)	Total (juste valeur)	
	(au coût amorti)	financiers		2018	2017
Passifs financiers					
Dettes et autres charges à payer	339 341	–	339 341	339 341	274 262
Contributions reçues d'avance	62 288	–	62 288	62 288	29 401
Fonds détenus pour le compte de tiers	803 506	–	803 506	803 506	1 171 871
Engagements au titre de contrats de location-financement	40 227	–	40 227	40 227	44 309

Passifs financiers	Autres passifs financiers (au coût amorti)	Autres passifs financiers	Total (valeur comptable)	Total (juste valeur)	
				2018	2017
Autres éléments de passif	118 442	93 159	211 601	211 601	179 708
Total des passifs financiers	1 363 804	93 159	1 456 963	1 456 963	1 699 551

4. À l'exception des contrats de location-financement, les éléments de passif sont pour la plupart des instruments à court terme qui devraient être réglés dans les 12 mois. Tous les passifs non courants sont comptabilisés au coût amorti dans l'état de la situation financière et on considère que leur valeur comptable équivaut à leur juste valeur.

Méthode d'évaluation

5. La juste valeur des instruments financiers est calculée sur la base d'éléments classés selon leur niveau de fiabilité, qui indiquent avec quelle facilité l'UNICEF peut liquider ses placements.

6. Le tableau ci-après présente la juste valeur des instruments financiers, calculée sur la base d'éléments classés selon leur niveau de fiabilité. Les différents niveaux ont été définis comme suit :

a) Niveau 1. Cours moyens sur des marchés actifs, non corrigés, d'actifs ou de passifs identiques, obtenus à partir de deux sources distinctes ;

b) Niveau 2. Éléments d'évaluation autres que les cours de marché relevant du niveau 1, qui sont obtenus soit directement (cours) soit indirectement (dérivés de cours) pour l'actif ou le passif considéré ;

c) Niveau 3. Éléments d'évaluation de l'actif ou du passif considéré ne reposant pas sur des données de marché observables (éléments non attestés).

7. La majorité des instruments financiers détenus par l'organisation ont cours sur des marchés actifs et sont classés au niveau 1. Les produits dérivés négociés de gré à gré sont classés au niveau 2 car leur juste valeur est observable soit directement (valeur), soit indirectement (dérivé de la valeur). Les instruments appartenant à la catégorie de niveau 2 comprennent les contrats à terme de gré à gré passés dans des monnaies étrangères, les contrats de produits financiers et les instruments à revenu fixe dérivés du portefeuille administré par un gérant externe.

C. Instruments financiers classés selon leur niveau de fiabilité

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	2018	2017
Actif					
Instruments financiers comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat	–	104 102	–	104 102	127 418
Titres disponibles à la vente	1 169 720	94 021	–	1 263 741	1 389 346

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	2018	2017
Passif					
Instruments financiers comptabilisés à leur juste valeur avec contrepartie en résultat	-	(93 159)	-	(93 159)	(100 565)
Total	1 169 720	104 964	-	1 274 684	1 416 199

Note 30**Gestion du risque financier***Exposition au risque de crédit*

1. Le risque de crédit est le risque que l'UNICEF subisse une perte financière dans le cas où un donateur, un client ou une contrepartie à un instrument financier manquerait à ses obligations contractuelles. Le risque de crédit est essentiellement lié à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie, aux placements, aux contributions à recevoir et aux créances diverses.
2. Du fait qu'il a ouvert des comptes bancaires dans plus de 140 pays, l'UNICEF est exposé à un risque de défaillance important. Pour atténuer ce risque, il a mis en place une procédure d'estimation des risques qu'il applique intégralement avant d'ouvrir un compte dans une nouvelle banque. Lorsqu'il n'a pas d'autre choix que de traiter avec une banque présentant un risque élevé, il peut prendre des mesures, par exemple plafonner les montants déposés sur les comptes ouverts dans cette banque.
3. En ce qui concerne les instruments financiers, l'UNICEF impose des restrictions pour atténuer le risque de crédit, parmi lesquelles le recours à des institutions et instruments financiers dont la note n'est pas inférieure à un certain seuil. La politique du Fonds en matière de gestion de la trésorerie et des placements consiste notamment à arrêter des critères prudents de solvabilité minimale pour tous les émetteurs et à fixer des limites concernant l'échéance et les contreparties en fonction de la note de crédit. Le Comité consultatif en matière de finances du Fonds est chargé d'approuver chaque nouvelle contrepartie avant que des placements puissent être effectués auprès de celle-ci. Afin de réduire les risques liés aux contreparties, l'UNICEF traite avec des contreparties bien notées par les principales agences de notation et préalablement approuvées par le Comité. Il tient également compte des notes des contrats d'échange sur défaillance. Des banques non notées ou moins bien notées peuvent également figurer sur la liste des contreparties avec l'autorisation exceptionnelle du Comité.
4. L'UNICEF utilise les notes de crédit des trois plus grandes agences de notation, Moody's, S & P Global et Fitch, pour évaluer le risque de crédit sur ses instruments financiers. L'UNICEF a investi dans des instruments financiers de premier ordre, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.
5. Les investissements gérés en externe sont régis par les directives pour la gestion des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service, qui garantissent le recours à des instruments financiers et des contreparties de premier ordre.
6. Pour l'UNICEF, le risque de crédit associé aux contributions à recevoir et aux créances diverses est essentiellement fonction du type de donateur et est généralement très faible lorsqu'il s'agit de gouvernements, d'organismes intergouvernementaux et d'autres organismes des Nations Unies. Le Fonds constate une dépréciation correspondant au montant estimé des pertes subies sur les contributions et créances diverses après avoir examiné chacun de ces éléments.

7. La valeur comptable de l'ensemble des instruments financiers de l'UNICEF représente l'exposition maximale au risque de crédit.

A. Exposition au risque de crédit en fonction des notes de crédit

(En milliers de dollars des États-Unis)

Au 31 décembre 2018	AAA	AA	A	B	Non noté	2018	2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie	–	121 421	7 641	1 171	66 039	196 272	227 179
Dépôts à terme	–	129 904	393 808	275 275	–	798 987	656 399
Total partiel	–	251 325	401 449	276 446	66 039	995 259	883 578
Placements							
Dépôts à terme	–	1 526 899	1 219 928	–	–	2 746 827	2 700 564
Obligations négociables	148 965	709 996	43 411	14 375	72 042	988 789	1 089 166
Instruments structurés	–	–	11 411	–	–	11 411	28 618
Contrats de change à terme de gré à gré	–	–	–	–	92 691	92 691	98 800
Actions	–	–	–	–	274 952	274 952	300 180
Total partiel	148 965	2 236 895	1 274 750	14 375	439 685	4 114 670	4 217 328
Total	148 965	2 488 220	1 676 199	290 821	507 724	5 109 929	5 100 906

8. Les actifs financiers non notés correspondent à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie détenus par les bureaux de pays sur différents comptes. En ce qui concerne les investissements gérés en externe, les instruments financiers non notés comprennent des liquidités, des fonds indiciels cotés et des obligations d'État dont le profil de risque et la note correspondent à ceux du pays émetteur. Les équivalences entre le barème de notation de Moody's et celui de l'UNICEF sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Notation Moody's		Notation UNICEF
Aaa	La note Aaa est attribuée aux titres jugés d'excellente qualité qui présentent un risque minime.	AAA
Aa1 ; Aa2 ; Aa3	La note Aa est attribuée aux titres jugés de bonne qualité qui présentent un risque très faible.	AA
A+ ; A1 ; A2 ; A3	La note A est attribuée aux titres jugés de qualité moyenne supérieure qui présentent un risque faible.	A
Baa1 ; Baa2 ; Baa3	La note Baa est attribuée aux titres jugés de qualité moyenne qui présentent un risque modéré et comportent des éléments dits spéculatifs.	B

B. Classement des créances par échéance

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Courantes et non courantes</i>	<i>Échues</i>	<i>Gains/(pertes) de change</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Contributions à recevoir	3 339 549	26 921	(36 777)	3 329 693	2 708 280
Créances diverses	70 946	–	(2 117)	68 829	48 563
Total	3 410 495	26 921	(38 894)	3 398 522	2 756 843

9. Sur la base des tendances observées en matière de paiement et d'une analyse des soldes restant dus, l'UNICEF estime que toutes les créances sont recouvrables.

C. Dépréciation des prêts et créances en 2018

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Montant brut des créances au 31 décembre 2018</i>	<i>Dépréciations comptabilisées</i>	<i>Dépréciations reprises</i>	<i>Sommes constatées comme créances irrécouvrables</i>	<i>Montant net des créances au 31 décembre 2018</i>	<i>Montant net des créances au 31 décembre 2017</i>
Contributions à recevoir	3 338 057	(7 710)	784	(1 438)	3 329 693	2 708 280
Créances diverses	78 832	(9 892)	343	(454)	68 829	48 563
Total	3 416 889	(17 602)	1 127	(1 892)	3 398 522	2 756 843

Exposition au risque de liquidité

10. Le risque de liquidité est le risque que l'UNICEF éprouve des difficultés à honorer ses engagements liés aux dettes, aux autres éléments de passif et aux transferts de trésorerie prévus pour l'exécution des programmes. Le Règlement financier et les règles de gestion financière du Fonds ne lui permettent pas de contracter d'emprunt auprès de fournisseurs extérieurs à l'exception des prêts du Fonds central pour les interventions d'urgence du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

11. L'Administration estime que l'UNICEF est en mesure de s'acquitter de ses obligations du fait qu'aucune commande n'est passée si les fonds nécessaires ne sont pas disponibles. Elle veille à la disponibilité des liquidités en assurant un suivi constant des flux de trésorerie effectifs et prévus liés au fonctionnement et aux activités de placement et de financement escomptées, en conservant des liquidités et en effectuant des placements liquides, dont certains se négocient sur les marchés secondaires. Il convient de noter que les seules activités de financement sont celles liées aux contrats de location-financement, étant donné que le Fonds n'est pas autorisé à contracter d'emprunt.

12. L'excédent de trésorerie est placé dans divers instruments financiers comme des comptes de placement sur le marché monétaire, des instruments structurés, des dépôts à terme et des titres à revenu fixe afin de garantir la sécurité et la liquidité des investissements tout en optimisant le rendement. Dans tous les cas, des placements ne peuvent être effectués que dans des établissements et instruments jouissant d'une bonne qualité de crédit, et le ratio d'emprise maximal fixé pour chaque contrepartie doit être respecté afin d'assurer la diversification des portefeuilles.

D. Échéances contractuelles des passifs financiers de l'UNICEF

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Non échus</i>				<i>Échus</i>				<i>Total (valeur comptable 2018)</i>	<i>Total (valeur comptable 2017)</i>
	<i>0 à 3 mois</i>	<i>3 à 6 mois</i>	<i>6 à 12 mois</i>	<i>Plus d'un an</i>	<i>0 à 3 mois</i>	<i>3 à 6 mois</i>	<i>6 à 12 mois</i>	<i>Plus d'un an</i>		
Dettes	168 591	–	–	–	58 722	2 064	236	41	229 654	122 134
Charges à payer	–	–	–	–	–	–	–	–	109 687	152 128
Total	168 591	–	–	–	58 722	2 064	236	41	339 341	274 262

Les échéances des charges à payer ne sont pas indiquées du fait qu'elles ne sont pas connues.

13. Les flux de trésorerie associés aux passifs figurant dans le tableau ci-dessus ne devraient pas se produire beaucoup plus tôt que prévu et leur montant ne devrait pas être sensiblement différent.

Exposition au risque de marché

14. Le risque de marché est le risque que la valeur d'un instrument financier fluctue en raison des variations des prix du marché. Il peut s'agir de risque de change, de risque de taux d'intérêt, ou d'autres risques de prix. L'UNICEF est exposé au risque que la valeur de ses instruments financiers diminue en raison de variations défavorables des taux d'intérêt et des taux de change. L'UNICEF a adopté des procédures et politiques qui permettent de cerner, mesurer et gérer le risque de marché et d'en rendre régulièrement compte à l'administration et au Comité consultatif en matière de finances.

15. Les activités de placement liées à la trésorerie concernent les quatre portefeuilles suivants :

1. Trésorerie et équivalents de trésorerie ;
2. Placements à court terme ;
3. Placements à long terme ;
4. Placements sur les marchés émergents.

16. Pour atténuer le risque lié aux placements sur les marchés émergents, l'UNICEF impose un plafond d'un montant, en monnaie fonctionnelle, équivalant à 30 millions de dollars, et n'opère de transactions qu'avec des partenaires agréés au préalable par le Comité consultatif en matière de finances. En outre, il ne procède à des placements sur les marchés émergents que dans les monnaies dans lesquelles il a d'importantes charges, réduisant ainsi le risque de change.

Risque de change

17. Le risque de change est lié aux instruments financiers libellés dans une monnaie étrangère. Dans le cas de l'UNICEF, ce risque touche aux produits, aux charges et aux éléments d'actif et de passif libellés dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis. Il s'agit principalement des monnaies suivantes :

a) Pour les contributions volontaires : l'euro, la couronne norvégienne, la couronne suédoise, le dollar canadien, la livre sterling, le dollar australien, le dollar néo-zélandais, le franc suisse, la couronne danoise et le yen japonais ;

b) Pour les charges : toutes les monnaies utilisées par les bureaux de pays de l'UNICEF, dont la roupie indienne, la roupie pakistanaise, le naira nigérian, le birr éthiopien et le shilling kényan ;

c) Pour les éléments d'actif et de passif : toutes les monnaies utilisées par les bureaux de pays de l'UNICEF, dont l'euro, la livre sterling, le franc suisse, la couronne suédoise, la couronne norvégienne et le yen japonais.

18. L'UNICEF ne tient pas de comptabilité de couverture, bien qu'il ait recours à des couvertures « naturelles » dans le sens où il détient des fonds dans les monnaies étrangères dans lesquelles les produits sont libellés afin de couvrir les décaissements prévus et passe des contrats de change à terme dans ces mêmes monnaies. Dans ses portefeuilles gérés en externe, l'UNICEF utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions aux risques ou limiter les écarts par rapport aux portefeuilles de référence, conformément à l'accord conclu avec le gestionnaire du fonds d'investissement.

19. Le tableau ci-après présente un récapitulatif des instruments financiers libellés en monnaies étrangères.

E. Instruments financiers libellés en monnaies étrangères constatés dans l'état de la situation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dollar des États-Unis</i>	<i>Euro</i>	<i>Livre sterling</i>	<i>Dollar canadien</i>	<i>Couronne suédoise</i>	<i>Couronne norvégienne</i>	<i>Franc suisse</i>	<i>Autres</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	896 337	32 899	6 026	5 059	17	14	2 936	51 971	995 259	883 578
Dépôts à terme	2 746 827	–	–	–	–	–	–	–	2 746 827	2 700 564
Obligations négociables	934 239	43 439	11 111	–	–	–	–	–	988 789	1 089 166
Instruments structurés	11 411	–	–	–	–	–	–	–	11 411	28 618
Actions	182 989	38 078	7 282	7 123	4 184	1 573	4 114	29 609	274 952	300 180
Billets à ordre	7 695	–	–	–	–	–	–	–	7 695	–
Contributions à recevoir	1 248 283	875 721	499 431	127 150	300 421	95 802	58 426	124 459	3 329 693	2 708 280
Créances diverses	122 080	2 011	110	219	196	161	–	36 743	161 520	147 363
Total des actifs financiers	6 149 861	992 148	523 960	139 551	304 818	97 550	65 476	242 782	8 516 146	7 857 749
Dettes	(288 163)	(25 016)	(898)	(6)	–	–	(562)	(24 696)	(339 341)	(274 262)
Contributions reçues d'avance	(52 117)	(7 400)	–	(2 606)	–	–	–	(165)	(62 288)	(29 401)
Fonds détenus pour le compte de tiers	(809 088)	5 583	–	–	–	–	–	(1)	(803 506)	(1 171 871)
Autres éléments de passif	(242 348)	(5 589)	–	–	–	–	(7)	(3 884)	(251 828)	(224 017)
Total des passifs financiers	(1 391 716)	(32 422)	(898)	(2 612)	–	–	(569)	(28 746)	(1 456 963)	(1 699 551)
Exposition nette	4 758 145	959 726	523 062	136 939	304 818	97 550	64 907	214 036	7 059 183	6 158 198

Risque de taux d'intérêt

20. Le risque de taux d'intérêt est le risque que la valeur d'un instrument financier fluctue en raison des variations des taux d'intérêt du marché. À la date de clôture, tous les dépôts à terme et les placements du Fonds étaient à taux fixe. En outre, le Fonds ne détient aucun actif à taux variable.

F. Instruments à taux fixe

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Instruments à taux fixe	4 694 882	4 627 230
Autres instruments financiers	3 821 264	3 230 519
Total des actifs financiers	8 516 146	7 857 749

Analyse de la sensibilité aux taux de change

21. Le tableau ci-après indique la sensibilité de l'actif net et de l'excédent ou du déficit à l'appréciation et à la dépréciation des principales monnaies utilisées par l'UNICEF. L'analyse de sensibilité repose sur les fluctuations des taux de change auxquelles l'UNICEF pouvait raisonnablement s'attendre à la date de clôture. Il est supposé que toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêt, restent constantes et il n'est pas tenu compte des éventuelles incidences des contributions et dépenses prévues.

G. Instruments financiers libellés en monnaies étrangères constatés dans l'état de la situation financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

Au 31 décembre 2018	Excédent/(déficit)	
	Appréciation du dollar des É.-U. de 10 %	Dépréciation du dollar des É.-U. de 10 %
Euro	(95 973)	95 973
Livre sterling	(52 306)	52 306
Couronne suédoise	(30 482)	30 482
Dollar canadien	(13 694)	13 694
Couronne norvégienne	(9 755)	9 755
Franc suisse	(6 490)	6 490
Total	(208 700)	208 700

22. Les données figurant dans le tableau ci-dessus ont été établies en fonction uniquement de la valeur comptable des actifs et des passifs au 31 décembre 2018.

Instruments financiers dérivés

23. L'UNICEF a recours à des contrats de change à terme afin de gérer les risques associés aux monnaies étrangères, son objectif étant d'atténuer et de gérer au mieux les incidences économiques des variations des taux de change.

24. Les gains découlant de la variation de la juste valeur des contrats de change à terme administrés par un gérant externe se sont élevés à 1,30 million de dollars (perte de 2,43 millions de dollars en 2017).

25. L'UNICEF investit dans des obligations négociables, qui sont classées comme des instruments financiers disponibles à la vente. Ces obligations sont assorties d'une option d'achat convenue avec l'émetteur au moment de l'achat qui donne à l'émetteur le droit de rembourser l'obligation par anticipation à des dates préétablies tout au long de sa durée de vie. Étant donné que les obligations sont remboursables à leur valeur nominale, il n'existe pas de risque de perte en capital. Les obligations assorties d'une option d'achat détenues par des gestionnaires externes à la fin de 2018 s'élevaient à 6,68 millions de dollars (8,78 millions de dollars en 2017). Les obligations gérées en interne à la fin de 2018 s'élevaient à 820,46 millions de dollars (923,66 millions de dollars en 2017) et étaient classées comme disponibles à la vente. Celles qui étaient assorties d'une option d'achat s'élevaient à 102,63 millions de dollars (2017 : néant).

26. L'UNICEF investit également dans des instruments structurés qui comprennent une option incorporée (dérivé incorporé) et un dépôt à échéance fixe. Ces instruments ont un rendement élevé, supérieur à celui d'un dépôt à terme ordinaire. L'élément de risque de change qu'ils comportent se limite à la non-réalisation de gains de change entre le prix d'exercice et le cours au comptant lorsque le dépôt est remboursé dans la monnaie de remplacement. Il n'y a donc aucun risque si l'option n'est pas exercée.

Analyse de la sensibilité aux taux d'intérêt

27. Le tableau ci-après indique la sensibilité de l'actif net et de l'excédent ou du déficit à une baisse de 30 points de base et à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt, compte tenu de la situation au 31 décembre 2018. Seule la juste valeur du portefeuille d'obligations est susceptible de varier en fonction des fluctuations des taux d'intérêt, toutes les obligations étant classées comme instruments financiers disponibles à la vente. Les variations de la juste valeur des instruments de cette catégorie sont comptabilisées directement dans l'actif net.

H. Sensibilité de l'actif net et de l'excédent ou du déficit aux fluctuations des taux d'intérêts

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Incidence</i>		<i>Pourcentage</i>
	<i>Actif net</i>	<i>Excédent/(déficit)</i>	
Valeur du portefeuille	988 789	–	–
Hausse de 100 points de base	967 226	(21 563)	2,18
Baisse de 30 points de base	997 191	8 401	0,85

Autres risques de prix

28. Les autres risques de prix sont les risques que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché (autres que les taux d'intérêt et les taux de change), que ces variations soient dues à des facteurs propres à l'instrument en question ou à son émetteur ou à des facteurs touchant à l'ensemble des instruments analogues négociables sur le marché.

29. On trouvera au début de la présente note des informations sur les facteurs qui influent sur la détermination de la juste valeur des placements de l'UNICEF.

Note 31

Gestion du capital

1. L'UNICEF est appelé à gérer un capital correspondant à l'ensemble de ses actifs nets, soit le solde cumulé des excédents et des réserves. Cette définition, qui est celle établie par l'administration, peut ne pas être comparable à celles retenues par d'autres organismes des Nations Unies. L'UNICEF n'a pas contracté d'emprunt à long terme. En effet, à l'exception des contrats de location-financement, le Règlement financier et les règles de gestion financière interdisent tout emprunt visant à combler les besoins de trésorerie ou à tirer parti de la situation de trésorerie. L'administration a constitué diverses réserves afin d'assurer le financement des charges futures (voir la note 20, Actif net).

2. Concernant la gestion du capital, l'UNICEF s'est fixé les objectifs suivants :

- Préserver la continuité de ses activités ;
- Remplir la mission et atteindre les objectifs qui lui sont fixés dans le plan stratégique ;
- Disposer de liquidités suffisantes pour satisfaire ses besoins de trésorerie opérationnels ;
- Préserver le capital ;
- Obtenir sur les marchés un taux de rendement des placements qui soit intéressant.

3. Il convient de noter que les impératifs liés à la gestion des risques et de la trésorerie priment sur le taux de rendement absolu du portefeuille de placements.

4. La Directrice générale a proposé un plan stratégique à moyen terme et un budget intégré sur quatre ans au Conseil d'administration, qui l'a approuvé. Dans ces documents, elle a fait des recommandations quant à la part des ressources actuelles et prévues de l'UNICEF pouvant être utilisée et à quelles fins pendant la période visée, afin de garantir un bon équilibre entre coût et moyens et de conserver une liquidité suffisante. Un plan financier fait également partie de ces documents et donne des projections financières détaillées concernant :

- Les ressources financières pour chaque année de la période de planification ;
- Une estimation du montant annuel des charges ;
- Le fonds de roulement nécessaire pour répondre aux besoins de trésorerie de l'UNICEF.

Autres ressources (opérations ordinaires et opérations d'urgence)

5. S'agissant des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires et aux opérations d'urgence), l'objectif est d'assurer l'exécution des programmes sans dépasser le solde des fonds disponibles. Ces ressources sont donc gérées en fonction de chaque budget-programme. Leur composante en espèces est regroupée avec d'autres ressources institutionnelles et gérée à la manière d'un portefeuille. Les soldes d'ouverture et de clôture de l'actif net sont indiqués dans la note 20 (Actif net).

6. La capacité de l'UNICEF de réunir des capitaux supplémentaires est fonction :

- De sa capacité de lever des ressources financières et de générer des produits ;
- Des conditions du marché ;
- Des dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière ainsi que des directives concernant la gestion des placements.

Restriction

7. L'UNICEF a pour obligation de maintenir sa trésorerie au-dessus d'un seuil fixé par son Conseil d'administration. Il ne s'agit pas là d'une restriction externe. Il est stipulé dans le Règlement financier et les règles de gestion financière que pour garantir une liquidité suffisante, le Contrôleur doit maintenir un solde de trésorerie aux niveaux approuvés par le Conseil d'administration. En 1987, le Conseil d'administration a fixé le solde minimal en fin d'exercice de la trésorerie relevant des ressources ordinaires à 10 % des recettes prévues au titre des ressources ordinaires pour l'année suivante (décision 1987/14). Aucune modification n'a été apportée en 2018 à la manière dont l'UNICEF gère son capital.

Note 32**Engagements**

1. Le tableau ci-dessous récapitule par catégories les commandes de biens et services n'ayant pas été honorées au 31 décembre 2018. L'UNICEF a le droit, dans la plupart des cas, d'annuler ces commandes avant la date de livraison.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Engagements liés à l'achat d'immobilisations corporelles (y compris contrats de location-financement)		
Immeubles	–	50
Véhicules	7 318	3 954
Mobilier et agencements	53	225
Matériel informatique et matériel de communication	1 665	1 459
Autres engagements en capital		
Immobilisations incorporelles	33	37
Total des engagements en capital	9 069	5 725
Engagements d'exploitation		
Marchés d'achat de fournitures et d'autres biens	252 550	265 641
Marchés d'achat de services	551 650	641 253
Transferts de fonds à des partenaires de réalisation	70 009	63 283
Transferts de fournitures à des partenaires de réalisation	420 262	419 877
Engagements d'exploitation	1 294 471	1 390 054
Total des engagements	1 303 540	1 395 779

2. Les contrats de location simple conclus par l'UNICEF s'accompagnant d'une clause de résiliation avec préavis de 30 jours, les engagements y relatifs ne sont pas déclarés dans le tableau ci-dessus.

Accords à long terme

3. L'UNICEF a conclu divers accords à long terme avec des fournisseurs. On trouvera dans le tableau ci-dessous le montant total, au 31 décembre 2018, des commandes non encore honorées dans le cadre de ces accords.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Accords à long terme pour l'achat de biens	4 605 854	4 298 991
Accords à long terme pour l'achat de services	353 727	260 151
Total des accords à long terme	4 959 581	4 559 142

Note 33

Passifs et actifs éventuels

1. Il est des cas où l'UNICEF reçoit des annonces de contribution avant que des accords relatifs aux contributions ne soient conclus. Ces actifs n'étant pas encore sous le contrôle du Fonds, ils ne sont pas comptabilisés dans l'état de la situation financière mais l'entrée de ressources est considérée comme probable. À la date de clôture, les contributions probables liées à ce type d'annonces étaient estimées à 59,07 millions de dollars (contre 72,35 millions en 2017).

2. Au cours de l'exercice, l'UNICEF a conclu des accords relatifs aux contributions aux termes desquels la valeur totale de la contribution ne correspond pas à la définition d'un actif. Les montants correspondants figurent dans les notes à la rubrique des actifs éventuels jusqu'à ce que les critères de comptabilisation soient remplis ou que les fonds soient reçus du donateur. Le montant total de ces contributions se situait à 387,33 millions de dollars au 31 décembre 2018.

Passifs éventuels

3. L'UNICEF a remis au propriétaire de ses bureaux à New York une lettre de crédit irrévocable d'une valeur de 3 millions de dollars en guise de caution pour leur location. Le paiement de ce montant n'est garanti par aucun des placements de l'UNICEF, qui estime peu probable que le propriétaire doive un jour faire valoir la lettre de crédit.

4. L'UNICEF doit faire face de temps à autre à des litiges et procédures judiciaires diverses dans le cours normal de ses activités. Ces litiges sont classés en deux catégories, selon qu'ils concernent des tiers ou des fonctionnaires du Fonds.

5. Au 31 décembre 2018, aucun engagement ne concernait un passif éventuel lié à des litiges d'ordre juridique. Selon les normes IPSAS, l'UNICEF n'est pas tenu de décrire ses passifs éventuels, dans la mesure où il est peu probable que le règlement des litiges en question donne lieu à des sorties de fonds. En ce qui concerne les litiges juridiques en suspens, l'UNICEF estime, sur la base des informations dont il dispose, que le montant ou la fourchette des pertes que l'on peut raisonnablement envisager n'aura, ni individuellement ni collectivement, aucun effet préjudiciable sur ses activités, sa situation financière, ses résultats financiers ou ses flux de trésorerie. Cependant, l'issue de tels litiges étant par nature imprévisible et incertaine, les passifs éventuels pourraient se transformer en passifs réels sous l'effet d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle du Fonds.

Note 34

Parties liées

Comités nationaux

1. Les comités nationaux pour l'UNICEF sont des partenaires uniques en leur genre, chargés de promouvoir les droits et le bien-être des enfants et, pour ce faire,

de lever des fonds, de sensibiliser l'opinion et d'exécuter d'autres activités. Partenaires du Fonds dans leurs pays respectifs, ils ont le statut d'organisations non gouvernementales indépendantes déclarées en droit national comme étant des organismes caritatifs, des fiduciaires, des fondations ou des associations. Ils sont, de par leurs statuts, tenus de se doter d'un conseil d'administration qui contrôle les fonds qu'ils collectent. Leurs relations avec l'UNICEF, ainsi que leur utilisation du nom et du logo du Fonds, sont régies par les accords de reconnaissance et de coopération signés par chacun d'entre eux. De tels comités nationaux sont actuellement présents dans 33 pays.

2. Aux termes des accords de coopération, les comités nationaux sont tenus de communiquer chaque année au Fonds des informations certifiées sur leurs produits et leurs dépenses. Ils doivent en particulier indiquer le montant total des contributions reçues, les sommes retenues ou mises en réserve pour mener à bien leurs activités et le montant net dû à l'UNICEF.

A. Produit des contributions volontaires et sommes à recevoir des comités nationaux

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018		2017	
	Produits	Créances	Produits	Créances
Contributions volontaires en espèces	1 190 779	320 508	1 264 587	335 379
Contributions volontaires en nature	4 849	794	1 751	2 826
Total	1 195 628	321 302	1 266 338	338 205

3. Les contributions volontaires en espèces reçues en 2018 étaient réparties de la façon suivante : 645,44 millions de dollars étaient comptabilisés au titre des ressources ordinaires, 145,23 millions de dollars au titre des autres ressources affectées aux situations d'urgence et 400,12 millions de dollars au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires. Les contributions volontaires en nature, d'une valeur de 4,85 millions de dollars (contre 1,75 million en 2017), étaient composées de 3,62 millions de dollars (contre 1,75 million en 2017) d'autres ressources affectées aux situations d'urgence et de 1,23 million de dollars (2017 : néant) d'autres ressources affectées aux opérations ordinaires.

4. Il ressort, des rapports relatifs aux produits et aux dépenses présentés par les comités nationaux, qu'ils ont reçu en 2018, à l'exclusion du produit de la vente d'articles sous licence, des contributions d'un montant total de 1,57 milliard de dollars (contre 1,65 milliard en 2017). Sur ce total, ils ont retenu 382,16 millions de dollars (contre 389,35 millions en 2017) pour mener à bien leurs activités de collecte de fonds, de sensibilisation et de gestion et d'administration ou pour constituer des réserves. Le montant net des contributions en espèces virées ou devant être virées à l'UNICEF s'élève donc au total à 1,19 milliard de dollars (contre 1,26 milliard en 2017).

5. Outre les rapports relatifs aux produits et aux dépenses, les comités nationaux établissent chaque année des états financiers qui doivent être certifiés par des auditeurs indépendants agréés et que l'on peut librement consulter sur leur site Web. Ces états contiennent des précisions sur leurs résultats financiers et leur situation financière.

6. En application des accords de coopération qu'ils ont conclus avec le Fonds, les comités nationaux peuvent constituer des réserves, notamment si la législation et la

réglementation du pays où ils se trouvent l'exigent. En cas de liquidation d'un comité national, l'actif net, y compris les réserves, est versé à l'UNICEF, sous réserve des dispositions de l'accord de coopération applicable, ou autrement employé dans le respect des lois nationales et des règles du comité concerné. Il ressort des rapports relatifs aux produits et aux dépenses que les réserves détenues au 31 décembre 2018 par les comités nationaux s'élevaient, selon les principes comptables locaux qu'ils appliquent, à 223,05 millions de dollars (contre 228,67 millions en 2017).

B. Livraisons d'articles pour le compte de tiers

7. Au cours de la période considérée, l'UNICEF a livré pour le compte de tiers des fournitures d'un montant total estimé à 118,17 millions de dollars (contre 122,39 millions en 2017). Bien que ces opérations aient été gérées par les services administratifs du Fonds, elles n'ont pas été comptabilisées dans les états financiers.

C. Principaux dirigeants

8. Le personnel dirigeant de l'UNICEF se classe en deux catégories :

a) La direction générale : elle se compose des deux premiers niveaux hiérarchiques, à savoir un secrétaire général adjoint (le Directeur général) et quatre sous-secrétaires généraux (les directeurs généraux adjoints) ;

b) L'administration : elle se compose du troisième niveau hiérarchique, à savoir les chefs des services du siège et des bureaux régionaux ;

c) Sont considérés comme des proches des principaux dirigeants leurs conjoints ou partenaires domestiques, enfants, petits-enfants, frères, sœurs, parents, grands-parents, beaux-frères et belles-sœurs ou d'autres parents vivant sous le même toit qu'eux, à moins que des circonstances personnelles (brouille familiale, par exemple) n'entraînent une rupture des relations familiales.

Rémunération des principaux dirigeants

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Nombre de personnes	Traitement et indemnité de poste	Autres prestations	Avantages à long terme et postérieurs à l'emploi	2018	2017
Principaux dirigeants	32	6 504	3 056	762	10 322	11 023
Proches	2	265	87	23	375	374
Total	34	6 769	3 143	785	10 697	11 397

9. La rémunération versée aux principaux dirigeants se compose des éléments suivants : traitement, indemnité de poste et autres prestations telles que prime d'affectation, cotisation de l'employeur au régime d'assurance maladie et à la caisse des pensions, indemnité pour charges de famille, indemnité pour frais d'études, prime de mobilité et de sujétion (y compris l'élément non-déménagement), remboursement des commissions d'agent immobilier et indemnité de représentation.

10. Au titre des « Autres prestations », les contributions versées par l'UNICEF, au nom de ses principaux dirigeants, à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (régime à cotisations définies) s'élevaient à 1,17 million de dollars (2017 : 1,16 million).

11. Les principaux dirigeants et leurs proches ont également droit à des avantages postérieurs à l'emploi, tels que l'assurance maladie après la cessation de service, les prestations liées au rapatriement et le paiement des jours de congé annuel non utilisés.

12. Pour l'UNICEF, les prêts consentis aux membres du personnel sont considérés comme des avances de traitement. Tout fonctionnaire peut en bénéficier, y compris les principaux dirigeants, à des fins spécifiques.

13. Conformément au Règlement du personnel de l'ONU, les principaux dirigeants ou leurs proches n'ont pas bénéficié de prêts ou d'avances auxquels les autres fonctionnaires ne pouvaient pas prétendre.

D. Entités des Nations Unies

14. L'UNICEF et les autres entités des Nations Unies œuvrent à l'intensification de l'action des Nations Unies en faveur d'un monde meilleur pour tous. Le Fonds prend une part active aux dispositifs interorganisations de financement et d'exécution, tels que les accords de financement conjoints (fonds d'affectation spéciale multidonateurs et programmes conjoints) et les arrangements relatifs aux services communs des Nations Unies. Dans le cadre des dispositifs de financement conjoints, les entités des Nations Unies travaillent de concert en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs. Chaque entité assume sa part de responsabilité en matière de planification, d'exécution et de suivi et d'évaluation de ces activités.

E. Autres parties liées

Partenariat mondial pour l'éducation

15. Le Partenariat mondial pour l'éducation, qui est venu remplacer l'Initiative pour l'accélération de l'éducation pour tous, est un partenariat programmatique mondial qui rassemble, d'une part, des donateurs bilatéraux, des organismes régionaux et internationaux dont fait partie l'UNICEF, des banques de développement et des organisations de la société civile, et, d'autre part, des pays à faible revenu. Il a pour principal objectif d'appuyer les efforts internationaux visant à garantir à chacun, en toute équité, une éducation de qualité d'ici à 2030. L'UNICEF joue un rôle majeur au sein du Partenariat, au niveau mondial comme à l'échelle nationale, et il assure actuellement la coordination du groupe des donateurs locaux dans 14 pays et une supervision dans 2 pays. Il a aussi encouragé l'inclusion de pays en situation précaire dans le Partenariat. Les fonds versés par le Partenariat, constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 119,14 millions de dollars (contre 46,88 millions en 2017).

Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

16. Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, un partenariat public-privé créé en 2002, a pour mandat de recueillir, gérer et distribuer des ressources supplémentaires destinées à la prévention et au traitement du VIH et du sida, de la tuberculose et du paludisme. En plus des fonds affectés spécifiquement à la lutte contre les maladies, il fournit des ressources pour le renforcement des systèmes de santé. L'UNICEF est un partenaire actif du Fonds mondial depuis sa création, en 2002, tant au niveau mondial qu'à l'échelle nationale. Les sommes versées par le Fonds mondial, constatées au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 46,95 millions de dollars (contre 42,94 millions en 2017).

Gavi, l'Alliance du Vaccin

17. Gavi, l'Alliance du Vaccin, un partenariat public-privé mondial dans le domaine de la santé créé en 2000, a pour objectif d'améliorer l'accès aux services de vaccination dans les pays à faible revenu. L'UNICEF occupe 1 des 18 sièges permanents du Conseil d'administration de l'Alliance et peut également nommer un membre suppléant. Par l'intermédiaire de sa Division des approvisionnements, l'UNICEF prend une part active à la livraison de vaccins et de matériel de vaccination aux pays et apporte une assistance technique aux gouvernements dans la préparation de leurs demandes de fonds et la mise en œuvre des programmes soutenus par l'Alliance. Une commission pour la gestion de ces services d'achat est constatée au titre des produits divers (note 22).

18. Gavi, l'Alliance du Vaccin, met des fonds à la disposition de l'UNICEF au moyen de comptes séquestres et de billets à ordre. L'UNICEF a conclu des accords de billet à ordre dont la valeur s'élevait à 7,70 millions de dollars au 31 décembre 2018 (2017 : néant), comme indiqué à la note 11 (Autres éléments d'actif).

19. Comme il est également indiqué à la note 11 (Autres éléments d'actif), l'UNICEF détient un montant de 553,48 millions de dollars (contre 721,48 millions en 2017) correspondant aux sommes versées sur un compte séquestre irrévocable, pour lequel l'UNICEF bénéficie d'une sûreté réelle et de droits de tirage exclusifs conformément aux accords conclus. Un passif correspondant à ce montant est constaté dans la note 16 (Fonds détenus pour le compte de tiers) et dans la note 17 (Autres éléments de passif), jusqu'à ce que l'UNICEF se soit acquitté des obligations qui lui incombent en tant que partie agissant pour le compte d'un partenaire.

20. L'UNICEF gère également des fonds versés par Gavi, l'Alliance du Vaccin, qui sont constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, et qui s'élèvent à 95,65 millions de dollars (contre 154,86 millions en 2017).

Nutrition International

21. Nutrition International, qui est venue remplacer l'Initiative pour les micronutriments, a été constituée en personne morale le 4 juillet 2001 au Canada et a pour principal objectif de mettre fin à la malnutrition. L'UNICEF est un important partenaire de cette initiative, étant donné les objectifs qu'il partage avec elle en ce qui concerne la malnutrition. Le Fonds occupe 1 des 13 sièges du Conseil d'administration de Nutrition International. Les fonds versés par cette dernière, constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 13,09 millions de dollars (contre 11,77 millions en 2017).

Éducation sans délai

22. L'initiative Éducation sans délai a été lancée en 2016 lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, par des acteurs de l'aide humanitaire et du développement au niveau international ainsi que des donateurs des secteurs public et privé, dans le but de replacer l'éducation au cœur du programme humanitaire, d'ouvrir la voie à une approche plus concertée entre les acteurs sur le terrain et de favoriser l'augmentation du financement pour faire en sorte que tous les enfants et les jeunes touchés par les crises soient scolarisés. L'UNICEF occupe 1 siège sur 18 au groupe directeur de haut niveau de l'initiative Éducation sans délai. Les fonds versés par l'initiative, constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 18,08 millions de dollars (contre 22,33 millions en 2017).

Partenariat mondial pour mettre fin à la violence envers les enfants

23. Le Partenariat mondial pour mettre fin à la violence envers les enfants a été créé en 2016 dans le but de fournir un appui financier aux programmes visant à permettre à tous les enfants de grandir à l'abri de la violence. L'UNICEF occupe 1 des 22 sièges au Conseil d'administration du Partenariat. Les fonds versés par le Partenariat, constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 5,70 millions de dollars (contre 1,58 million en 2017).

Produits obtenus des autres parties liées, au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2018	2017
Partenariat mondial pour l'éducation	119 143	46 884
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	46 946	42 943
Gavi, l'Alliance du Vaccin	95 645	154 863
Nutrition International	13 094	11 774
Éducation sans délai	18 079	22 326
Partenariat mondial pour mettre fin à la violence envers les enfants	5 701	1 584
Total	298 608	280 374

Note 35**Événements postérieurs à la date de clôture**

Aucun événement significatif exigeant la publication d'informations ne s'est produit après la clôture de l'exercice.

Note 36**Information sectorielle**

1. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lequel il convient de présenter séparément l'information financière. Pour l'UNICEF, l'information sectorielle se rapporte aux principales activités et sources de financement, qui correspondent aux secteurs suivants : secteur institutionnel, ressources ordinaires (programmes), ressources ordinaires (hors programmes), autres ressources (affectées aux opérations ordinaires), autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) et fonds d'affectation spéciale.

2. L'information sectorielle contient des données complémentaires sur les produits et les charges constatées selon la méthode de la comptabilité d'exercice conformément aux normes IPSAS. Les budgets de l'UNICEF sont établis et gérés selon la méthode de la comptabilité de caisse modifiée ; une comparaison des montants effectifs et des montants inscrits au budget, calculés selon la même méthode, est présentée dans l'état V.

*Secteur institutionnel et ressources ordinaires**Produits*

3. Les produits classés dans ces secteurs relèvent des ressources ordinaires telles que définies dans le Règlement financier et les règles de gestion financière du Fonds. Les ressources ordinaires comprennent les contributions non assorties de conditions,

les droits de licence, les contributions affectées à des activités de gestion, le produit d'autres activités productrices de recettes et les produits accessoires.

4. Le secteur Ressources ordinaires (programmes) comprend les contributions volontaires (provenant d'opérations sans contrepartie directe) et les retenues opérées sur les fonds levés auprès du secteur privé. Les contributions affectées à des initiatives de gestion, notamment en matière d'écologie et d'accessibilité, les contributions aux dépenses locales de l'UNICEF et les montants servant à financer le coût de la collecte de fonds auprès du secteur privé sont présentés au titre du secteur Ressources ordinaires (hors programmes).

5. Le secteur institutionnel comprend les opérations internes intersectorielles de recouvrement de coûts et de perception directe des montants dus au titre des frais de stockage et de gestion centralisée des dépenses. Sont également inclus le produit des placements, les droits de licences et les produits d'opérations avec contrepartie directe tels que les intérêts créditeurs, et les produits des ventes.

Activités

6. Le secteur institutionnel comprend les services du siège et les services centraux de l'UNICEF. Les services du siège et les services centraux fournissent un appui dans divers domaines (communications, finances et comptabilité, services de trésorerie, gestion de l'assurance maladie après la cessation de service, ressources humaines, informatique, services juridiques, voyages, gestion et sécurité des biens, activités liées aux donateurs, etc.). Les services centraux se chargent aussi de traiter les transactions et de gérer les données, entre autres.

7. Les principales charges de ce secteur sont les traitements et les autres avantages du personnel, l'amortissement des immobilisations, les charges liées à l'assurance maladie après la cessation de service, ainsi que les coûts relatifs aux activités de collecte de fonds menées par les bureaux de pays.

8. Le secteur institutionnel comprend les actifs et passifs liés à la mission globale de l'UNICEF qui ne peuvent être aisément imputés à d'autres secteurs. Les principales catégories d'actifs concernés sont la trésorerie, les placements et les bâtiments et terrains administrés par le siège. On y compte aussi les stocks conservés dans l'entrepôt de Copenhague. L'élément de passif le plus important concerne l'assurance maladie après la cessation de service et les passifs financiers dérivés afférents aux placements au titre de cette assurance.

9. Le secteur Ressources ordinaires (programmes) comprend des activités exposées dans les descriptifs de programme. Ces activités sont imputées aux enveloppes budgétaires allouées aux programmes de pays, à la sensibilisation, à l'élaboration des programmes et aux programmes multinationaux.

10. Les principales charges dans ce secteur sont les transferts d'assistance pécuniaire aux partenaires de réalisation, les fournitures destinées aux programmes qui sont livrées à ces partenaires, les services d'experts divers liés aux programmes, les avantages du personnel et les coûts de location des locaux des bureaux de pays.

11. Les principales catégories d'actifs sont les contributions à recevoir au titre des ressources ordinaires et les avances au titre de l'assistance pécuniaire, qui sont imputées aux enveloppes budgétaires allouées aux programmes de pays, à la sensibilisation, à l'élaboration des programmes et aux programmes multinationaux.

12. Le secteur Ressources ordinaires (hors programmes) comprend les activités de collecte de fonds menées par les bureaux de pays et les dépenses de gestion de l'UNICEF, liées notamment aux administrateurs auxiliaires qui travaillent dans les divisions du siège et dont les postes sont financés au titre des initiatives du siège, les

activités visant à rendre le Fonds plus vert et plus accessible, ainsi que les dépenses locales des bureaux de l'UNICEF qui ne sont pas liées aux programmes.

13. Le cumul des actifs nets du secteur institutionnel et du secteur Ressources ordinaires correspond au solde total des ressources ordinaires. Ces chiffres sont regroupés, car les ressources ordinaires sont gérées sous forme de fonds commun à partir duquel des crédits sont alloués aux activités institutionnelles et aux activités relatives aux programmes en fonction des moyens disponibles. Les fonds inutilisés sont restitués au fonds.

Autres ressources (opérations ordinaires et opérations d'urgence)

Produits

14. Le secteur Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) se compose de contributions versées à des fins spéciales par des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales et des organismes des Nations Unies, dans le cadre des programmes approuvés par le Conseil d'administration de l'UNICEF.

15. Le secteur Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) se compose des contributions reçues qui sont réservées à des opérations d'urgence menées dans le cadre de programmes humanitaires.

Activités

16. Les deux secteurs Autres ressources comprennent des activités exposées dans les descriptifs de programme. Les principales charges correspondant à ces secteurs concernent les transferts d'assistance pécuniaire aux partenaires de réalisation, les fournitures destinées aux programmes qui sont livrées à ces partenaires, les services d'experts divers liés aux programmes et les avantages du personnel. En outre, sont imputés à ces secteurs des montants au titre du recouvrement des coûts, qui sont ensuite éliminés dans la colonne Éliminations intersectorielles des tableaux sur l'information sectorielle.

17. Les principales catégories d'actifs sont les contributions préaffectées à recevoir, les avances au titre de l'assistance pécuniaire versées à des partenaires de réalisation et les stocks de fournitures destinées à l'exécution des programmes devant être distribués, qui sont imputés aux enveloppes budgétaires allouées aux programmes de pays, à la sensibilisation, à l'élaboration des programmes et aux programmes multinationaux.

18. Il est tenu compte, dans les documents comptables de l'UNICEF, du solde des fonds se rapportant à chaque accord conclu avec un donateur ; ce solde représente des fonds inutilisés qui serviront à financer ultérieurement des activités de programme. Tout solde inutilisé une fois les activités correspondantes exécutées est soit reversé au donateur, soit, si l'accord conclu avec ce dernier le permet, réaffecté à d'autres programmes.

Fonds d'affectation spéciale

19. Le secteur Fonds d'affectation spéciale concerne les activités relevant des comptes spéciaux telles que définies dans le Règlement financier et les règles de gestion financière. Les soldes des fonds correspondants sont comptabilisés séparément en tant que fonds détenus pour le compte de tiers. Les services d'achat représentent la majeure partie des activités relevant du secteur Fonds d'affectation spéciale. Outre les comptes spéciaux, le secteur Fonds d'affectation spéciale

comprend les fonds détenus en fiducie et administrés par l'UNICEF pour le compte de tiers.

20. Pour chaque fonds d'affectation spéciale, on détermine si l'UNICEF détient le contrôle de l'activité en question aux termes de ses conventions comptables. Dans l'affirmative, on applique les règles retenues pour les produits d'opérations avec contrepartie directe et les charges correspondantes. Dans la négative, on les constate comme des arrangements institutionnels, et toutes les entrées et sorties sont compensées et enregistrées dans un compte de passif. Les commissions que l'UNICEF perçoit pour la gestion de ces activités sont comptabilisées au titre des autres recettes du secteur institutionnel.

21. Ce secteur comprend également d'autres dons moins importants qui sont gérés selon le même modèle que les fonds d'affectation spéciale, tels que les résidences destinées au logement du personnel et des consultants de l'UNICEF dans des lieux où la situation est instable et où il n'existe pas d'autres solutions de logement. Les revenus tirés de ces résidences servent uniquement à leur entretien.

A. Information sectorielle : actifs et passifs par catégorie de fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	2018
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Opérations ordinaires	Opérations d'urgence		
Actifs sectoriels							
Actifs sectoriels courants							
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^a	995 259	–	–	–	–	–	995 259
Activité intersectorielle ^b	(3 422 303)	16 752	–	2 222 898	713 208	469 445	–
Contributions à recevoir	–	–	395 818	1 102 750	689 910	–	2 188 478
Créances diverses	10 359	438	28 804	18 273	9 249	–	67 123
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	–	49	128 942	325 995	316 438	–	771 424
Stocks	28 938	–	7 878	158 875	174 500	–	370 191
Placements	3 546 819	–	–	–	–	–	3 546 819
Autres éléments d'actif	9 903	130	11 152	15 394	3 682	563 768	604 029
Total des actifs sectoriels courants	1 168 975	17 369	572 594	3 844 185	1 906 987	1 033 213	8 543 323
Actifs sectoriels non courants							
Contributions à recevoir	–	–	245 575	833 195	62 445	–	1 141 215
Créances diverses	1 353	–	320	17	16	–	1 706
Placements	567 851	–	–	–	–	–	567 851
Immobilisations corporelles	182 269	175	34 662	7 105	18 626	307	243 144
Immobilisations incorporelles	4 375	–	1 717	39	31	–	6 162
Autres éléments d'actif	1 767	–	–	–	–	–	1 767
Total des actifs sectoriels non courants	757 615	175	282 274	840 356	81 118	307	1 961 845
Total des actifs sectoriels (2018)	1 926 590	17 544	854 868	4 684 541	1 988 105	1 033 520	10 505 168
Total des actifs sectoriels (2017)	1 919 471	4 529*	520 462*	4 168 079	2 029 432	1 310 723	9 952 696

^a Tant dans un souci d'améliorer l'efficacité que pour une meilleure gestion des risques, l'ensemble de la trésorerie et des placements sont gérés de manière centralisée, et donc classés dans le secteur institutionnel.

^b L'activité intersectorielle correspond à la trésorerie détenue en fin d'année pour le compte d'autres secteurs de manière centralisée [comme expliqué sous a)] répartie entre les secteurs concernés.

* La répartition entre les secteurs a été revue pour tenir compte de l'information sectorielle supplémentaire fournie ; les totaux n'ont pas changé.

A. Information sectorielle : actifs et passifs par catégorie de fonds (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	2018
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Opérations ordinaires	Opérations d'urgence		
Passifs sectoriels							
Passifs sectoriels courants							
Dettes et autres charges à payer	93 307	1 654	17 097	38 313	37 683	151 287	339 341
Contributions reçues d'avance	–	–	155	53 154	7 421	–	60 730
Fonds détenus pour le compte de tiers	–	–	–	–	–	803 506	803 506
Autres éléments de passif	103 568	–	112	–	–	88 174	191 854
Avantages du personnel	122 239	–	16	–	6	–	122 261
Provisions	–	–	–	42 425	8 043	–	50 468
Total des passifs sectoriels courants	319 114	1 654	17 380	133 892	53 153	1 042 967	1 568 160
Passifs sectoriels non courants							
Contributions reçues d'avance	–	–	1 558	–	–	–	1 558
Avantages du personnel	1 410 028	–	–	–	–	–	1 410 028
Autres éléments de passif	35 884	–	–	–	–	24 090	59 974
Total des passifs sectoriels non courants	1 445 912	–	1 558	–	–	24 090	1 471 560
Total des passifs sectoriels (2018)	1 765 026	1 654	18 938	133 892	53 153	1 067 057	3 039 720
Total des passifs sectoriels (2017)	1 819 508	20*	47 026*	92 404	41 588	1 358 378	3 358 924

* La répartition entre les secteurs a été revue pour tenir compte de l'information sectorielle supplémentaire fournie ; les totaux n'ont pas changé.

A. Information sectorielle : actifs et passifs par catégorie de fonds (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Total des ressources ordinaires	Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	2018
		Opérations ordinaires	Opérations d'urgence		
Actif net au 1^{er} janvier 2018	577 908	4 075 675	1 987 844		
Excédent/(déficit) pour l'année	286 476	474 974	(52 892)	14 118	722 676
Gains actuariels comptabilisés directement dans les réserves	197 896	–	–	–	197 896
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(48 896)	–	–	–	(48 896)
Actif net au 31 décembre 2018	1 013 384	4 550 649	1 934 952	(33 537)	7 465 448
Actif net au 31 décembre 2017	577 908	4 075 675	1 987 844	(47 655)	6 593 772

B. Information sectorielle : produits et charges par catégorie de fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	Éliminations intersectorielles	2018
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Opérations ordinaires	Opérations d'urgence			
Produits sectoriels								
Contributions volontaires	–	66 641	1 561 315	2 941 001	1 926 293	–	–	6 495 250
Produits divers	12 710	–	–	1 270	620	65 246	–	79 846
Produit des placements	100 662	–	–	–	–	–	–	100 662
Opérations internes de recouvrement des coûts	300 756	–	–	–	–	–	(300 756)	–
Perception directe interne	106 934	–	–	–	–	–	(106 934)	–
Total des produits sectoriels (2018)	521 062	66 641	1 561 315	2 942 271	1 926 913	65 246	(407 690)	6 675 758
Total des produits sectoriels (2017)	476 234*	57 683*	1 220 417*	3 026 393	2 126 820	62 809*	(393 612)	6 576 744
Charges sectorielles								
Assistance pécuniaire	–	–	269 406	1 039 878	953 892	–	–	2 263 176
Transfert de fournitures destinées aux programmes	–	–	77 200	473 694	436 014	–	–	986 908
Avantages du personnel	564 381	11 542	309 920	309 168	191 094	30 185	–	1 416 290
Amortissement	10 604	8	6 685	1 311	3 260	46	–	21 914
Charges diverses	303 594	43 736	197 982	372 396	316 663	20 940	(407 690)	847 621
Services d'experts divers liés aux programmes	–	–	83 174	269 475	78 552	–	–	431 201
Charges financières	2 647	–	–	–	–	–	–	2 647
Total des charges sectorielles (2018)	881 226	55 286	944 367	2 465 922	1 979 475	51 171	(407 690)	5 969 757
Total des charges sectorielles (2017)	729 646*	53 028*	970 935*	2 401 237	2 055 250	46 949*	(393 612)	5 863 433
Gains/(pertes) net(te)s (2018)	17 546	27	764	(1 375)	(330)	43	–	16 675
Gains/(pertes) net(te)s (2017)	66 601	(146)	1 220	9 543	(1 911)	(25)	–	75 282
Excédent/(déficit) net (2018)	(342 618)	11 382	617 712	474 974	(52 892)	14 118	–	722 676
Excédent/(déficit) net (2017)	(186 811)*	4 509*	250 702*	634 699	69 659	15 835*	–	788 593

* La répartition entre les secteurs a été revue pour tenir compte de l'information sectorielle supplémentaire fournie ; les totaux n'ont pas changé.

C. Information sectorielle : charges par région

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>			<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Éliminations intersectorielles</i>	<i>2018</i>
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Opérations ordinaires</i>	<i>Opérations d'urgence</i>			
Assistance pécuniaire								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	16 197	60 428	11 402	–	–	88 027
Europe et Asie centrale	–	–	4 021	52 526	137 371	–	–	193 918
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	74 140	280 971	147 156	–	–	502 267
Siège	–	–	4 841	9 291	1 417	–	–	15 549
Amérique latine et Caraïbes	–	–	13 782	37 979	17 213	–	–	68 974
Moyen-Orient et Afrique du Nord	–	–	12 263	260 078	496 683	–	–	769 024
Asie du Sud	–	–	50 105	101 475	47 644	–	–	199 224
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	94 057	237 130	95 006	–	–	426 193
Total	–	–	269 406	1 039 878	953 892	–	–	2 263 176
Transfert de fournitures destinées aux programmes								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	5 203	27 098	11 898	–	–	44 199
Europe et Asie centrale	–	–	917	11 160	13 882	–	–	25 959
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	17 012	110 713	100 230	–	–	227 955
Siège	–	–	(1 182)	8 645	(736)	–	–	6 727
Amérique latine et Caraïbes	–	–	2 215	5 702	6 610	–	–	14 527
Moyen-Orient et Afrique du Nord	–	–	6 489	97 532	189 344	–	–	293 365
Asie du Sud	–	–	14 772	72 463	32 851	–	–	120 086
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	31 774	140 381	81 935	–	–	254 090
Total	–	–	77 200	473 694	436 014	–	–	986 908

C. Information sectorielle : charges par région (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>			<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Éliminations intersectorielles</i>	<i>2018</i>
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Opérations ordinaires</i>	<i>Opérations d'urgence</i>			
Avantages du personnel								
Asie de l'Est et Pacifique	28 079	3 621	27 745	31 832	4 652	–	–	95 929
Europe et Asie centrale	23 291	656	11 025	9 841	7 841	–	–	52 654
Afrique de l'Est et Afrique australe	43 316	119	75 866	75 720	43 798	44	–	238 863
Siège	345 848	6	22 740	41 285	11 377	30 141	–	451 397
Amérique latine et Caraïbes	29 322	6 558	13 247	17 877	4 851	–	–	71 855
Moyen-Orient et Afrique du Nord	30 574	–	21 885	29 229	78 258	–	–	159 946
Asie du Sud	18 476	582	50 903	39 543	11 381	–	–	120 885
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	45 475	–	86 509	63 841	28 936	–	–	224 761
Total	564 381	11 542	309 920	309 168	191 094	30 185	–	1 416 290
Amortissement								
Asie de l'Est et Pacifique	245	3	498	88	45	–	–	879
Europe et Asie centrale	193	–	62	7	149	–	–	411
Afrique de l'Est et Afrique australe	1 305	–	1 697	390	759	–	–	4 151
Siège	5 288	–	593	53	7	44	–	5 985
Amérique latine et Caraïbes	491	5	140	34	68	–	–	738
Moyen-Orient et Afrique du Nord	742	–	462	173	1 530	–	–	2 907
Asie du Sud	1 355	–	1 021	256	180	1	–	2 813
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	985	–	2 212	310	522	1	–	4 030
Total	10 604	8	6 685	1 311	3 260	46	–	21 914

C. Information sectorielle : charges par région (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	Éliminations intersectorielles	2018
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Opérations ordinaires	Opérations d'urgence			
Charges diverses								
Asie de l'Est et Pacifique	6 826	9 477	11 547	26 056	5 850	100	–	59 856
Europe et Asie centrale	7 044	2 390	6 069	18 424	18 679	34	–	52 640
Afrique de l'Est et Afrique australe	11 436	2 402	41 284	89 039	54 751	2 680	–	201 592
Siège	246 198	6 710	41 823	69 422	36 592	15 323	(407 690)	8 378
Amérique latine et Caraïbes	8 510	14 657	9 293	17 712	6 373	78	–	56 623
Moyen-Orient et Afrique du Nord	6 372	1 115	10 004	37 973	137 209	230	–	192 903
Asie du Sud	5 634	1 410	24 694	43 791	16 038	2 116	–	93 683
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	11 574	5 575	53 268	69 979	41 171	379	–	181 946
Total	303 594	43 736	197 982	372 396	316 663	20 940	(407 690)	847 621
Services d'experts divers liés aux programmes								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	5 053	12 214	2 004	–	–	19 271
Europe et Asie centrale	–	–	3 755	8 698	1 983	–	–	14 436
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	16 149	62 351	16 821	–	–	95 321
Siège	–	–	10 433	19 516	2 962	–	–	32 911
Amérique latine et Caraïbes	–	–	4 756	12 500	2 854	–	–	20 110
Moyen-Orient et Afrique du Nord	–	–	3 816	9 575	34 909	–	–	48 300
Asie du Sud	–	–	25 212	101 643	5 747	–	–	132 602
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	14 000	42 978	11 272	–	–	68 250
Total	–	–	83 174	269 475	78 552	–	–	431 201
Charges financières								
Siège	2 647	–	–	–	–	–	–	2 647
Total	2 647	–	–	–	–	–	–	2 647

C. Information sectorielle : charges par région (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>			<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Éliminations intersectorielles</i>	<i>2018</i>
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Opérations ordinaires</i>	<i>Opérations d'urgence</i>			
Total des charges par région								
Asie de l'Est et Pacifique	35 150	13 101	66 243	157 716	35 851	100	–	308 161
Europe et Asie centrale	30 528	3 046	25 849	100 656	179 905	34	–	340 018
Afrique de l'Est et Afrique australe	56 057	2 521	226 148	619 184	363 515	2 724	–	1 270 149
Siège	599 981	6 716	79 248	148 212	51 619	45 508	(407 690)	523 594
Amérique latine et Caraïbes	38 323	21 220	43 433	91 804	37 969	78	–	232 827
Moyen-Orient et Afrique du Nord	37 688	1 115	54 919	434 560	937 933	230	–	1 466 445
Asie du Sud	25 465	1 992	166 707	359 171	113 841	2 117	–	669 293
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	58 034	5 575	281 820	554 619	258 842	380	–	1 159 270
Total	881 226	55 286	944 367	2 465 922	1 979 475	51 171	(407 690)	5 969 757

