



Nations Unies

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**Rapport financier et états
financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2019

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**

**Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-quinzième session
Supplément n° 5C**



Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**Rapport financier et états
financiers audités**

de l'année terminée le 31 décembre 2019

et

**Rapport du Comité
des commissaires aux comptes**



Nations Unies • New York, 2020

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	5
I. Rapport du Comité des commissaires aux comptes : opinion des commissaires aux comptes . .	7
II. Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes	10
Résumé	10
A. Mandat, étendue de l'audit et méthode	16
B. Constatations et recommandations	17
1. Suite donnée aux recommandations antérieures	17
2. Aperçu de la situation financière	17
3. Gestion financière	18
4. Gestion de programmes	29
5. Gestion des transferts de fonds	41
6. Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement	45
7. Systèmes VISION et inSight	55
8. Centre mondial de services partagés	68
9. Gestion des ressources humaines	75
C. Informations communiquées par l'administration	79
1. Comptabilisation en pertes de montants en espèces, de créances et de biens	79
2. Versements à titre gracieux	79
3. Cas de fraude ou de présomption de fraude	79
D. Remerciements	80
Annexe	
État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018	81
III. Certification des états financiers	146
Déclaration de l'administration relative au contrôle interne de l'information financière	147
IV. Aperçu de la situation financière	148
V. États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019	183
I. État de la situation financière au 31 décembre	183
II. État des résultats financiers pour l'année terminée le 31 décembre	184
III. État des variations de l'actif net pour l'année terminée le 31 décembre	185
IV. État des flux de trésorerie pour l'année terminée le 31 décembre	186

V. inscrits au budget et des montants effectifs pour l'année terminée le 31 décembre	188
Notes relatives aux états financiers de 2019	189

Lettres d'envoi

Lettre datée du 29 mai 2020, 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 2019, 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 générale
(*Signé*) **Henrietta H. Fore**

**Lettre datée du 21 juillet 2020, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Président du Comité
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint les états financiers du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour l'année terminée le 31 décembre 2019. 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 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 2019, 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 2019, 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 2019 (chapitre 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 générale 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 à l'occasion de notre audit des éléments 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 elle 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 circonstances 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 également 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 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 Auditeur général des comptes de l'Inde
(*Signé*) Rajiv **Mehrishi**
(Auditeur principal)

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

Le 21 juillet 2020

Chapitre II

Rapport détaillé du Comité des commissaires aux comptes

Résumé

Le Comité des commissaires aux comptes a audité les états financiers et contrôlé la gestion du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour l'année terminée le 31 décembre 2019. À cette fin, le Comité s'est rendu dans les bureaux de l'Éthiopie et de l'Ukraine et dans les bureaux régionaux basés au Kenya et en Suisse, et a examiné les opérations et activités financières du Fonds au siège de New York, ainsi qu'à Copenhague et à Budapest. L'audit final des états financiers et le contrôle de la gestion du siège à New York ont été effectués à distance, depuis l'Inde, en raison des restrictions de voyage et d'autres limitations découlant de l'épidémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

Opinion du Comité 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 enregistré un excédent net de 188,21 millions de dollars en 2019 (contre 722,68 millions de dollars en 2018). La diminution de l'excédent net s'explique principalement par une baisse des contributions volontaires de 294,36 millions de dollars par rapport à 2018 et par une hausse des charges liées à l'assistance pécuniaire et aux avantages du personnel, qui ont respectivement augmenté de 88,77 millions et de 103,22 millions de dollars par rapport à 2018. En 2019, le total de l'actif a augmenté de 6,37 % par rapport à 2018. Le total du passif a lui aussi augmenté, de 13,25 %. Le ratio total de l'actif/total du passif s'est établi à 3,25 (contre 3,46 en 2018). Le ratio de liquidité générale, de 4,51, indique un niveau de liquidité élevé, c'est-à-dire que l'UNICEF 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 de programme, la gestion des transferts de fonds, la gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement, les systèmes VISION et inSight, le Centre mondial de services partagés et la gestion des ressources humaines. Il a formulé des recommandations visant à y remédier.

Principales constatations

Gestion financière

Au 31 décembre 2019, l'UNICEF avait placé 640,74 millions de dollars (montant brut) pour financer les passifs afférents à l'assurance maladie après la cessation de service. Le portefeuille des placements y afférent, d'une valeur de 542,35 millions de dollars a été classé dans la catégorie des actifs courants, tandis que les obligations, d'un montant de 98,38 millions de dollars, étaient classées dans la catégorie des actifs non courants. L'objectif en matière de placements du fonds d'assurance maladie après la cessation de service est d'obtenir des rendements qui permettent de financer de façon adéquate les prestations d'assurance maladie après la cessation de service pendant la durée du placement sans générer de profits à court

terme. Par conséquent, le portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service est un portefeuille à long terme, tout comme le sont les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. Le Comité a noté que la classification de 85 % du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des actifs courants n'était pas appropriée.

L'UNICEF met actuellement en place un outil en ligne d'établissement du budget, qui lui permettra plus facilement de faire le lien entre résultats et ressources. Le projet a été mis au point en 2014-2015 et lancé en 2016. Les performances du système ont ralenti à un niveau inacceptable en raison de la lourdeur du traitement des données et, à la mi-juillet 2019, l'outil a été mis hors ligne afin d'être corrigé. Cet outil est essentiel pour assurer une planification appropriée, consolider le budget et comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives.

Gestion de programme

Cinq groupes d'objectifs interdépendants, qui concourent à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, sont énoncés dans le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021. Le Groupe d'objectifs 2 (« Chaque enfant apprend ») est aligné sur l'objectif de développement durable n° 4. Le Comité a noté la nécessité d'accélérer les efforts en vue d'atteindre les cibles relatives à trois indicateurs de produit du Groupe d'objectifs 2, un retard ayant été accusé à cet égard en 2019. Les progrès accomplis par un certain nombre de pays au titre des différentes dimensions relatives à cinq autres indicateurs de produit n'ont pas été satisfaisants.

En examinant les performances du bureau de l'Éthiopie en matière d'exécution des programmes, le Comité a constaté qu'il y avait un écart par rapport aux cibles fixées pour 13 des 31 indicateurs de réalisation établis au titre de six composantes du programme et qu'aucune cible n'avait été fixée pour 2019 pour 4 des indicateurs. Les notes attribuées dans le module d'évaluation des résultats ne correspondaient pas aux réalisations effectives concernant 9 des indicateurs de réalisation et les données relatives aux progrès réalisés concernant 4 indicateurs y étaient incomplètes. En outre, certains indicateurs de réalisation utilisés dans le module d'évaluation des résultats ne couvraient pas entièrement ce qui figurait dans le descriptif de programme de pays. Le Comité a également constaté qu'il y avait des lacunes dans les données de référence saisies dans le module. Le montant total des fonds alloués étant 1,6 fois supérieur aux dépenses prévues au titre des composantes du programme et l'utilisation effective ayant dépassé 84 % du montant alloué, il existait un risque important que les cibles fixées au titre des différents indicateurs de réalisation dans le descriptif de programme de pays ne soient pas atteintes.

Gestion des transferts de fonds

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. En février 2014, l'UNICEF a adopté la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. Le Comité a constaté des insuffisances en ce qui concerne les visites de contrôle des programmes dans 8 bureaux de pays et les vérifications ponctuelles dans 17 autres. Bien que, dans l'ensemble, les cibles des visites de contrôle des programmes et des vérifications ponctuelles minimales requises aient été atteintes au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et australe, le Comité a constaté qu'aucune visite de contrôle des programmes et aucune vérification ponctuelle n'avaient été effectuées au bureau de l'Éthiopie concernant 39 et 63 partenaires de réalisation respectivement.

Le projet d'intervention d'urgence face à la crise au Yémen a été entrepris en réaction à la crise humanitaire provoquée par le conflit qui sévit dans ce pays. L'une des composantes du projet est un transfert de fonds d'urgence visant à procurer de l'argent aux pauvres et aux personnes vulnérables pour leur permettre de faire face à la crise alimentaire. D'après les rapports soumis par un organisme de contrôle tiers, dans lesquels celui-ci a évalué l'exécution du projet, certaines cibles relatives aux indicateurs définis n'ont pas été atteintes.

Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement

La Division des approvisionnements a acheté 10 289 articles standard d'une valeur de 2,26 milliards de dollars, dont 818 (8 %), d'une valeur de 105,5 millions de dollars, n'ont pas fait l'objet d'accords à long terme. Dans 34 cas, les articles en question ont coûté plus cher que les mêmes articles qui avaient été achetés dans le cadre d'accords en 2019. En outre, 182 articles standard commandés par l'intermédiaire de 705 bons de commande, pour une valeur totale de 29,75 millions de dollars, ne faisaient l'objet d'aucun accord à long terme.

Des stocks d'une valeur de 54,40 millions de dollars (soit 28 % du stock total) étaient conservés dans des entrepôts de pays depuis plus de six mois, dont des stocks d'une valeur de 28,99 millions de dollars conservés pendant plus de 12 mois et des stocks d'une valeur de 21,21 millions de dollars conservés pendant plus de 18 mois. Des stocks destinés à des programmes financés au titre des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) d'une valeur de 14,91 millions de dollars avaient été conservés pendant plus de 12 mois, dont des articles d'une valeur de 12,13 millions de dollars, qui avaient été conservés pendant plus de 18 mois. Les stocks de plus de 18 mois comprenaient des fournitures médicales et des médicaments dont la durée de conservation était limitée.

Le Comité a constaté un retard dans 18 % des livraisons des fournisseurs. Le retard était particulièrement important pour les commandes de biens ou de consommables et les commandes directes. Les livraisons pour certains groupes d'achat semblaient également accuser des retards. Le Comité a constaté que six grands fournisseurs étaient à l'origine de plus de la moitié des retards de livraison. Toutefois, des dommages-intérêts avaient été imposés à un seul d'entre eux, dans le cadre d'une seule commande, et le Comité n'a obtenu aucune précision au sujet d'autres recours contractuels appliqués pour les autres commandes accusant des retards ou au sujet des motifs ayant conduit le Fonds à ne pas en appliquer.

Au total, 25,5 % des commandes d'urgence n'ont pas été livrées à temps. Bien que les commandes faites dans le cadre de la procédure d'intervention rapide aient été traitées et livrées en 2,5 jours en moyenne (contre un délai prescrit de 72 heures), les commandes relevant de la procédure d'urgence et de la procédure d'urgence relative ont été traitées et livrées en 34,2 jours et 97,3 jours respectivement (contre un délai prescrit de 14 et 60 jours respectivement).

Systèmes VISION et inSight

Conformément au plan de gestion de bureaux pour 2018-2021 de la Division des technologies de l'information et de la communication, un niveau de risque élevé a été attribué aux risques résiduels en matière de sécurité informatique, et l'évaluation des risques a été reconnue comme une mesure d'atténuation importante. Toutefois, une évaluation officielle des risques en matière de sécurité informatique devait encore être effectuée.

Les données d'identification des utilisateurs figurant dans la base de données principale des ressources humaines ne sont pas automatiquement synchronisées avec

celles de VISION. En effet, le Comité a constaté des incohérences lorsqu'il a comparé les données de ces deux ensembles de données. Parmi les problèmes constatés, on peut citer des cas où les utilisateurs d'un ensemble de données ne se trouvaient pas dans l'autre et des cas dans lesquels les identifiants d'utilisateurs de VISION dont le contrat avait expiré étaient encore valides. Des cas dans lesquels les données d'identification étaient toujours valides, même après la cessation de services, et des cas dans lesquels la même personne avait plus d'un identifiant ont également été constatés.

Le plan de continuité des activités n'a pas été officiellement examiné et mis à jour depuis 2013 et le plan de reprise après sinistre n'a pas été revu depuis septembre 2016. L'équipe chargée de la gestion des crises ne s'est pas réunie depuis décembre 2018 et il n'a été donné aucune suite à bon nombre des problèmes identifiés depuis. Le centre informatique principal, le site de reprise après sinistre et les sauvegardes se trouvent dans une même zone géographique. Des faiblesses dans la gestion des contrats concernant le centre informatique principal et les services de sauvegarde ont également été constatées.

Centre mondial de services partagés

Le nombre de dossiers renvoyés aux bureaux concernés a augmenté de manière continue de septembre à décembre 2019. Le pourcentage de dossiers renvoyés était le plus élevé dans le domaine des états de paie (47,71 %), suivi par l'administration des ressources humaines (23,11 %). Les principales raisons de cette situation étaient l'absence, l'inexactitude ou l'illisibilité des documents et le manque d'informations ou l'inexactitude des informations.

Le Comité a constaté des erreurs dans les dates des documents, les dates prévisionnelles et les dates de base pour le paiement. Des cas dans lesquels les dates d'enregistrement, les dates de base pour le paiement et les dates de rapprochement étaient antérieures aux dates des factures traitées ont également été constatés. Il y a en outre eu des cas où d'anciennes factures étaient en cours de traitement, ainsi que des retards de paiement et des paiements anticipés. Le Comité a également constaté que des avances de longue date n'avaient pas encore été remboursées, y compris des avances faites à des membres du personnel qui n'étaient plus en fonctions.

Principales recommandations

Sur la base de ces constatations, le Comité recommande que l'UNICEF :

Gestion financière

- a) Envisage de classer les éléments à long terme du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des placements à long terme ;**
- b) Définisse clairement la démarche qui lui permettra de mettre en service l'outil d'établissement du budget rapidement ;**

Gestion de programme

- c) Dans un souci d'efficacité organisationnelle et de cohérence, passe en revue les indicateurs de produit, leur application et leur évaluation dans l'ensemble des bureaux de pays ;**
- d) Revoie et renforce son système de suivi des programmes afin de veiller à la réalisation effective des résultats prévus ;**

e) Analyse les raisons des écarts enregistrés entre les résultats et les cibles fixées dans le descriptif de programme de pays en ce qui concerne le bureau de l'Éthiopie et détermine les mesures correctives à prendre pour atteindre les objectifs et les cibles fixés dans le descriptif s'agissant du bureau de pays ;

f) Étudie les moyens de renforcer les processus d'évaluation et d'assurance de la qualité interne afin qu'il y ait une plus grande précision dans la communication des données de référence et des réalisations au bureau de l'Éthiopie ;

Gestion des transferts de fonds

g) Détermine les raisons pour lesquelles le niveau minimum d'activités de certification n'a pas été atteint et de prendre d'urgence des mesures pour que, au minimum, des vérifications ponctuelles soient effectuées en temps voulu s'agissant de tous les partenaires de réalisation de la région de l'Afrique de l'Est et australe et, à cet égard, réitère sa recommandation (A/74/5/Add.3, par. 79) tendant à ce que l'UNICEF examine l'état d'avancement des activités de certification dans d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et qu'il prenne les mesures nécessaires pour rattraper le retard ;

h) Continue de renforcer l'exécution et le contrôle du projet de transferts de fonds d'urgence au Yémen, compte tenu de l'évolution de la situation et des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet sur le terrain ;

Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement

i) Veille à ce que des raisons et justifications spécifiques soient consignées pour chaque cas où des commandes sont passées en dehors des accords à long terme existants ;

j) Étudie les moyens d'améliorer encore le système de gestion des stocks afin de résoudre les problèmes relatifs à la rotation et au vieillissement des stocks ;

k) Veille à ce que les recours contractuels applicables soient appliqués de manière cohérente en cas de retard de livraison, et consigne en particulier les motifs ayant présidé à la décision d'appliquer ou non les recours contractuels pour chaque cas de retard et pour chaque fournisseur ;

Systèmes VISION et inSight

l) Prenne des mesures pour faire réaliser un niveau approprié de tests d'intrusion sur les applications essentielles et les réseaux par lesquels ces applications sont accessibles, ce qui aiderait à repérer les vulnérabilités en matière de sécurité et à apporter rapidement les correctifs nécessaires ;

m) Prenne des mesures pour assurer la synchronisation automatique entre les données de référence sur les ressources humaines et les identifiants des utilisateurs de VISION en instaurant la saisie obligatoire du numéro de compte ou numéro de code lors de la création de l'identifiant. Le Comité recommande également que les numéros de compte ou de code des membres du personnel soient mis à jour dans tous ces cas dans la base de données ;

n) Envisage de désactiver et de bloquer tous les anciens identifiants d'utilisateur qui ont été remplacés par des identifiants associés au même compte et d'appliquer la politique de changement de mot de passe, telle qu'elle est

présentée dans la section de la norme de l'UNICEF sur la sécurité informatique qui porte sur le contrôle des accès ;

o) Prenne des mesures pour examiner et mettre à jour officiellement le plan de continuité des opérations du siège dans les domaines prioritaires et autres, notamment les risques informatiques identifiés dans le cadre de la gestion des risques institutionnels, les développements/modifications des systèmes informatiques tels que SAP HANA ;

p) Veille à ce que les exigences du système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies soient prises en compte dans l'exercice d'examen et de mise à jour ;

q) Envisage d'établir une distance de sécurité entre le centre informatique principal du siège et le centre informatique de reprise en cas de sinistre sans que cela ait une incidence considérable sur la productivité et l'accès aux données en temps réel ;

r) Veille à ce que des inspections régulières du centre informatique du siège et des sites de secours et un suivi régulier des prestations des fournisseurs concernés soient effectués et dûment documentés, afin que des assurances suffisantes soient données concernant les contrôles, notamment les mesures de protection de l'environnement et de sécurité, et les prestations des fournisseurs conformément à l'accord ;

Centre mondial de services partagés

s) Examine avec les bureaux concernés les raisons expliquant le renvoi d'un grand nombre de dossiers et prenne des mesures pour améliorer le processus de soumission des dossiers de sorte que le Centre mondial de services partagés ait à en renvoyer le moins possible ;

t) Mette en place les contrôles de la saisie nécessaires et améliore les contrôles de données dans VISION pour tous les paramètres importants du traitement des factures ;

u) Conçoive et mette en place un mécanisme permettant de faire en sorte que tous ses bureaux présentent les factures en temps voulu ;

v) Élabore un plan d'action pour le règlement des anciennes avances en attente de recouvrement et que le Centre mondial de services partagés revise les politiques et procédures actuelles relatives au remboursement et au recouvrement des avances ou des trop-perçus et définisse des critères de gestion standard en la matière, et veille à l'application du plan de remboursement.

Chiffres clefs

6,41 milliards de dollars	Produits et autres gains
6,26 milliards de dollars	Charges
0,19 milliard de dollar	Excédent pour l'année
11,17 milliards de dollars	Actif
3,44 milliards de dollars	Passif
7,73 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 2019, 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 donnaient une image fidèle de la situation financière de l'UNICEF au 31 décembre 2019 et des résultats des activités et des 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'au contrôle 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 deux bureaux de pays et deux bureaux régionaux de l'UNICEF¹, et a examiné les opérations et activités financières du Fonds au siège de New York, ainsi qu'à Copenhague et à Budapest. L'audit final des états financiers et le contrôle de la gestion du siège à New York ont été effectués à distance, depuis l'Inde, en raison des restrictions de voyage et d'autres limitations découlant de l'épidémie de maladie à coronavirus (COVID-19).
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 Bureaux de l'Éthiopie et de l'Ukraine et bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe (Kenya) et pour l'Europe et l'Asie centrale (Suisse).

B. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures

6. Sur les 80 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2018, 33 (41 %) avaient été intégralement appliquées, 40 (50 %) étaient en cours d'application, 1 (1 %) n'avait pas été appliquée et 6 (8 %) étaient devenues caduques (voir annexe). Sur les 41 recommandations restant à appliquer, 8 avaient été formulées par le Comité dans des rapports remontant à plus de deux ans (voir tableau II.1).

Tableau II.1

État d'application des recommandations

Rapport	Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2017	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Recommandations non appliquées	Recommandations devenues caduques	Recommandations restant à appliquer au 31 décembre 2018
A/69/5/Add.3 , chap. II (2013)	1	–	1	–	–	1
A/71/5/Add.3 , chap. II (2015)	2	–	2	–	–	2
A/72/5/Add.3 , chap. II (2016)	13	7	5	–	1	5
A/73/5/Add.3 , chap. II (2017)	16	8	7	–	1	7
A/74/5/Add.3 , chap. II (2018)	48	18	25	1	4	26
Total	80	33	40	1	6	41

2. Aperçu de la situation financière

7. En 2019, le montant des produits s'est établi à 6,41 milliards de dollars, soit une diminution de 263,49 millions de dollars par rapport à 2018 (6,68 milliards de dollars). Cette diminution s'explique principalement par une baisse des contributions volontaires de 294,36 millions de dollars par rapport à 2018. Les charges ont quant à elles augmenté, passant de 5,97 milliards de dollars en 2018 à 6,26 milliards de dollars en 2019. Cette augmentation tient principalement à la hausse des charges liées à l'assistance pécuniaire et aux avantages du personnel, qui ont respectivement augmenté de 88,77 millions et de 103,22 millions de dollars par rapport à 2018. L'UNICEF a ainsi enregistré un excédent net de 188,21 millions de dollars, en baisse par rapport à 2018, où il s'était établi à 722,68 millions de dollars.

8. Le ratio total de l'actif/total du passif s'élève à 3,25, ce qui témoigne d'une grande solvabilité. Le ratio de liquidité générale, de 4,51, 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 2019. Bien que tous les ratios soient moins élevés que l'année précédente, le niveau de solvabilité et de liquidité du Fonds reste 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

Ratio	2019	2018	2017	2016 (après retraitement)
Total de l'actif/total du passif^a				
Actif/passif	3,25	3,46	2,96	3,38
Ratio de liquidité générale^b				
Actif courant/passif courant	4,51	5,45	4,58	5,13
Ratio de liquidité relative^c				
(Disponibilités + placements à court terme + créances)/passifs courants	3,43	4,29	3,55	3,96
Ratio de liquidité immédiate^d				
(Disponibilités + placements à court terme)/passifs courants	2,20	2,90	2,56	2,78

Source : États financiers de l'UNICEF pour 2019 et 2018.

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

^b Un ratio élevé signifie que l'entité est en mesure de régler ses passifs courants.

^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).

9. Au 31 décembre 2019, l'UNICEF détenait des actifs d'un montant total de 11,17 milliards de dollars (2018 : 10,51 milliards de dollars), dont 4,73 milliards de dollars en placements (2018 : 4,11 milliards de dollars), 3,33 milliards de dollars en contributions à recevoir (2018 : 3,33 milliards de dollars) et 0,80 milliard de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie (2018 : 1,00 milliard de dollars). À la même date, les avantages du personnel, d'un montant de 1,63 milliard de dollars, représentaient 47,38 % du passif total du Fonds, qui était de 3,44 milliards de dollars. Le montant des engagements à long terme au titre des avantages du personnel était de 1,50 milliard de dollars, soit 97,41 % des passifs non courants, qui s'élevaient à 1,54 milliard de dollars.

3. Gestion financière

a) Gestion des placements, des opérations de change et des comptes bancaires

10. Pour l'UNICEF, le principal objectif de la gestion des placements est de préserver le capital (gestion des risques), tout en veillant à ce qu'il y ait suffisamment de liquidités (gestion des liquidités) pour couvrir les besoins opérationnels tout en obtenant, pour le portefeuille de placements, un rendement concurrentiel par rapport au marché. Au 31 décembre 2019, l'UNICEF détenait 796,30 millions de dollars sous forme de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et 4,72 milliards de dollars sous forme de placements. Le total des placements a augmenté de 610,71 millions de dollars par rapport à l'année précédente et la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont diminué de 198,96 millions de dollars. Si les placements à court terme sont restés à peu près au même niveau, le montant des placements à long terme a plus que doublé entre 2018 et 2019. Le produit des placements (intérêts et dividendes) s'est établi à 126,15 millions de dollars en 2019 (2018 : 100,66 millions de dollars). Le Comité a constaté que 72 % des placements étaient des placements à court terme. Il a été informé que cela était dû au fait que l'UNICEF recevait des fonds avant de prendre

des engagements et que ces fonds faisaient partie des placements à court terme, qui étaient utilisés pour gérer les flux de trésorerie opérationnels, avant que les paiements ne soient effectués à l'échéance des engagements.

i) Présentation du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service

11. Au 31 décembre 2019, le total de passifs afférents à l'assurance maladie après la cessation de service s'élevait à 812,24 millions de dollars et l'UNICEF avait placé 640,74 millions de dollars (montant brut) pour financer ces passifs. Il avait engagé deux gestionnaires de fonds externes pour gérer ces fonds. Le portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service se composait de 23,70 millions de dollars en trésorerie, de 99,42 millions de dollars en contrats de change à terme, de 181,07 millions de dollars en obligations négociables et de 336,55 millions de dollars en actions. Le produit des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service s'élevait à 8,80 millions de dollars et la plus-value latente à 63,09 millions de dollars.

12. Le Comité a relevé que le portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service, y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie (542,35 millions de dollars), était considéré comme un placement à court terme et classé dans la catégorie des actifs courants, tandis que les obligations, d'un montant de 98,39 millions de dollars, étaient classées dans la catégorie des actifs non courants. Conformément à la norme IPSAS 1 (Présentation des états financiers), un placement est classé dans la catégorie des actifs courants s'il doit être réalisé ou utilisé au cours du cycle d'exploitation normal. Les placements à court terme comprennent également les placements détenus principalement aux fins de négociation et ceux constituant la part courante d'un portefeuille de placements à long terme. Le Comité a noté que l'objectif en matière de placements du fonds d'assurance maladie après la cessation de service était d'obtenir des rendements qui permettent de financer de façon adéquate les prestations d'assurance maladie après la cessation de service pendant la durée du placement sans générer de profits à court terme. Par conséquent, le portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service était un portefeuille à long terme, tout comme l'étaient les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service. La classification par l'UNICEF de 85 % du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des actifs courants n'était donc pas appropriée. Le Comité a noté que seuls les équivalents de trésorerie (23,70 millions de dollars) et les contrats dérivés de change à terme (99,42 millions de dollars), qui servent à effectuer les paiements courants des prestations d'assurance maladie après la cessation de service, pouvaient être considérés comme des placements à court terme ou comme un élément courant du portefeuille de placements à long terme.

13. L'UNICEF a déclaré que les placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service n'étaient pas des « actifs d'un régime d'avantages postérieurs à l'emploi » au sens des normes IPSAS et que l'objectif visant à obtenir un financement pendant la durée du placement ne s'appliquait donc pas. Le Comité a toutefois relevé que, dans les notes relatives aux états financiers, il était indiqué qu'une réserve pour l'assurance maladie après la cessation de service avait été constituée dans l'objectif d'obtenir des rendements qui contribuent à financer sur le long terme les engagements liés à cette assurance, qui sont comptabilisés dans la catégorie des passifs non courants. Les placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service ne devaient donc pas servir à financer les besoins de fonctionnement courants.

14. L'UNICEF a également déclaré que les placements en question étaient classés dans la catégorie des actifs courants parce qu'ils étaient principalement détenus aux

fins d'être négociés. Le Comité a toutefois noté que l'UNICEF n'avait désigné aucun de ces placements, à l'exception d'un contrat de change à terme de 99,42 millions de dollars, comme étant « détenu aux fins d'être négocié » au sens de la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation). En outre, les titres détenus aux fins d'être négociés sont ceux que l'on achète dans la seule intention de les vendre à court terme, généralement dans l'année qui suit. Or, le but premier des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service n'est pas de vendre les titres à court terme.

15. Le Comité a noté que le principe tendant à privilégier le fond plutôt que la forme était essentiel pour assurer une représentation fidèle et la fiabilité des informations contenues dans les états financiers et que les opérations devaient être comptabilisées et présentées selon leur teneur et la réalité économique et non uniquement en fonction de leur forme. Les placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service, à l'exception de la trésorerie et des instruments dérivés, sont en substance des placements à long terme. Le Comité est d'avis que, même si certains titres faisant partie des portefeuilles à long terme peuvent s'apprécier ou être liquidés, ou encore être vendus et réinvestis pour assurer une plus-value continue, cela ne change pas en soi l'objectif du portefeuille.

16. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de classer les éléments à long terme du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service dans la catégorie des placements à long terme.

17. L'UNICEF n'a pas souscrit à la recommandation, déclarant que les instruments d'investissement étaient destinés à être négociés pour maximiser ses rendements. En effet, le produit des ventes en 2019 représentait 44 % de la valeur des placements, ce qui témoignait d'un taux de rotation élevé des instruments détenus. Il n'était également pas d'accord avec l'interprétation selon laquelle l'objectif du portefeuille déterminait si celui-ci devait être classé en fonction du fond ou de la forme, dans la mesure où la classification du portefeuille dans la catégorie des placements à long terme donnerait l'impression aux utilisateurs des comptes que les instruments étaient détenus pendant de longues périodes ou jusqu'à échéance, ce qui n'était pas le cas. Des explications concernant l'objectif de ces placements étaient toutefois données afin d'informer le lecteur des raisons de ces placements.

18. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF, mais estime que la rotation des titres est fonction des conditions du marché et des directives ou stratégies de placements applicables à un moment donné. En effet, il peut arriver que des titres ne fassent l'objet d'aucune transaction pendant une longue période. Par conséquent, si le taux de rotation élevé est le seul critère de classification des composantes à long terme du portefeuille des placements afférents à l'assurance maladie après la cessation de service, il se peut que les objectifs de fond de ces placements ne soient pas pris en compte.

ii) Gestion des devises

19. L'UNICEF reçoit des contributions et effectue des paiements dans différentes monnaies. Environ la moitié des contributions reçues par l'UNICEF sont libellées dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis, ce qui l'expose à des risques de change et l'amène à gérer des opérations de change. L'UNICEF ne couvre pas ses décaissements et ses dépenses.

20. En 2019, plus de 75 % des devises ont été obtenues directement dans le cadre d'opérations au comptant, le solde des transactions étant couvert. Les opérations de couverture ont enregistré des gains de change de 19,83 millions de dollars, contre des pertes de 4,61 millions de dollars en 2018. Le Comité a constaté que les écarts de

change étaient gérables compte tenu de l'ampleur des opérations multidevises et de l'exposition aux risques de change, mais que, en période de forte volatilité des marchés, ils pouvaient avoir une grande incidence. L'UNICEF a déclaré qu'il révisait en permanence la couverture des sommes à recevoir, compte dûment tenu des réalités du marché, afin de préserver le capital.

21. Le Comité a constaté que l'UNICEF avait utilisé des contrats à terme de gré à gré et des options sur devises pour la première fois en 2019. Alors que les contrats à terme ne supposent le versement d'aucune prime, les options sont assorties d'une prime, qui est directement proportionnelle au risque couvert. En outre, l'UNICEF a également utilisé des options exotiques, spécialement structurées en fonction des paramètres de couverture souhaités. Le Comité a noté que les options de ce type pouvaient permettre de réduire les frais liés aux primes, mais présentaient également un plus grand risque. L'UNICEF a déclaré qu'il était conscient des risques associés aux options exotiques et qu'il en assurait un suivi régulier. En outre, les options exotiques qu'il utilisait permettaient non seulement de réduire les frais, mais aussi d'atténuer les risques, et étaient structurées de manière à ne pas générer un rendement inférieur à celui d'un contrat à terme.

22. Le Comité a également constaté que les directives en matière de couverture de l'UNICEF contenaient des renseignements sur les contrats à terme, mais pas sur l'utilisation d'autres instruments de couverture, notamment les options. Les directives fixaient des limites de couverture et une durée pour la couverture des encaissements, des décaissements et des placements, mais ne précisaient pas quels types d'instruments pouvaient être utilisés et n'imposaient pas de limites pour ce qui était des investissements dans différents types d'instruments de couverture. De surcroît, d'après ce que le Comité des commissaires aux comptes a constaté, le Comité consultatif en matière de finances de l'UNICEF n'avait pas établi de stratégie d'allocation des actifs pour les instruments de couverture. Compte tenu de la volatilité du marché des changes et de la gamme d'instruments de couverture et de produits sur mesure disponibles, chacun présentant des avantages et des risques, il importe d'établir un cadre régissant l'utilisation des différents instruments de couverture afin d'orienter et de réglementer les stratégies de placement pour ce type d'instruments.

23. L'UNICEF a déclaré que, si les options telles que les instruments de couverture n'avaient pas encore été prises en compte dans les directives en matière de couverture, il avait déjà prévu de mettre à jour ces directives dans le plan de travail pour 2020 avec l'approbation du Comité consultatif en matière de finances. De plus, l'établissement de limites pour les options ne donnerait pas la souplesse nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de couverture. L'UNICEF estimait donc que les limites déjà en place au niveau des contreparties étaient plus efficaces et plus adéquates pour gérer les risques.

24. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité de réviser ses directives en matière de couverture afin d'y inclure un cadre régissant dûment l'utilisation des différents types d'instruments de couverture, compte tenu des avantages et des risques qui y sont associés.

25. L'UNICEF a déclaré qu'il était déjà en train de mettre à jour ses directives en matière de couverture.

iii) Gestion des comptes bancaires

26. L'UNICEF a adopté différentes méthodes de conservation des liquidités et de décaissement ou paiement. Les banques attitrées sont utilisées pour les transactions importantes. L'UNICEF gère également des fonds en caisse.

27. Le Comité a été informé que, à la fin de 2019, l'UNICEF gérait 384 comptes bancaires pour ses bureaux de pays, ses bureaux régionaux et son siège et qu'il avait fermé 14 comptes bancaires en 2019. Il a constaté que cinq de ces comptes avaient été clôturés plus de 100 jours après la date d'envoi de la lettre de clôture.

28. L'UNICEF a déclaré qu'il avait envisagé d'exiger un délai pour la clôture des comptes bancaires, mais avait estimé que cela n'était pas faisable, car il n'avait aucun contrôle sur le temps que la banque mettrait pour mener la clôture à bien. Il continuerait d'assurer un suivi rigoureux avec toutes les parties prenantes afin que les comptes bancaires soient fermés dans les délais. Il a signalé que, dans un seul cas, le compte avait été réapprovisionné par erreur pour un montant de 302 250 dollars (trésorerie et frais bancaires), mais que l'opération avait par la suite été annulée.

29. Le Comité a noté que ces exemples montraient qu'il fallait collaborer plus étroitement avec les banques pour éviter des retards injustifiés dans la clôture des comptes et mieux contrôler les opérations effectuées sur les comptes pour lesquels une lettre de clôture avait été envoyée aux banques ou qui avaient été clôturés par les banques.

30. Le Comité recommande que l'UNICEF se concerte avec les banques concernées pour éviter des retards excessifs dans la clôture des comptes et étudie la possibilité de mettre en place des contrôles pour empêcher que des opérations ne soient faites sur les comptes devant être clôturés.

iv) Compte caisse

31. Les fonds en caisse, détenus en dollars ou en monnaie locale, sont tenus sous clé par un dépositaire autorisé et sont utilisés lorsqu'il n'y a pas d'établissements bancaires sur place. Selon les instructions relatives à la clôture des comptes, les bureaux sont tenus, chaque mois, d'examiner leurs comptes caisse, de les rapprocher avec les espèces effectivement détenues et d'établir un certificat. Le certificat annuel doit être téléchargé et approuvé dans VISION (système virtuel intégré d'information) dans les cinq jours suivant la clôture de la période.

32. En vérifiant les documents disponibles pour 26 des 52 comptes caisse actifs, le Comité a constaté que, dans 9 cas, il y avait des écarts (positifs comme négatifs), d'un montant total de 49 559 dollars, entre les fonds effectivement en caisse et le solde inscrit dans le grand livre général. Le Comité a été informé que l'écart négatif net s'expliquait par les ordres de paiement manuels enregistrés dans VISION mais non encore réglés au moment de la certification du compte caisse et que les écarts positifs tenaient aux ordres de paiement manuels non encore enregistrés dans VISION au moment de la certification. En outre, les certificats avaient été téléchargés en retard dans 10 cas.

33. L'UNICEF a déclaré que la simple présence d'un écart de rapprochement ne constituait pas une erreur. Compte tenu du volume d'activité dans les comptes caisse, les écarts de rapprochement étaient peu nombreux et s'expliquaient par le fait que des opérations avaient eu lieu en fin d'année. De plus, ils n'étaient pas significatifs. Par ailleurs, il avait été contrôlé chaque mois que les rapprochements des comptes caisse avaient bien été effectués et tout retard avait fait l'objet d'un suivi.

34. Étant donné que des écarts ont été constatés dans un tiers des comptes vérifiés par le Comité, il faut que l'UNICEF se penche sur les lacunes existantes et définisse les domaines à améliorer.

35. Le Comité recommande que l'UNICEF mette en place un dispositif de suivi permettant de s'assurer que des certificats corrects relatifs aux comptes caisse

soient téléchargés en temps voulu, ce qui contribuerait à renforcer davantage la procédure de rapprochement.

36. L'UNICEF a accepté de clarifier les instructions de clôture et d'y préciser les dates exactes auxquelles les rapprochements relatifs aux comptes bancaires et aux comptes caisse devaient être téléchargés.

b) Comptabilité générale

i) Classification des immobilisations corporelles

37. Au 31 décembre 2019, la valeur des immobilisations corporelles détenues par l'UNICEF était de 256,58 millions de dollars. Conformément à la politique financière et administrative 7 de l'UNICEF (immobilisations corporelles), les immobilisations corporelles sont réparties en huit catégories, en fonction de la nature de leur utilisation et de leur durée d'utilité estimée. Il importe de classer correctement les actifs en ce que cela permet d'assurer leur traçabilité et cela vaut tout particulièrement pour le progiciel de gestion intégré, qui se fonde sur cette classification pour calculer automatiquement l'amortissement et la valeur comptable des immobilisations.

38. Le Comité a constaté, dans de nombreux bureaux de pays, des incohérences dans la classification de 798 immobilisations corporelles, d'une valeur de 9,80 millions de dollars. En effet, des immobilisations du même type avaient été classées dans différentes catégories, pour lesquelles les durées d'utilité étaient différentes. Par exemple, 34 imprimantes avaient été classées dans la catégorie « matériel divers », pour laquelle la durée d'utilité fixée est de 5 ans, tandis que 33 autres avaient été classées dans la catégorie « infrastructures, matériel informatique et matériel de communication », pour laquelle la durée d'utilité fixée est de 10 ans.

39. L'UNICEF a répondu que les actifs pouvaient être portés en immobilisations au titre de plus d'une catégorie en fonction de leur taille, de leurs caractéristiques, de leur portée et de leur objectif. Il a également déclaré que la classification était conforme aux orientations fournies par le Groupe de travail des normes comptables.

40. Prenant note de la réponse de l'UNICEF, le Comité a toutefois relevé que des actifs de même nature devraient être portés en immobilisations sous une même rubrique afin d'éviter, dans la mesure du possible, des incohérences et des ambiguïtés et que, s'il était nécessaire de classer le même type d'actifs dans plus d'une catégorie, il fallait établir des directives claires. En outre, les orientations du Groupe de travail des normes comptables ne traitaient pas spécifiquement du problème mis en évidence. Le Comité a également noté que l'UNICEF n'avait adopté que huit catégories d'immobilisations corporelles et qu'il devrait peut-être les réviser et les définir de façon plus détaillée, compte tenu des enseignements tirés au fil des ans.

41. Le Comité a également constaté les problèmes ci-après dans la classification des immobilisations corporelles :

a) Dans certains cas, les catégories et la durée d'utilité ayant servi à l'établissement des états financiers n'étaient pas conformes à ce qui était prévu dans la politique administrative de l'UNICEF. L'UNICEF a confirmé cet état de fait, mais a déclaré que la classification utilisée pour l'établissement des états financiers était meilleure par rapport à celle prévue dans la politique relative aux immobilisations corporelles, dont il avait été proposé de publier une version révisée en 2020 ;

b) Trois articles relevant de la catégorie « infrastructures, matériel informatique et matériel de communication », qui avaient été acquis en 2019 par le bureau de pays de l'Éthiopie, avaient été portés en immobilisations sur la base d'une durée d'utilité de 3 ans et non de 10 ans, comme indiqué dans les états financiers.

L'UNICEF a reconnu les erreurs commises par le bureau de pays de l'Éthiopie et a pris des mesures correctives ;

c) Les bureaux de pays du Bangladesh, du Soudan du Sud et de la Zambie ont acquis quatre structures temporaires (conteneurs) à usage de bureaux en 2018 et les ont classées dans la catégorie « structures temporaires et structures mobiles », retenant comme hypothèse une durée d'utilité de 7 à 10 ans, alors que la durée d'utilité fixée pour cette catégorie d'actifs était de 10 à 25 ans. L'UNICEF a convenu que les bureaux en question avaient commis une erreur et a indiqué que des mesures correctives avaient été prises.

42. Le Comité recommande que l'UNICEF publie des directives claires pour éviter que des immobilisations corporelles du même type ne soient classées dans différentes catégories d'actifs, en particulier le matériel informatique et le matériel de communication.

43. L'UNICEF a déclaré que la politique et les directives relatives à la classification étaient claires et avaient été systématiquement suivies aux fins de l'application effective des normes IPSAS. Toutefois, des instructions supplémentaires seraient publiées dans le cadre du lancement de l'application « mAsset » et de la nouvelle politique relative aux immobilisations corporelles.

ii) Comptabilisation des immobilisations entièrement amorties

44. Le Comité a constaté que 6 099 immobilisations corporelles d'une valeur d'acquisition de 72,77 millions de dollars avaient été entièrement amorties au 31 décembre 2019, leur valeur comptable ayant été ramenée à zéro. De même, 75 immobilisations incorporelles, d'une valeur d'acquisition de 8,33 millions de dollars, avaient été entièrement amorties au 31 décembre 2019. Toutefois, des immobilisations dont la valeur comptable avait été ramenée à zéro figuraient toujours dans le registre des biens et avaient été prises en compte dans les états financiers.

45. Selon la norme IPSAS 17 (Immobilisations corporelles), il convient de procéder à un examen annuel de la valeur de l'actif et, si l'on estime que l'actif continuera d'être utilisé au-delà de sa durée d'utilité, il convient de réévaluer celle-ci. L'UNICEF a déclaré qu'un examen annuel des estimations de la durée d'utilité des actifs, basé sur celui mené en 2019, avait été effectué et qu'aucune incidence significative n'avait été recensée. Le Comité a constaté, à la lecture du rapport d'examen, que des changements apportés aux amortissements cumulés avaient eu une incidence totale de 36,12 millions de dollars sur la valeur comptable nette des actifs, mais qu'aucun ajustement n'avait été fait dans les états financiers.

46. Le Comité recommande que l'UNICEF apporte les ajustements nécessaires recensés à l'issue de l'examen à la valeur comptable et l'amortissement cumulé des actifs.

47. L'UNICEF a déclaré qu'il réévaluait actuellement la durée d'utilité des immobilisations. Étant donné qu'il était prévu de modifier le seuil d'immobilisation des actifs, ce qui entraînerait la sortie du bilan d'une grande partie des anciens actifs, il avait été estimé qu'il valait mieux réévaluer les durées d'utilité après le lancement de mAsset et de la politique révisée. La réévaluation aurait lieu comme prévu en 2020.

iii) Qualité des données démographiques fournies à l'actuaire

48. D'après les états financiers de l'UNICEF pour 2019, les engagements au titre des prestations définies dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi se montent à 1 496,48 millions de dollars. Le montant de ces engagements a été calculé à partir du rapport complet d'évaluation actuarielle établi par un actuaire externe.

L'UNICEF a fourni à l'actuaire des données démographiques et des données relatives aux participants (actifs et retraités). L'exactitude de l'évaluation actuarielle des engagements dépend de l'exactitude des données relatives aux fonctionnaires fournies par l'UNICEF. Le Comité a examiné les données fournies par l'UNICEF à l'actuaire pour s'assurer de leur exhaustivité, de leur exactitude et de leur cohérence. Il s'est fondé sur les données démographiques disponibles dans VISION.

49. Le Comité a constaté que la date de départ à la retraite manquait dans 1 477 cas (environ 44 % des retraités). L'UNICEF a indiqué que la date de départ à la retraite n'était pas utilisée pour le calcul des engagements et que les données démographiques relatives aux retraités étaient fondées sur des données provenant de deux sources : les données du Centre mondial de services partagés, extraites de VISION, qui comprenaient la liste des retraités gérée par l'UNICEF, et les données de l'ONU, extraites d'Umoja. Les cas en question concernaient des retraités gérés par l'ONU. L'UNICEF a également indiqué que tous les retraités étaient considérés comme remplissant les conditions s'ils avaient un plan d'assurance maladie ou dentaire et que la date du départ à la retraite n'était pas utilisée pour l'évaluation des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service prévue par les normes IPSAS. Le Comité a relevé que, étant donné que la date de départ à la retraite de 44 % des retraités n'était pas précisée et que cela entraînait un risque pour ce qui était de la validation des conditions à remplir, il fallait mieux tenir à jour la base de données relative aux retraités.

50. Sauf dans les cas où l'ancien(ne) membre du personnel et son (sa) conjoint(e) survivant(e) sont tous deux décédés, les enfants à charge peuvent être couverts par le régime d'assurance maladie après la cessation de service jusqu'à la fin de l'année civile où ils atteignent l'âge de 25 ans, à condition qu'ils ne soient pas mariés et qu'ils n'occupent pas un emploi à plein temps. Il importe donc de saisir les informations relatives aux personnes à charge, en séparant celles relatives au (à la) conjoint(e) et celles relatives aux enfants. Or, le Comité a constaté que la base de données ne contenait pas d'informations sur les enfants à charge. Il a également constaté que, dans 74 cas dans lesquels il y avait des personnes à charge survivantes et dans 9 cas dans lesquels plus d'une personne à charge était couverte par le régime d'assurance maladie après la cessation de service, les informations relatives à ces personnes n'étaient pas disponibles. L'UNICEF a répondu que l'actuaire calculait le coût des prestations par personne sur la base des données fournies par des tiers administrateurs concernant tous les membres assurés, y compris les personnes à charge de moins de 25 ans. Les prestations dont bénéficiaient les enfants à charge étaient donc implicitement prises en compte dans le coût des prestations par personne.

51. Le Comité est d'avis qu'il est nécessaire d'améliorer la qualité des données sur les retraités conservées par l'UNICEF en incluant les dates de départ à la retraite et les informations relatives aux enfants à charge.

52. Le Comité recommande que l'UNICEF recense les principaux éléments de données qui permettent de déterminer si un participant remplit les conditions requises pour bénéficier des prestations dues à la cessation de service ou postérieures à l'emploi et prévoit des mécanismes de contrôle propres à garantir que ces éléments soient entrés dans le système.

53. L'UNICEF a accepté de revoir et de rendre obligatoire la tenue à jour des champs relatifs aux dates qui avaient une incidence sur l'évaluation actuarielle des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service pour ce qui était des données qu'il fournissait.

iv) *Autres problèmes de présentation*

54. En examinant les états financiers, le Comité a recensé les domaines ci-après dans lesquels les informations fournies dans les états financiers pourraient être encore améliorées.

55. L'UNICEF n'a pas indiqué quel était le seuil d'immobilisation des actifs (2 500 dollars). Or, il s'agit d'une information importante permettant de connaître la méthode de comptabilisation des immobilisations utilisée pour l'établissement des états financiers. L'UNICEF a déclaré qu'il était en train de réviser le seuil d'immobilisation et qu'il examinerait l'importance relative de cette information et déterminerait s'il était nécessaire d'en rendre compte dans les états financiers de 2020.

56. Les voyages constituent une charge importante, l'UNICEF ayant dépensé 164,66 millions de dollars à ce titre en 2019. Toutefois, les charges liées aux voyages ne font pas l'objet d'une rubrique distincte dans l'état des résultats financiers et sont incluses dans les « charges diverses ». L'UNICEF a accepté de procéder à un examen des catégories de charges à faire figurer dans l'état financier de référence pour 2020 et d'envisager de fournir des informations révisées le cas échéant.

57. Des stocks d'une valeur de 60,85 millions de dollars se trouvant dans divers entrepôts de bureaux de pays de l'UNICEF, relevaient de subventions qui avaient expiré au 31 décembre 2019, dont des stocks d'une valeur de 20,53 millions de dollars qui concernaient des subventions qui avaient expiré plus d'un an auparavant, comme il ressortait du tableau de bord inSight. Le Comité a relevé que, dans la mesure où il s'agissait d'un montant important, cette information devrait être précisée dans les notes relatives aux états financiers. L'UNICEF a déclaré que les normes IPSAS n'imposaient pas de communiquer des informations sur les subventions arrivées à expiration et qu'il ne pensait pas que ces informations étaient suffisamment importantes pour apporter une valeur ajoutée aux lecteurs des états financiers. Toutefois, le Comité estime que, dans la mesure où la plupart des articles en stock de l'UNICEF ont été acquis au moyen des fonds préaffectés et où 16 % des stocks concernaient des subventions arrivées à expiration, il serait utile aux lecteurs des états financiers de connaître ces informations.

58. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de fournir, dans les états financiers et les notes s'y rapportant, des informations supplémentaires au sujet des voyages afin d'améliorer encore les informations présentées aux lecteurs des états financiers.

59. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de fournir, dans les états financiers et les notes s'y rapportant, des informations supplémentaires au sujet du seuil d'immobilisation afin d'améliorer encore les informations présentées aux lecteurs des états financiers.

60. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de fournir, dans les états financiers et les notes s'y rapportant, des informations supplémentaires au sujet des stocks ayant trait à des subventions ayant expiré afin d'améliorer encore les informations présentées aux lecteurs des états financiers.

c) **Gestion du risque institutionnel**

61. En mai 2009, l'UNICEF a défini une politique de gestion du risque, qui fait partie de son cadre de gestion des risques. Le but de cette politique est d'adopter une démarche systématique et cohérente pour déceler, évaluer et gérer les risques dans tout l'UNICEF, en utilisant un langage commun. Le Comité a été informé que, dans le prolongement du cadre de gestion des risques institutionnels, lancé en 2009, l'UNICEF avait élaboré, en 2019, une stratégie visant à gérer les risques

institutionnels de façon réfléchiée dans l'objectif de renforcer davantage les procédures et responsabilités en mettant en place un système informatique de gouvernance, de gestion des risques et de respect des règles (eGRC). Il a noté que les évaluations des risques pour 2019 de 152 bureaux étaient disponibles dans eGRC. En outre, la politique et la procédure de gestion des risques institutionnels étaient en cours d'actualisation et comprendraient des informations sur l'appétit pour le risque et la tolérance au risque.

62. D'après les directives de l'UNICEF relatives à la gestion des risques, tous les bureaux de pays et de zone, les bureaux régionaux et les divisions du siège sont tenus de cerner les risques qui pèsent sur l'obtention des résultats attendus et la réalisation des objectifs de gestion au niveau des programmes ou des bureaux et d'en rendre compte. Les risques importants sont examinés et peuvent faire l'objet de directives, de procédures ou d'orientations nouvelles ou révisées. Les divisions du siège et les bureaux régionaux sont également tenus d'examiner les risques que les bureaux concernés de l'UNICEF ont cernés, de les étudier dans une perspective globale et d'en tenir compte dans leur évaluation annuelle des risques selon qu'il convient.

63. Le Comité a constaté, à la lecture des rapports de gestion inSight sur les risques et leur gestion, que les données enregistrées dans l'inventaire des risques étaient incomplètes à plusieurs égards, seul l'intitulé du risque ayant été saisi dans 234² cas, dont 5 dans lesquels le risque avait été signalé au niveau supérieur de la hiérarchie. En outre, les mesures prises pour atténuer les risques en question par les bureaux auxquels ces risques avaient été signalés n'avaient pas été consignées.

64. L'UNICEF a déclaré qu'inSight ne permettait pas de suivre les mesures prises, mais que cela serait possible dans le nouvel outil eGRC, qui serait mis en service au troisième trimestre de 2020. Il a ajouté que les données précédemment consignées dans inSight seraient disponibles et que les données sur les risques pour 2019 avaient été saisies dans eGRC au moyen de modèles Excel. Toutefois, certains bureaux avaient saisi des données relatives à 2019 dans inSight dans l'optique de les transférer dans le nouvel outil eGRC lorsqu'il serait disponible. L'outil eGRC est actuellement mis à niveau par le fournisseur de l'application.

65. Le Comité a noté que, étant donné qu'il était toujours possible de modifier les informations contenues dans les rapports inSight, des données incomplètes avaient continué d'être saisies dans cet outil. En outre, les enseignements tirés par tel ou tel bureau ne pouvaient être consultés par d'autres bureaux.

66. Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que le cadre de gestion des risques institutionnels proposé soit mis en œuvre au plus tôt.

67. Le Comité recommande également que l'UNICEF fasse le nécessaire pour transférer les données existantes relatives aux risques et aux mesures prises dans l'outil eGRC de sorte que les enseignements tirés des mesures prises par le passé ne soient pas perdus et que toutes les données soient disponibles.

68. L'UNICEF a déclaré que l'outil de gestion des risques inSight n'était plus utilisé. Le fournisseur du système eGRC ne prenait pas en charge le passage de la structure inSight au format retenu dans eGRC, mais les profils de risque pour 2019 consignés par les bureaux dans inSight avaient été saisis dans le système eGRC, selon la nouvelle structure taxonomique. Les inventaires des risques établis par les bureaux dans inSight pour les années précédentes y seraient conservés à titre de référence et pourraient être consultés, si nécessaire.

² Dont 13 cas en 2019 et 32 cas en 2018.

d) Outil d'établissement du budget

69. L'UNICEF a décidé de mettre en place un outil en ligne d'établissement du budget, qui lui permettrait plus facilement de faire le lien entre résultats et ressources. L'outil devait remplacer le système intégré de budgétisation, le nouveau système de budgétisation et le système de suivi des allocations et des plafonds et servir de plateforme en ligne unique permettant l'intégration directe des données dans VISION (et leur synchronisation quotidienne). Le projet d'outil d'établissement du budget a été mis au point en 2014-2015 et lancé en 2016. Le budget global du projet était de 5,2 millions de dollars et le montant total des dépenses effectivement engagées à ce titre en avril 2020 s'élevait à 5,1 millions de dollars.

70. Le Comité a constaté que, à la fin du mois de juin 2019, tous les bureaux avaient reçu une formation et, au 1^{er} juillet de la même année, l'outil était disponible pour tous. Par la suite, l'outil a été mis en service dans deux tiers des bureaux. Le Comité a constaté que, à la mi-juillet 2019, les performances du système ayant ralenti à un niveau inacceptable en raison de la lourdeur du traitement des données, l'outil avait été mis hors ligne afin d'être amélioré. Il a été informé que le fournisseur qui avait conçu le système avait effectué des modifications et que le test de validation de la version modifiée avait été mené à bien en mai 2020.

71. Dans un précédent rapport (A/69/5/Add.3), le Comité avait recommandé que les bureaux de pays de l'UNICEF fournissent des hypothèses budgétaires pleinement justifiées dans le cadre de l'estimation des ressources nécessaires à la conduite des activités décrites dans les plans de travail pluriannuels évolutifs. Il avait également recommandé (A/71/5/Add.3) que l'UNICEF envisage de consolider un budget annuel intégré au niveau de l'organisation qui regroupe les données de tous les budgets approuvés par le Conseil d'administration et prévoit des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation, au niveau de l'unité administrative concernée. Dans le même rapport, il a souligné qu'il fallait instaurer un système de surveillance financière pour comparer les dépenses prévues et les dépenses effectives par niveau de planification approprié. Il a noté que l'UNICEF avait estimé que l'outil d'établissement du budget était essentiel à la mise en œuvre de ces recommandations. L'outil ne fonctionnant pas encore pleinement à un niveau de performance acceptable dans l'ensemble de l'organisation, les mesures devant être prises pour mettre en œuvre ces recommandations étaient restées en suspens.

72. Le Comité recommande que l'UNICEF définisse clairement la démarche qui lui permettra de mettre en service l'outil d'établissement du budget rapidement.

73. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation.

e) Présentation de rapports aux donateurs

74. Selon le paragraphe 4.310 de son Manuel des politiques et procédures de programmation, l'UNICEF est tenu de présenter aux donateurs des rapports sur l'utilisation des contributions. Le Comité a également été informé que la présentation en temps voulu de rapports de qualité aux donateurs était essentielle pour que l'UNICEF puisse maintenir de bonnes relations avec ceux-ci et assurer son financement.

75. Le Comité a constaté, dans le système de suivi des rapports aux donateurs, qu'en avril 2020, 256 des 4 336 rapports présentés aux donateurs en 2019 avaient été envoyés en retard et 335 qui auraient dû avoir été envoyés ne l'avaient pas encore été.

76. Le Comité a également constaté que 194 des rapports envoyés en retard et 334 des rapports qui n'avaient pas encore été envoyés concernaient le siège de l'UNICEF.

Sur les 194 rapports envoyés en retard, 9 avaient été envoyés avec un retard de 6 à 11 mois et 52 avec un retard de 1 à 5 mois. Sur les 334 rapports devant encore être envoyés, 106 accusaient un retard de 12 à 15 mois et 132, de 7 à 11 mois.

77. L'UNICEF a déclaré que le nombre de rapports devant être présentés aux donateurs avait augmenté et que le pourcentage de rapports envoyés en retard avait diminué, passant de 16 % en 2018 à 12 % en 2019. Il a également déclaré que, dans la majorité des cas, le retard était imputable à l'assurance qualité conduite par la Division des partenariats publics et au fait qu'il fallait veiller à ce que les rapports présentés par les bureaux de pays respectent les conditions et les normes de qualité fixées par les donateurs. En outre, dans un certain nombre de cas, la date à laquelle les rapports avaient été effectivement envoyés ne figurait pas dans VISION et il y avait des cas où les données avaient été incorrectement saisies dans le système, alors que le rapport du donateur avait été soumis à temps. L'UNICEF a également indiqué qu'il fallait ajuster le système afin de nettoyer les données anciennes ou erronées et de mettre en place une structure simplifiée dans VISION pour que l'on puisse s'assurer que les rapports ont été envoyés en temps voulu.

78. Le Comité recommande que l'UNICEF renforce le suivi et les contrôles internes afin de s'assurer que des rapports de qualité sont présentés en temps voulu aux donateurs.

79. L'UNICEF a accepté la recommandation et a indiqué qu'il menait une action dans toutes ses divisions pour consolider la présentation des rapports aux donateurs. Il a également déclaré que la migration du système actuel de suivi des rapports et de gestion des dossiers, faisant partie de VISION, vers le nouveau système de suivi des rapports aux donateurs était en cours et devrait être achevée d'ici au troisième trimestre 2020.

4. Gestion de programmes

a) Groupe d'objectifs 2 – Chaque enfant apprend

80. 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 les mêmes chances de réussir 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, l'UNICEF mène un ensemble d'activités dans le cadre de programmes de coopération par pays et de programmes globaux multipays.

81. Le Groupe d'objectifs 2 est aligné sur l'objectif de développement durable n° 4 (Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie) et comprend trois domaines de résultats : l'amélioration des résultats de l'apprentissage, le développement des compétences et l'accès équitable à une éducation de qualité. Conformément au cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour la période 2018-2021, le montant des ressources au titre de ce groupe d'objectifs pour la période considérée est estimé à 4 055 millions de dollars. Les dépenses effectives engagées en 2019 au titre du Groupe d'objectifs 2 se sont élevées à 1,18 milliard de dollars. La part des dépenses engagées dans les trois domaines de résultats était de 65 % pour le domaine de résultats 1 (accès équitable à une éducation de qualité), de 28 % pour le domaine de résultats 2 (résultats de l'apprentissage) et de 7 % pour le domaine de résultats 3 (développement des compétences).

i) *Mesure des performances*

82. Le Comité a été informé que, en 2019, 157 pays avaient exécuté des programmes au titre du Groupe d'objectifs 2, 142 ayant présenté des rapports au titre du domaine de résultats 1, 139 au titre du domaine de résultats 2 et 112 au titre du domaine de résultats 3. Pour mesurer les performances dans ces domaines de résultats, cinq indicateurs de produit ont été définis pour le domaine de résultats 1, quatre pour le domaine de résultats 2 et deux pour le domaine de résultats 3. Les indicateurs de produit ont été répartis comme suit : cinq sur le renforcement des systèmes et six sur la prestation de services. L'UNICEF a précisé que les pays actifs dans un domaine de résultats donné ne rendaient pas systématiquement compte de toutes les composantes relatives aux indicateurs sur le renforcement des systèmes, mais uniquement de la composante qui les concernait. En conséquence, le nombre de bureaux de pays qui présentent un rapport diffère selon les composantes.

83. Le Comité sait que les performances par rapport à ces indicateurs dépendent de l'évolution des situations humanitaires au cours d'une année donnée et de l'adéquation du financement. Si un certain nombre de cibles ont été atteintes, le Comité a noté que le compendium de données et le tableau de bord des résultats pour l'examen à mi-parcours en cours du Plan stratégique pour la période 2018-2021 avaient mis en évidence la nécessité d'accélérer les efforts en vue d'atteindre les cibles en matière d'éducation qui accusaient un retard s'agissant de trois indicateurs sur la prestation de services (2.a 4, 2.a 5 et 2.b.1). On trouvera dans le tableau II.3 des précisions sur les cibles en question.

Tableau II.3

Cibles non atteintes, par indicateur de produit

<i>Indicateur de produit</i>	<i>Valeur (2019)</i>	<i>Niveau d'étape (2019)</i>
2.a 4. Proportion de filles et de garçons ciblés par l'UNICEF rapportée aux filles et aux garçons visés par l'ensemble des partenaires en matière de soutien à l'apprentissage initial des jeunes enfants ou à l'éducation dans les situations d'urgence humanitaire	54 %	64 %
2.a 5. Pourcentage de filles et de garçons en situation d'urgence humanitaire ciblés par l'UNICEF ayant reçu une éducation préscolaire ou un enseignement primaire ou secondaire dans le cadre de programmes soutenus par l'UNICEF	60 %	76 %
2.b.1. Nombre de filles et de garçons ayant reçu des ressources pédagogiques individuelles pour le primaire et le secondaire ou l'apprentissage préscolaire dans le cadre de programmes soutenus par l'UNICEF	51,6 millions	62 millions

84. Le Comité est d'avis que l'UNICEF doit examiner les raisons pour lesquelles ces indicateurs n'ont pas été atteints et définir les mesures correctives ou supplémentaires qui s'imposent. L'UNICEF a indiqué que les cibles fixées au titre de l'indicateur 2.a 5 n'avaient pas été atteintes en raison du manque de financement, de l'escalade de l'insécurité et des attaques ciblées contre des écoles, et que la performance dépendait également de l'évolution des situations humanitaires tout au long de l'année. Il a également fait savoir que le nombre absolu de bénéficiaires n'était pas connu en début d'année.

85. Le Comité a également été informé que les indicateurs sur le renforcement des systèmes comportaient, en général, entre trois et cinq dimensions, chaque dimension comportant elle-même des sous-dimensions. À chaque sous-dimension correspondait une question de suivi stratégique et un indicateur standard dans le module d'évaluation des résultats. Si un bureau de pays de l'UNICEF concourait à une sous-dimension, il évaluait la situation dans le pays en utilisant une échelle de 1 à 4 (1 équivalant à « faible » et 4 à « champion »). La moyenne de ces scores relatifs aux sous-dimensions était utilisée pour déterminer si le pays satisfaisait à la dimension concernée et, finalement, atteignait l'indicateur global. Une moyenne inférieure à 2,5 était considérée comme un « non » et une moyenne de 2,5 ou plus comme un « oui ». Le Comité a pris note de l'état de la situation concernant les cinq indicateurs sur le renforcement des systèmes établi à partir des données gérées par l'UNICEF (voir tableau II.4).

Tableau II.4

État de la situation concernant les indicateurs de produit

<i>Indicateur de produit</i>	<i>État de la situation</i>
2.a.2. Pourcentage (et nombre) de pays disposant d'un système d'éducation équitable en matière d'accès, notamment pour les enfants souffrant de handicap (dimension de la préparation aux situations d'urgence/résilience incluse)	37 % des pays ont un score moyen de 2,5 ou plus dans toutes les dimensions relatives à un système d'éducation équitable en matière d'accès
2.a.3. Pourcentage (et nombre) de pays disposant d'un système d'éducation tenant compte des sexes en matière d'accès	38 % des pays ont un score moyen de 2,5 ou plus dans toutes les dimensions relatives à un système d'éducation tenant compte des sexes en matière d'accès
2.b.3. Pourcentage (et nombre) de pays disposant d'un système éducatif efficace en matière de résultats d'apprentissage, y compris dans l'éducation préscolaire	48 % des pays ont un score moyen de 2,5 ou plus dans toutes les dimensions relatives à un système éducatif efficace en matière de résultats d'apprentissage
2.b.4. Pourcentage (et nombre) de pays disposant de systèmes d'enseignement et d'apprentissage tenant compte des sexes	40 % des pays ont un score moyen de 2,5 ou plus en ce qui concerne les systèmes d'enseignement et d'apprentissage tenant compte des sexes
2.c.2. Pourcentage (et nombre) de pays disposant d'un système institutionnalisant le développement de compétences équitables entre les sexes en matière d'apprentissage, d'autonomie personnelle, de citoyenneté active et/ou d'aptitude à l'emploi	23 % des pays ont un score moyen de 2,5 ou plus dans toutes les dimensions relatives à un système institutionnalisant le développement de compétences équitables entre les sexes

86. Un certain nombre de pays ont obtenu un score moyen inférieur à 2,5, ce qui signifie que leurs progrès au titre des différentes dimensions relatives à ces indicateurs de produit n'ont pas été satisfaisants. Concernant ces indicateurs, le Comité a noté que les niveaux cibles pour toute la période du plan stratégique (c'est-à-dire de 2018 à 2021) étaient déjà indiqués comme ayant été atteints. Le Comité a également noté que, lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique en cours, la nécessité de fixer des cibles plus ambitieuses avait été soulignée concernant les indicateurs de produit suivants : systèmes d'éducation équitables en matière d'accès (2.a.2), systèmes éducatifs efficaces en matière de résultats d'apprentissage (2.b.3) et

systèmes institutionnalisant le développement de compétences équitables entre les sexes en matière d'apprentissage, d'autonomie personnelle, de citoyenneté active et/ou d'aptitude à l'emploi (2.c.2).

ii) *Performance dans certains bureaux*

87. Il est rendu compte de la performance en fonction des indicateurs adoptés par chaque pays dans le rapport établi à partir du module d'évaluation des résultats, qui donne un niveau de référence, un niveau d'étape, une cible et les chiffres effectifs se rapportant aux indicateurs. Les bureaux de pays sont tenus de soumettre des rapports au moyen du module sur les Groupes d'objectifs, qui sont ensuite utilisés pour suivre et rendre compte des progrès réalisés concernant tel ou tel indicateur du plan stratégique ainsi que des résultats globaux. Le Comité a examiné la cible fixée et l'état de la situation annuelle des indicateurs relatifs aux activités d'apprentissage et de développement dans les bureaux de pays en Éthiopie, en Liban et en Turquie et en a pris note (voir tableau II.5).

Tableau II.5

Performance dans le Groupe d'objectifs 2 : programmes

Bureau de pays	Problèmes constatés
Éthiopie	<p>L'UNICEF a indiqué qu'il y avait 19 indicateurs de produit en matière d'apprentissage et de développement. Or, seuls 17 indicateurs de produit^a ont été définis dans le module d'évaluation des résultats. L'un^b des indicateurs supplémentaires ne figurait pas dans le rapport approuvé établi au moyen du module, qui a été soumis par le bureau de pays, et l'autre^c avait été signalé comme ayant été abandonné à la suite de l'examen à mi-parcours de 2017.</p> <p>Sur les 17 indicateurs de produit, au cours des deux dernières années, il n'y a eu aucune amélioration par rapport au niveau de référence pour cinq^d d'entre eux, se rapportant à quatre produits. L'état d'utilisation des fonds pour chaque groupe de produits se situait entre 58 % et 94 % en décembre 2019.</p> <p>Sur les cinq indicateurs de réalisation, au cours des deux dernières années, il n'y a eu aucune amélioration pour trois^e d'entre eux et/ou il y avait un écart considérable en juin 2020 entre les résultats et la cible fixée. En outre, aucune cible n'a été fixée au titre de l'un^f des indicateurs au cours des deux dernières années. En ce qui concerne les réalisations, c'est la mention « en bonne voie » qui a été donnée, mais les indicateurs de réalisation ne fournissent pas suffisamment d'éléments actuellement pour étayer cette note.</p>
Liban	<p>Sur 9 produits, 2 n'étaient pas assortis d'indicateurs. Il y avait 57 indicateurs au titre des autres produits, mais il n'a pas été rendu compte des cibles ni des progrès réalisés pour 42 d'entre eux.</p> <p>En ce qui concerne les autres indicateurs, rien n'est indiqué pour 1 d'entre eux, 5 d'entre eux ont enregistré des retards ou n'ont pas été atteints, 5 d'entre eux ont été partiellement atteints et 4 ont été atteints.</p>
Turquie	<p>Sur 9 indicateurs concernant 3 produits, 5 ont été atteints et 4 ont été partiellement atteints.</p>

^a Les indicateurs de réalisation mesurent le résultat du programme et les indicateurs de produit évaluent le résultat des activités relatives au programme.

^b Nombre d'enfants bénéficiant d'activités d'éducation de la petite enfance grâce à des approches alternatives mises en place avec le soutien de l'UNICEF.

^c Systèmes éducatifs mettant en œuvre un ensemble minimum d'interventions pour promouvoir les résultats de l'apprentissage.

(Voir note(s) page suivante)

(Suite des notes du tableau II.5)

- ^d Politique en faveur de l'apprentissage précoce et programme d'apprentissage précoce assurant la participation des parents et de la communauté ; politique d'apprentissage précoce et programme d'apprentissage précoce, y compris des programmes et des normes de qualité en matière d'apprentissage précoce ; mise en place d'une évaluation en classe ; système d'information de gestion de l'éducation qui communique de manière transparente les constatations aux communautés ou aux comités de gestion scolaire ; politique ou plan du secteur de l'éducation assorti de mécanismes de prévention et d'intervention de qualité visant à lutter contre la violence fondée sur le genre dans et autour des écoles.
- ^e Indice de parité entre les sexes aux niveaux primaire et secondaire ; taux brut de scolarisation ; taux d'enfants non scolarisés parmi les filles et les garçons en âge de suivre l'enseignement primaire et le premier cycle du secondaire.
- ^f Amélioration des résultats de l'apprentissage : proportion d'élèves qui atteignent 50 % ou plus (score global) dans l'évaluation nationale des acquis scolaires.

88. Dans le cas du bureau de l'Éthiopie, l'UNICEF a répondu que pendant la plus grande partie de 2018, les indicateurs n'étaient pas en bonne voie d'être atteints. En 2019, deux des cinq indicateurs de réalisation avaient été pleinement atteints, des progrès avaient été enregistrés concernant deux autres et un n'avait pas été atteint. L'UNICEF a également déclaré que, en 2019, malgré l'absence de progrès s'agissant des indicateurs de produit détaillés dans le tableau II.5, 82 % des indicateurs de produit au titre de la catégorie « apprentissage et développement » avaient été considérés entièrement atteints ou partiellement atteints. Le Comité a également noté que le financement disponible avait été plus élevé que le montant des ressources prévues au début du plan national (2016) au titre de la réalisation liée à l'apprentissage et au développement (53,02 millions de dollars) : il s'était élevé à 69,38 millions de dollars, dont 54,67 millions de dollars avaient été utilisés. Le Comité a été informé que le plafond fixé au titre du programme avait été dépassé en raison du financement d'urgence qui avait été mobilisé pour répondre aux besoins d'urgence en matière d'éducation.

89. Dans le cas du Liban et de la Turquie, l'UNICEF a déclaré que les indicateurs qui n'étaient pas assortis de cibles pour 2019 auraient dû être désactivés dans le système et ne devraient donc pas apparaître. L'UNICEF a assuré au Comité que, en collaboration avec le bureau du Liban et le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, il veillerait à ce que les indicateurs inactifs n'apparaissent pas dans le rapport établi au moyen du module d'évaluation des résultats. Il a également fait savoir que, dans le cas de la Turquie, des indicateurs apparaissaient comme partiellement atteints car ils concernaient des interventions pluriannuelles résultant de la nécessité de renforcer des systèmes ou des interventions affectées par des circonstances imprévues.

90. Le Comité a estimé qu'il fallait examiner les raisons pour lesquelles il y avait des écarts dans les progrès accomplis au titre des indicateurs et définir les mesures correctives à prendre. La situation actuelle comporte un risque inhérent pour la planification et le suivi des programmes, ainsi que pour l'exactitude et l'exhaustivité des rapports sur la réalisation des plans stratégiques et nationaux.

91. Le Comité recommande que, dans un souci d'efficacité organisationnelle et de cohérence, l'UNICEF passe en revue les indicateurs de produit, leur application et leur évaluation dans l'ensemble des bureaux de pays.

92. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie et renforce son système de suivi des programmes afin de veiller à la réalisation effective des résultats prévus.

93. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et déclaré que l'élaboration d'un dictionnaire central d'indicateurs dans le module 3.0 d'évaluation des résultats était en cours, l'objectif étant de rationaliser la sélection des indicateurs et de faire en sorte

qu'il y ait davantage de cohérence entre les bureaux de pays à l'avenir. Il espère que cela permettra de rationaliser la sélection des indicateurs et de faire en sorte qu'il y ait une meilleure harmonisation entre les bureaux de pays à l'avenir pour ce qui est de l'application et de l'évaluation, le tout étant supervisé au niveau régional.

b) Exécution des programmes et mesure : région de l'Afrique de l'Est et australe

94. Le Comité s'est penché sur l'exécution des programmes de l'UNICEF dans la région de l'Afrique de l'Est et australe et au bureau de l'Éthiopie. Il a pris note de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 et des cinq priorités régionales pour l'Afrique de l'Est et australe pour la même période grâce aux indicateurs de réalisation et de produit qui y sont définis (voir tableau II.6).

Tableau II.6

Afrique de l'Est et australe : indicateurs de réalisation et de produit

<i>Composante</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Nombre total d'indicateurs</i>	<i>Atteints</i>	<i>En bonne voie</i>	<i>Partiellement atteints</i>	<i>En difficulté</i>	<i>Non atteints</i>
Survie et épanouissement	Réalisation	59	13	32	7	6	1
	Produit	160	49	88	8	11	4
Apprentissage	Réalisation	22	3	11	3	5	0
	Produit	56	17	35	2	2	0
Protection contre la violence et l'exploitation	Réalisation	36	13	19	1	3	0
	Produit	89	28	45	7	9	0
Environnement sûr et propre	Réalisation	18	3	11	2	2	0
	Produit	47	13	25	3	5	1
Mêmes chances de réussir dans la vie	Réalisation	25	6	12	2	5	0
	Produit	51	11	31	4	5	0

95. Le Comité a noté que les réalisations étaient le résultat des programmes, tandis que les produits étaient le résultat des activités menées dans le cadre des programmes. Il convient de signaler que, bien que cinq réalisations soient en difficulté dans le Groupe d'objectifs 1, seuls deux produits ont été enregistrés comme étant en difficulté, ce qui signifie que toutes les autres activités (se rapportant à 54 autres indicateurs de produit) ne l'étaient pas. Le Comité a également constaté qu'il y avait 26 indicateurs au titre des programmes exécutés par le Bureau régional de l'Afrique de l'Est et australe, qui concernaient principalement l'appui aux programmes à l'intention des bureaux de pays et les domaines de pratiques de gestion, d'après les informations disponibles dans le module d'évaluation des résultats. Parmi ces indicateurs, aucune donnée n'était disponible pour six d'entre eux, la mention « entièrement atteint » a été attribuée à trois d'entre eux, bien que les cibles n'aient pas été atteintes, et la mention « partiellement atteint » a été attribuée à l'un d'entre eux³, alors que son niveau actuel est inférieur aux données de référence.

96. L'UNICEF a déclaré qu'aucune donnée n'était disponible pour plusieurs indicateurs, ce qui a rendu difficile l'évaluation des progrès, et plusieurs problèmes/lacunes dans les définitions, les sources de données et l'alignement sur les

³ Nombre de pays dans lesquels au moins 90 % des enfants de moins d'un an ont reçu trois doses de vaccin contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche (DTC) ou pentavalent.

résultats ont été repérés. Il a également fait savoir que les processus d'assimilation des problèmes/lacunes qui existaient concernant l'établissement de rapports et d'identification des changements proposés en vue de rationaliser le cadre de résultats mis en évidence lors de l'examen à mi-parcours étaient en cours. Il a été pris acte des erreurs humaines faites dans la saisie manuelle des informations provenant d'un modèle hors ligne dans le module d'évaluation des résultats dans le système et signalé que des mesures seraient prises à cet effet.

i) *Le point concernant le bureau de l'Éthiopie*

97. Au bureau de l'Éthiopie, 31 indicateurs de réalisation (15 indicateurs standard et 16 indicateurs supplémentaires) ont été établis au titre de six composantes du programme, d'après les informations disponibles dans le module d'évaluation des résultats. Le Comité a pris note de ces indicateurs, présentés dans le tableau II.7.

Tableau II.7

Le point sur les progrès accomplis concernant le programme – bureau de l'Éthiopie

<i>Composante du programme</i>	<i>Note donnée par composante du programme dans le module d'évaluation des résultats</i>	<i>Nombre d'indicateurs de réalisation</i>	<i>Indicateurs ne présentant aucune amélioration ou présentant un écart important par rapport aux cibles fixées pour 2020</i>	<i>Indicateurs pour lesquels aucune cible n'a été fixée pour 2019</i>	<i>Pourcentage d'utilisation des fonds dans le cadre du plan national</i>
Santé	En bonne voie	6	1	0	94,19
Nutrition	En bonne voie	5	2	0	87,91
Eau, assainissement et hygiène	En bonne voie	4	2	0	76,62
Apprentissage et développement	En bonne voie	5	3	1	78,80
Protection de l'enfance	En bonne voie	6	2	3	85,14
Protection sociale et preuve d'inclusion sociale	En bonne voie	5	3	0	77,94
Total		31	13	4	–

98. Le Comité est préoccupé par le fait que, même si les progrès étaient « en bonne voie » pour toutes les composantes du programme, aucune amélioration n'avait été enregistrée pour la majorité des indicateurs et aucune cible n'avait été fixée pour 2019 au titre d'au moins trois composantes du programme.

99. Le Comité a également constaté que les notes attribuées dans le module d'évaluation des résultats ne correspondaient pas aux réalisations effectives ni aux progrès réalisés par rapport aux cibles concernant neuf des indicateurs de réalisation. En outre, les données relatives aux progrès réalisés concernant quatre indicateurs de réalisation ayant trait à la protection de l'enfance étaient incomplètes dans le module. Le Comité estime qu'il s'agit d'une faiblesse majeure dans la manière dont les programmes concernés ont été planifiés et contrôlés au bureau de l'Éthiopie.

100. Le montant total des ressources prévues au titre du plan national pour la période 2016-2020 s'élevait à 449,95 millions de dollars, alors que le montant effectivement alloué a été de 720,44 millions de dollars, dont 609,45 millions de dollars ont effectivement été utilisés jusqu'en 2019. Dans presque toutes les composantes du programme, autres que la santé, le montant alloué a été plus élevé que prévu, puisqu'il s'est situé entre 97 % et 287 %. Toutefois, l'utilisation des fonds par rapport à

l'enveloppe allouée se situe entre 77 % et 94 %, et il reste sept mois avant la clôture du programme de pays. Le Comité a noté que cette situation révélait des lacunes dans la planification des ressources au cours de la phase de budget intégré du plan de gestion des programmes de pays. Les liens entre les prévisions de dépenses et les initiatives effectivement menées pour mobiliser des ressources n'étaient pas clairs non plus.

101. L'UNICEF a déclaré qu'il n'avait pas été possible de réduire les ressources ordinaires, contrairement à ce qui avait été prévu. La différence entre les montants prévus et les montants alloués, ainsi que la sous-utilisation des crédits, s'expliquait par le fait que, dans les montants alloués, il y avait des fonds à transférer au nouveau programme de pays. Il a été précisé que le bureau de l'Éthiopie avait également reçu des fonds (autres ressources) destinés à des interventions d'urgence. Le Comité a noté que le montant des fonds effectivement utilisés était supérieur au montant prévu pour l'ensemble de la période visée par le programme de pays, alors que les cibles du descriptif de programme de pays pour la période 2016-2020 n'avaient pas été révisées.

102. Le montant total des fonds alloués étant 1,6 fois supérieur aux dépenses prévues au titre des composantes du programme et l'utilisation effective ayant dépassé 84 % du montant alloué, il existait un risque important que les cibles fixées dans le descriptif de programme de pays ne soient pas atteintes, compte tenu des progrès enregistrés au titre des différents indicateurs de réalisation ; il était donc nécessaire de revoir la planification et l'exécution des programmes en cours au bureau de l'Éthiopie.

ii) *Lacunes au niveau du cadre d'indicateurs*

103. Le Comité a passé en revue les réalisations au titre de chaque composante du programme figurant dans le descriptif du bureau de l'Éthiopie. On trouve dans le descriptif du programme de pays la liste des principaux indicateurs de réalisation à utiliser pour évaluer les résultats des programmes. Le Comité a constaté que certains indicateurs de réalisation utilisés dans le module d'évaluation des résultats ne correspondaient pas/ne couvraient pas entièrement ce qui figurait dans le descriptif de programme de pays. Il a également noté que les lacunes concernant les indicateurs de réalisation qui figuraient dans le module d'évaluation des résultats risquaient d'avoir une incidence sur la planification et l'exécution des programmes visant à atteindre les cibles énoncées dans le descriptif de programme de l'Éthiopie, et l'établissement de rapports y relatifs. L'UNICEF a déclaré que certaines des observations sur les lacunes recensées au niveau des réalisations étaient couvertes par des indicateurs de produit. Il a fait savoir également que la directive émanant du Bureau régional, qui visait à limiter le nombre d'indicateurs à quatre, expliquait essentiellement pourquoi certains indicateurs n'avaient pas été inclus.

104. Le Comité a noté que les indicateurs de réalisation mesuraient le résultat du programme et les indicateurs de produit évaluaient le résultat d'une activité. Ils ne sont donc pas interchangeable. En outre, à l'exception de la composante Eau, assainissement et hygiène, toutes les autres composantes du programme comportaient plus de quatre indicateurs de réalisation ; les indicateurs n'étaient donc pas limités à quatre. Le Comité craint que, faute de pouvoir mesurer les réalisations au moyen d'indicateurs précis correspondant à ce qui figure dans le descriptif de programme de pays, il soit difficile d'évaluer si ces composantes du programme sont mises en œuvre de manière efficace. L'évaluation par les pairs que le Bureau régional de l'Afrique de l'Est et australe avait faite en 2018 du bureau de l'Éthiopie avait également fait ressortir qu'il fallait faire mieux sur le plan de la correspondance entre les résultats et les indicateurs.

iii) Problèmes ayant trait aux données de référence

105. Le Comité a constaté qu'il y avait des écarts dans les données de référence saisies dans le module d'évaluation des résultats. La valeur de référence donnée dans le programme de pays actuel était beaucoup plus faible concernant deux indicateurs de réalisation (santé ; apprentissage et développement) que les chiffres enregistrés à la fin du précédent programme de pays de l'Éthiopie (2012-2016). Le Comité a également constaté que les valeurs de référence indiquées dans le module d'évaluation des résultats concernant six indicateurs de réalisation ne correspondaient pas à celles figurant dans divers rapports/documents publiés par différentes entités, notamment des ministères éthiopiens et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

106. L'UNICEF a fait savoir qu'une source de données avait changé, ce qui expliquait la variation constatée concernant l'un des indicateurs. Il a également indiqué que des mesures avaient été prises pour améliorer la qualité des données grâce à des systèmes de données administratives sectorielles et que les sources de données les plus récentes étaient utilisées en fonction de l'évolution de la situation et du contexte. Les rapports nationaux ayant valeur officielle étaient également privilégiés. En outre, l'UNICEF a expliqué que les crises et les situations d'urgence humanitaires avaient nui à l'atteinte des indicateurs.

107. Le Comité est conscient des difficultés et des obstacles liés à la qualité des données. Cela dit, il est préoccupé par le fait que la situation actuelle laisse entrevoir des risques dans la manière dont les programmes actuels sont planifiés, exécutés et contrôlés en utilisant ces ensembles de données de référence. Il convient de passer en revue les données pour s'assurer de leur qualité et de prendre les mesures qui s'imposent pour mettre à jour les données de référence.

108. Le Comité a constaté que, outre le fait que des indicateurs de réalisation et de produit n'avaient pas été atteints, le cadre d'indicateurs et la qualité des données du module d'évaluation des résultats étaient déficients à plusieurs égards au bureau de l'Éthiopie. Le Comité craint que la situation actuelle ne comporte un risque inhérent pour la planification et le suivi des programmes, ainsi que pour l'exactitude et l'exhaustivité des rapports sur la réalisation des plans stratégiques et nationaux au bureau de pays.

109. Le Comité recommande que l'UNICEF analyse les raisons des écarts enregistrés entre les résultats et les cibles fixées dans le descriptif de programme de pays en ce qui concerne le bureau de l'Éthiopie et détermine les mesures correctives à prendre pour atteindre les objectifs et les cibles fixés dans le descriptif s'agissant du bureau de pays.

110. L'UNICEF a rejeté la recommandation issue de l'audit au motif qu'elle était fondée sur les indicateurs de réalisation, dont l'atteinte dépendait également d'autres partenaires et de facteurs qui étaient hors de portée et du contrôle du bureau de l'Éthiopie. S'il n'est pas responsable des réalisations, le bureau de pays y contribue au moyen de produits. En ce qui concerne le cycle actuel du programme de pays, l'UNICEF a dû rendre compte des cibles fixées par le gouvernement hôte à l'échelle du pays dans le plan de développement. À l'avenir, pour le nouveau cycle, les cibles seront plus réalistes, puisqu'elles ne rendront pas compte de celles fixées au niveau national.

111. Le Comité a noté que les réalisations étaient le résultat des programmes, tandis que les produits étaient le résultat des activités menées dans le cadre des programmes. Les cibles du descriptif de programme de pays sont assorties d'indicateurs de réalisation, dont l'atteinte devrait orienter le fonctionnement du bureau de pays concerné. Le Comité est préoccupé par la réponse de l'UNICEF, à l'effet que le bureau

de pays n'est pas responsable des cibles fixées dans le descriptif de programme de pays ; il estime que l'UNICEF doit revoir sa position afin de prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent.

112. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie et renforce le processus d'assurance de la qualité s'agissant du module d'évaluation des résultats et veille à ce que la version en ligne du module soit mise à jour en temps voulu au bureau de l'Éthiopie.

113. Le Comité recommande également que l'UNICEF étudie les moyens de renforcer les processus d'évaluation et d'assurance de la qualité interne afin qu'il y ait une plus grande précision dans la communication des données de référence et des réalisations au bureau de l'Éthiopie.

114. L'UNICEF a pris acte des recommandations et déclaré qu'à partir de la fin de l'année 2019, le Bureau régional de l'Afrique de l'Est et australe avait entrepris d'améliorer la gestion de l'établissement des rapports à partir du module d'évaluation des résultats, se concentrant sur l'exactitude des données saisies et sur le renforcement de la responsabilité des chefs de section en matière d'établissement de rapports. Le bureau de l'Éthiopie établirait un mécanisme d'assurance de la qualité en fixant des cibles et des données de référence avec le Gouvernement et un dispositif d'établissement de rapports à partir du module d'évaluation des résultats ainsi qu'un examen rigoureux des notes. En outre, le bureau de pays procéderait à un examen du processus d'assurance de la qualité en vigueur en ce qui concerne les données de référence et les données relatives aux progrès réalisés afin de déterminer les lacunes existantes et élaborerait un nouveau mécanisme amélioré d'assurance de la qualité.

c) Programmes d'urgence

115. Les fonds au titre des « autres ressources affectées aux opérations d'urgence » dont disposait l'UNICEF pour 2019 s'élevaient à 2,04 milliards de dollars reçus comme suite aux appels révisés de l'action humanitaire pour les enfants (4,13 milliards de dollars).

116. Les promesses de dons dans le cadre de ces appels représentaient 50 % du niveau de financement requis. On trouvera dans le tableau II.8 les pourcentages atteints en 2019 au titre des principaux résultats, par composante.

Tableau II.8

Pourcentages atteints au titre des principaux résultats dans les pays concernés par les appels de fonds 2019 de l'action humanitaire pour les enfants

<i>Composante</i>	<i>Cible (nombre de bénéficiaires)</i>	<i>Pourcentages atteints</i>
Nutrition	4 559 854	79
Santé	31 837 381	95
Eau, assainissement et hygiène	41 102 171	95
Protection de l'enfance	4 567 772	84
Éducation	11 657 301	60
Transferts de fonds	1 958 982	55

Note : Les cibles proviennent des pays qui sont concernés par l'appel 2019 à l'action humanitaire pour les enfants et les pourcentages atteints en décembre 2019 sont basés sur les rapports consolidés sur les situations d'urgence de 2019 et les rapports de situation de fin d'année.

117. L'UNICEF a déclaré qu'il n'avait pu atteindre que 60 % de ses cibles en matière d'éducation en raison du manque de financement, de l'escalade de l'insécurité et des

attaques ciblées contre les écoles. Les pourcentages atteints ont été faibles en ce qui concerne les transferts de fonds ; en effet, il manquait les connaissances techniques nécessaires pour exécuter le programme, la mise en œuvre du programme à plus grande échelle a été limitée et il n'y avait pas d'engagement de financement à long terme.

118. L'UNICEF a également déclaré que, pour faire face aux contraintes dans le domaine de l'éducation, il prévoyait de continuer de renforcer sa prestation de services grâce à des partenariats, des prestations innovantes et transposables, au renforcement des systèmes, à des mesures de soutien à l'apprentissage pour les enfants en situation de déplacement et à la mise en place de solutions alternatives telles que des programmes d'enseignement accéléré en faveur des enfants déscolarisés. Il a également fait savoir qu'il déploierait, en 2020, une stratégie de formation axée sur les capacités dans les sept régions où il intervenait, de même qu'une stratégie de formation accélérée dans plusieurs pays ciblés afin de régler les problèmes liés aux transferts de fonds.

i) Préparation aux interventions d'urgence

119. Le Comité a constaté que l'UNICEF avait publié une procédure sur la préparation aux interventions d'urgence afin qu'une intervention d'urgence efficace se mette en place rapidement face à une crise humanitaire. Il y est prévu que le siège fixe les normes minimales de préparation et les mesures minimales de préparation pour les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège lui-même. Ces normes représentant un niveau minimum de préparation, la mesure clé de la préparation est donc le respect des normes minimales de préparation, qui repose sur une autoévaluation faite par tous les bureaux. Les produits concernant l'état de préparation sont ensuite téléchargés sur la plateforme de préparation aux situations d'urgence, l'outil en ligne servant à l'application de la procédure définie par l'UNICEF sur la préparation aux interventions d'urgence.

120. Le Comité a constaté qu'il y avait des divergences dans la manière dont la plateforme de préparation aux situations d'urgence était utilisée par les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour analyser les risques, réaliser les autoévaluations et contrôler leur préparation opérationnelle comme prévu dans la procédure. Les problèmes suivants ont été repérés :

a) La procédure prévoit que les bureaux de pays doivent suivre chaque année un processus de planification de la préparation aux situations d'urgence qui se décline en quatre étapes. Cela comprend un examen du profil de risque du pays tous les six mois et l'approbation de plans de préparation annuels tous les 12 mois. Le Comité a constaté que, pour 42 bureaux de pays, l'approbation du plan de préparation datait de plus d'un an et que 21 d'entre eux étaient classés à haut risque, 11 à risque moyen et 10 à faible risque. Toutefois, lors de l'examen de l'état de préparation, 23 de ces bureaux de pays avaient obtenu le score parfait de 100 %. Cela montre que les retards n'entrent pas en ligne de compte dans l'attribution d'un score aux bureaux ;

b) La norme minimale de préparation 9 était liée à la préparation concernant les interventions en espèces (c'est-à-dire le transfert d'argent aux bénéficiaires). Le Comité a constaté que, dans 53 pays, l'état de préparation était jugé inférieur aux niveaux satisfaisants, 32 étant classés à haut risque. En outre, dans 25 pays, la norme minimale de préparation 9 était jugée non applicable. Le Comité a noté que les programmes de transferts de fonds en réponse aux crises humanitaires étaient en augmentation et que, dans ce scénario, il était encore plus important que les bureaux respectent les normes minimales de préparation et que les pays à haut risque s'efforcent de prendre des mesures supplémentaires pour améliorer leur état de préparation face aux situations d'urgence ;

c) La procédure relative à la préparation aux situations d'urgence prévoyait que tous les bureaux régionaux achèvent leur planification dans la plateforme de préparation aux situations d'urgence le 31 juillet 2018 au plus tard. À partir de 2019, tous les bureaux devaient réévaluer leurs progrès, étant tenus de respecter les normes minimales de préparation dans les trois mois suivant l'approbation de leur plan de préparation. Le Comité a remarqué que, d'après les données extraites de la plateforme de préparation aux situations d'urgence, le score de préparation de trois bureaux régionaux (Afrique de l'Ouest et centrale, Moyen-Orient et Afrique du Nord, et Europe et Asie centrale) avait été évalué à 0 %. L'UNICEF a déclaré que cela était dû au fait que ces bureaux régionaux avaient élaboré leur plan sur papier, l'option pour les bureaux régionaux n'étant pas disponible sur la plateforme au moment où ils avaient établi leur plan ;

d) Le Comité a également remarqué que, en ce qui concerne la région Europe et Asie centrale, le tableau de bord du module de la plateforme de préparation aux situations d'urgence indiquait que la plupart des pays avaient un score faible s'agissant de la norme minimale de préparation 9 et que seuls deux pays étaient pleinement conformes à cette norme. Le Comité a été informé que la norme minimale de préparation 9, introduite en 2018, concernait la préparation aux situations d'urgence liées aux transferts de fonds humanitaires et que les scores venaient de l'autoévaluation faites par les bureaux par rapport au respect de cette norme. Les mauvais scores obtenus par 19 des 21 bureaux l'étaient au titre de la conformité aux normes minimales de préparation, ce qui représentait un contexte de risque spécifique. Dans les pays à revenu moyen et élevé présentant un faible niveau de risque, comme en Europe et en Asie centrale, les transferts de fonds humanitaires se font par le truchement des systèmes nationaux de protection sociale, et la préparation est donc axée sur les capacités locales.

121. L'UNICEF a déclaré que, conformément à la procédure de préparation aux situations d'urgence, les bureaux avaient préparé leur plan initial en la matière. Cependant, l'utilisation de la plateforme de préparation aux situations d'urgence était facultative et c'est la raison pour laquelle de nombreux bureaux avaient conservé leur plan sur le site SharePoint. L'utilisation de la plateforme progressait ; il était prévu que tous les plans des bureaux régionaux soient transférés sur la plateforme de préparation aux situations d'urgence au premier semestre 2020. Cette action n'avait pas été menée à bien en raison de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et des mesures y relatives. L'UNICEF a également déclaré que des mesures seraient prises dans la nouvelle plateforme de préparation aux situations d'urgence pour sanctionner les bureaux de pays qui ne respectaient pas le processus et que des changements seraient notamment apportés au système de notation, la mise en service étant prévue pour octobre 2020. Il a également déclaré qu'un examen global des procédures de préparation aux situations d'urgence, y compris des normes minimales de préparation, avait débuté en 2018. Le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale concourait activement à définir les critères à appliquer dans les différents pays/contextes de risques. En mars 2020, l'UNICEF a publié de nouvelles procédures assorties de directives révisées sur les normes minimales de préparation, qui sont disponibles sur la plateforme de préparation aux situations d'urgence. Le Bureau régional va appliquer les nouvelles directives de sorte que les pays enregistrent dans la plateforme leur nouveau score de conformité.

122. Le Comité recommande que l'UNICEF veuille à l'utilisation efficace de la plateforme de préparation aux situations d'urgence pour l'analyse des risques et la planification de la préparation aux interventions d'urgence dans tous les bureaux régionaux et les bureaux de pays, comme le prévoit la procédure.

123. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation.

5. Gestion des transferts de fonds

a) Activités de certification et mécanisme de contrôle des partenaires de réalisation

124. 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. Les charges engagées par l'UNICEF en 2019 au titre de l'assistance pécuniaire s'élevaient à 2,35 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 de fonds (852,11 millions de dollars), suivie par la région de l'Afrique de l'Ouest et centrale (452,70 millions), la région de l'Afrique de l'Est et australe (450,98 millions), la région de l'Asie du Sud (216,94 millions), la région de l'Europe et de l'Asie centrale (181,48 millions), la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique (91,76 millions) et la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (83,94 millions).

125. 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. Les activités menées dans le cadre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds comprennent des macroévaluations de la gestion des finances publiques de chaque pays de programme ; 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 ; l'établissement de plans de certification en fonction de la note de risque obtenue par le partenaire de réalisation lors de la microévaluation.

126. Au total, 102 bureaux de pays ont atteint ou dépassé les exigences minimales en matière de certification programmatique et financière. Le Comité a constaté des insuffisances en ce qui concerne les visites de contrôle des programmes dans 8 bureaux de pays et les vérifications ponctuelles dans 17 autres, comme le montre le tableau II.9.

Tableau II.9
Activités de certification non menées

Région	Activité	Activités non menées (pourcentage)	Nombre de pays
Asie de l'Est et Pacifique	Visites de contrôle des programmes	34	1
	Vérifications ponctuelles	20 à 40	2
Amérique latine et Caraïbes	Visites de contrôle des programmes	20	1
	Vérifications ponctuelles	15 à 50	5
Moyen-Orient et Afrique du Nord	Vérifications ponctuelles	29 à 94	3
Afrique de l'Ouest et centrale	Visites de contrôle des programmes	14 à 28	6
	Vérifications ponctuelles	14 à 80	7

127. L'UNICEF a attribué l'insuffisance des activités de certification dans certains pays à des circonstances imprévues, notamment des catastrophes naturelles, des conflits armés et des restrictions d'accès aux sites pour la conduite des activités de certification, qui ont empêché le bureau de pays de satisfaire pleinement aux exigences fixées pour l'année.

128. Le Comité a pris note des efforts faits par l'UNICEF et ses bureaux de pays pour mener à bien les activités de certification, malgré un environnement difficile et changeant. Le Comité est d'avis qu'il est nécessaire de trouver des moyens d'améliorer encore la situation et de continuer à faire des efforts soutenus pour consolider davantage les activités de certification.

129. L'UNICEF a reconnu que des efforts soutenus étaient nécessaires pour gérer efficacement les risques et obtenir les certifications concernant les transferts de fonds aux partenaires de réalisation. Il a mis en place un cadre solide et exhaustif en vue de l'exécution effective et efficace des activités d'évaluation et de certification, ainsi que pour le contrôle et le soutien technique à tous les niveaux de l'organisation. Le siège de l'UNICEF, les bureaux régionaux et la direction des bureaux de pays remédient à toute insuffisance au moyen des mécanismes de contrôle existants et des directives applicables.

130. En ce qui concerne le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et australe, bien que, dans l'ensemble, les cibles des visites de contrôle des programmes et des vérifications ponctuelles minimales requises aient été atteintes, les problèmes suivants ont été constatés :

a) Concernant 39 partenaires de réalisation, aucune visite de contrôle des programmes n'a été effectuée. Le montant des transferts directs de fonds en instance s'élevait à 107,26 millions de dollars, dont 3,58 millions étaient en instance depuis plus de six mois. En outre, des vérifications ponctuelles n'ont pas été effectuées concernant 63 partenaires de réalisation, alors qu'il y avait des montants en souffrance ;

b) Concernant 21 partenaires de réalisation, aucune visite de contrôle des programmes n'a été effectuée ni aucune vérification ponctuelle. Le montant des transferts directs de fonds en instance s'élevait à 49,35 millions de dollars s'agissant de ces partenaires de réalisation, dont 3 millions étaient en instance depuis plus de six mois.

131. Tout en reconnaissant qu'il fallait, de manière prioritaire, faire en sorte que les exigences minimales soient remplies pour tous les partenaires de réalisation, l'UNICEF a déclaré qu'il était demandé aux équipes de donner la priorité à la liquidation de ces montants par les partenaires d'exécution concernés.

132. Le Comité recommande que l'UNICEF détermine les raisons pour lesquelles le niveau minimum d'activités de certification n'a pas été atteint et de prendre d'urgence des mesures pour que, au minimum, des vérifications ponctuelles soient effectuées en temps voulu s'agissant de tous les partenaires de réalisation de la région de l'Afrique de l'Est et australe et, à cet égard, réitère sa recommandation (A/74/5/Add.3, par. 79) tendant à ce que l'UNICEF examine l'état d'avancement des activités de certification dans d'autres bureaux de pays et bureaux régionaux et qu'il prenne les mesures nécessaires pour rattraper le retard.

133. L'UNICEF a déclaré convenir qu'il fallait assurer une certification financière minimale (vérifications ponctuelles) auprès des partenaires de réalisation du Bureau régional de l'Afrique de l'Est et australe s'agissant des transferts de fonds déclarés en 2020. Il a également fait savoir que, pour ce qui est du contrôle des programmes (visites de contrôle des programmes), la cible avait en fait été atteinte pour la période considérée s'agissant du Bureau régional. Cependant, celui-ci avait omis par inadvertance de saisir lesdites informations dans inSight pour 2019 en vue du rapport d'étape sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds. L'UNICEF a saisi ces informations au cours du premier trimestre de 2020.

b) Transfert direct de fonds aux bénéficiaires

134. Des transferts directs de fonds sont effectués aux particuliers ou aux ménages afin de les protéger de l'impact d'une crise humanitaire. C'est une pratique que l'UNICEF a mise en place dans divers pays. Le Comité a remarqué que le montant total des transferts directs de fonds aux bénéficiaires était de 191,72 millions de dollars en 2019, 91 % du montant total des transferts de fonds (173,84 millions de dollars) ayant été effectués au Yémen.

135. Le projet d'intervention d'urgence face à la crise au Yémen a été entrepris en réaction à la crise humanitaire provoquée par le conflit qui sévit dans ce pays. L'une des composantes, le projet de transfert de fonds d'urgence, vise à procurer de l'argent aux pauvres et aux personnes vulnérables pour leur permettre de faire face à la crise alimentaire. Le Comité a été informé que le projet avait été mis en œuvre par l'UNICEF à la demande de la Banque mondiale.

136. Le projet est supervisé par le Groupe de la gestion des projets de l'UNICEF, dont les membres de l'équipe se trouvent à Amman et au Yémen. En ce qui concerne l'exécution du projet, l'UNICEF a engagé un organisme de facilitation pour négocier l'accès et apporter un appui au projet, des organismes de paiement pour distribuer l'argent aux bénéficiaires ainsi qu'un organisme de contrôle tiers pour assurer un contrôle indépendant du projet et un mécanisme auto-administré de gestion des réclamations.

i) Identification des bénéficiaires

137. En prenant en charge le projet, l'UNICEF a adopté la liste de 1,5 million de bénéficiaires enregistrés auprès du Fonds de protection sociale, un programme de protection sociale du Gouvernement yéménite, qui bénéficiait de l'assistance technique de divers organismes internationaux. La liste des bénéficiaires a été établie avant le conflit et n'a pas été revue par l'UNICEF lorsqu'il a pris en charge le projet.

138. L'UNICEF a déclaré qu'il avait adopté la liste des bénéficiaires du Fonds de protection sociale conformément à l'accord de financement passé avec la Banque mondiale. L'UNICEF est dépositaire de la liste ; il n'a pas le pouvoir de retirer ni d'ajouter des bénéficiaires. L'utilisation d'une liste établie préalablement au conflit sans modifications était une condition imposée par la Banque mondiale, qui se justifiait par des facteurs politiques, économiques et techniques.

139. Toutefois, l'UNICEF a également reconnu que, du fait de la situation actuelle, un nombre beaucoup plus important de ménages étaient tombés dans la pauvreté en raison de facteurs externes tels que le ralentissement ou la contraction de l'économie et le non-versement des salaires. Les conditions socioéconomiques de la population yéménite s'étaient détériorées depuis le début des hostilités dans le pays. Par conséquent, la formule consistant à identifier les bénéficiaires à partir d'une liste établie préalablement au conflit ne serait ni pertinente ni valable dans le scénario actuel. Il n'était cependant pas possible d'adopter une nouvelle formule pour identifier les bénéficiaires sans collecter des données plus récentes. L'UNICEF a également déclaré qu'une intervention différente en matière de protection sociale était nécessaire, laquelle se concentrerait sur des mesures d'activation du marché du travail et la reprise économique.

140. Le Comité a noté que, compte tenu de la situation, l'UNICEF avait évalué et accepté le risque d'exécuter un programme sur la base d'une liste de bénéficiaires établie en 2014.

ii) Progrès accomplis dans l'exécution du projet

141. L'organisme de contrôle tiers soumet des rapports dans lesquels il évalue l'exécution du projet en utilisant huit indicateurs clés à la fin de chaque cycle de versements. Le Comité a relevé plusieurs problèmes de taille dans ces rapports :

a) Pendant les six cycles de versements (jusqu'au 31 décembre 2019), les fonds n'avaient pas pu être transférés à environ 9 % à 14 % des bénéficiaires. L'UNICEF a déclaré qu'il analysait régulièrement pourquoi certains bénéficiaires ne recevaient pas les fonds qui leur étaient destinés afin de renforcer les efforts faits pour les contacter et que différents facteurs, suivis par l'UNICEF, expliquaient les écarts enregistrés, notamment les décès, la perte de papiers d'identité et les déplacements ;

b) Par rapport à l'objectif de 90 % des bénéficiaires recevant des informations appropriées de la part des facilitateurs sur le lieu, l'heure et la date du paiement, les résultats obtenus se sont toujours établis entre 23 % et 32 % au cours des cinq premiers cycles. Le Comité a été informé que l'indicateur ne rendait pas fidèlement compte du modèle de transfert de fonds d'urgence s'agissant de la distribution d'argent et qu'il avait été révisé au cours du sixième cycle, se concentrant plutôt sur le réseau de facilitation, ce qui avait eu pour conséquence de faire progresser le taux de réalisation ;

c) Certains bénéficiaires devaient parcourir de longues distances pour atteindre le site de paiement. L'UNICEF a indiqué que l'organisme de contrôle tiers examinait cet aspect et s'efforçait d'assurer l'alignement de l'indicateur mesurant la distance parcourue par les bénéficiaires avec les paramètres du projet afin de connaître le pourcentage de bénéficiaires ayant marché plus de deux heures ou parcouru plus de 10 km pour atteindre un site de paiement (20 km pour les districts touchés par la guerre) et de fournir des analyses mieux ventilées pour mieux comprendre l'indicateur et les mesures correctives à prendre. Le nombre total de sites de paiement est passé de 1 117 au cours du cinquième cycle à 1 276 au cours du sixième cycle, et les efforts se poursuivent pour accroître la couverture des sites de paiement mobile afin de réduire les temps de déplacement ;

d) Par rapport à la cible d'au moins 60 % des bénéficiaires qui disent avoir un niveau de satisfaction plus élevé et 35 % ayant un avis neutre, les résultats ont été inférieurs à 40 % pour les premiers dans tous les cycles et à 55 % pour les seconds dans cinq des cycles. L'UNICEF a indiqué qu'un retour d'information avait constamment été fourni aux banques de sorte que la situation continue de s'améliorer, malgré les nouveaux problèmes qui apparaissaient, notamment la pandémie de COVID-19 et d'autres problèmes dus à la situation sur place ;

e) La cible selon laquelle au moins 85 % des bénéficiaires devraient être en mesure de recevoir un paiement dès la première tentative a été atteinte lors des cinquième et sixième cycles. Le Comité a constaté que, si la cible avait été atteinte, seuls 24 % des bénéficiaires se rendant dans des sites de paiement fixes dans les zones urbaines avaient reçu un échéancier de paiement et 43 % des sites de paiement dans les zones rurales ne disposaient pas de bandeaux d'échéancier de paiement comportant les dates de paiement prévues. L'UNICEF a déclaré que les échéanciers n'avaient été distribués que dans 49 districts urbains qui avaient été sélectionnés sur la base des enseignements tirés du projet concernant les cycles de versement et pour lesquels des problèmes d'engorgement avaient été signalés. Les principales raisons de ces visites répétées étaient la nécessité d'éviter les foules et de parer aux dysfonctionnements des systèmes de paiement et aux mauvaises connexions Internet des systèmes d'hébergement des sites. Des recommandations ont été formulées à l'intention des banques, l'objectif étant d'améliorer les systèmes de paiement et de réduire l'engorgement des sites de paiement. En outre, le plan de paiement a été revu

de fond en comble afin que le calendrier des visites des bénéficiaires sur les sites de paiement soit ajusté et que les résultats du septième cycle de versements soient meilleurs.

142. Le Comité recommande que l'UNICEF continue de renforcer l'exécution et le contrôle du projet de transferts de fonds d'urgence au Yémen, compte tenu de l'évolution de la situation et des enseignements tirés de la mise en œuvre du projet sur le terrain.

6. Gestion des achats, des stocks et de la chaîne d'approvisionnement

a) Gestion des achats

i) Passation de marchés par l'intermédiaire de contrats à long terme

143. Le manuel des achats de l'UNICEF prévoit qu'en général, si des accords à long terme sont en place et valables, ils doivent être utilisés pour tous les besoins qui surviennent par la suite, plutôt que de procéder à de nouveaux appels d'offres ou de réaliser des achats hors du cadre des accords existants. Toutefois, pour les commandes importantes qui n'ont pas été prévues au moment de l'élaboration de l'accord ou des accords, ou dans d'autres situations où il y a lieu de penser que de meilleurs prix ou des conditions plus avantageuses pourraient être obtenus par une nouvelle mise en concurrence, un nouvel appel d'offres doit être envisagé.

144. Le Comité a noté que la Division de l'approvisionnement avait émis 7 745 bons de commande en 2019 pour 14 751 articles d'une valeur de 2,4 milliards de dollars, dont 10 289 articles standard d'une valeur de 2,26 milliards de dollars (93 %). Huit cent dix-huit (818) de ces articles standard, dont la valeur cumulée s'élève à 105,5 millions de dollars (8 % du coût total des articles standard achetés) n'ont pas été achetés dans le cadre d'accords à long terme. Le Comité a constaté que les articles en question avaient coûté plus cher dans 34 cas (18,8 millions de dollars en tout) que les mêmes articles qui avaient été achetés dans le cadre d'accords au cours de l'année. Il a également noté que 182 articles standard commandés par l'intermédiaire de 705 bons de commande, pour une valeur totale de 29,75 millions de dollars, ne faisaient l'objet d'aucun accord à long terme, dont 7 d'une valeur cumulée de 22 millions de dollars et d'une valeur individuelle de plus d'un million de dollars.

145. L'UNICEF a déclaré qu'il n'était pas possible de tirer une conclusion générale sur les économies potentielles et qu'il était nécessaire d'examiner chaque cas individuellement. Par exemple, un prix négocié dans le cadre d'un accord à long terme peut être réservé à certains groupes de pays définis. De même, en ce qui concerne les articles standard commandés qui ne font pas l'objet d'un accord à long terme, il convient d'examiner chaque cas précis. Il n'est pas possible d'affirmer de manière générale qu'il aurait été plus avantageux d'acquérir ces articles dans le cadre d'un accord. Dans le cadre de l'approche par produit mise en place pour la plupart des articles standard, la Division de l'approvisionnement cherche à établir des accords à long terme lorsqu'elle estime que ceux-ci offriraient un meilleur rapport qualité-prix et/ou des gains d'efficacité. L'UNICEF a ajouté qu'il n'était pas tenu, pour effectuer ses achats, de mettre en place des accords à long terme, et que cette disposition était nécessaire pour lui permettre de rechercher d'autres solutions, si nécessaire (par exemple, pour tenir compte du rapport qualité-prix, des limites associées aux accords à long terme existants, des limites technologiques ou des situations d'urgence).

146. Le Comité a pris acte de la réponse de l'UNICEF. Toutefois, aucune justification précise n'a été fournie pour les marchés passés en dehors des accords à long terme à des prix plus élevés dans les 34 cas cités et pour ne pas avoir établi d'accords pour les 182 articles standard mentionnés plus haut. Le Comité estime que les raisons spécifiques qui justifient de ne pas passer par l'accord à long terme pour l'acquisition

d'articles standard devraient être clairement consignées, ce qui n'apparaît pas dans les informations fournies.

147. Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que des raisons et justifications spécifiques soient consignées pour chaque cas où des commandes sont passées en dehors des accords à long terme existants.

148. L'UNICEF a déclaré que, conformément aux procédures existantes, si un bon de commande ou un contrat de services était établi pour des biens ou des services qui étaient disponibles dans le cadre d'un accord à long terme valide et que le bon de commande ou le contrat en question était conclu en dehors d'un tel accord, le personnel chargé des achats serait alors tenu de justifier le non-recours à l'accord existant dans les notes internes du document contractuel dans le système VISION. En outre, la valeur totale des cas dans lesquels le prix des articles standard achetés en dehors des accords à long terme était supérieur à celui des mêmes matériaux achetés dans le cadre d'accords en 2019 représentait 0,83 % de la valeur des articles standard achetés dans l'année, ce qui était considéré comme négligeable. L'UNICEF a également fait savoir que, pour la plupart des articles standard, le processus d'achat comprenait déjà une évaluation de faisabilité et une analyse coûts-avantages de l'établissement potentiel d'accords à long terme pour chaque produit ou service, et que divers facteurs rendaient l'établissement d'un accord moins avantageux.

149. Bien que le Comité apprécie la réponse donnée par l'UNICEF, celui-ci n'a pas fourni de raisons précises pour justifier les achats effectués en dehors des accords à long terme à des prix plus élevés et le fait que des accords n'aient pas été mis en place pour les articles standard en question, en conséquence de quoi le Comité n'a pas pu vérifier la justification des décisions prises dans ces cas précis.

ii) Autorisation de passation de marchés locaux

150. Une procédure de la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF prévoit que l'objectif des autorisations d'achat local est de faire bénéficier les bureaux nationaux et régionaux de l'expertise de la Division afin de s'assurer que les achats locaux ou régionaux sont effectués conformément aux règles et règlements en vigueur, répondent aux normes de qualité établies et sont dans le meilleur intérêt de l'UNICEF, et de permettre à la Division de contrôler toutes ces activités. Le manuel des achats de l'UNICEF prévoit qu'une telle autorisation doit être obtenue avant de lancer l'appel d'offres et de publier les documents de l'appel d'offres.

151. Le Comité a noté qu'en 2019, la Division de l'approvisionnement avait délivré 159 autorisations pour des achats locaux effectués par 68 bureaux de pays, sous la forme d'autorisations *ad hoc* d'achat local, d'autorisations générales d'achat local (hors construction), d'autorisations d'achat local (pour des travaux de construction) ou d'autorisations d'achat local (pour des services d'achat). En se fondant sur l'analyse de ces cas, le Comité a noté ce qui suit :

a) Sur les 39 autorisations *ad hoc* d'achat local qui ont été délivrées : dans 20 cas, où des médicaments et des produits nutritionnels d'une valeur cumulée de 37 985,52 dollars ont été achetés localement par un bureau de pays, la procédure d'appel d'offres a été lancée en septembre 2017, bien avant la délivrance des autorisations *ad hoc* ;

b) Sur les 22 autorisations générales d'achat local : dans 20 cas, des aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et des médicaments ont été achetés dans 11, pour un coût total de 50 866 754,91 dollars (19 autorisations générales d'achat local) et de 3 117 372 600 francs CFA d'Afrique de l'Ouest (une autorisation d'achat local). Dans tous ces cas, la procédure d'appel d'offres a été lancée en octobre et en novembre 2018, avant la délivrance des autorisations d'achat local.

152. L'UNICEF a déclaré que la plupart des produits nutritionnels, en particulier les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et les médicaments, devaient faire l'objet d'une évaluation de l'assurance qualité et être approuvés avant de pouvoir être achetés. Les normes et spécifications techniques de ces produits ont été établies à l'échelle mondiale et validées par la Division de l'approvisionnement. Par conséquent, les autorisations d'achat local pour ces produits ne peuvent pas être délivrées par la Division avant l'approbation des produits, des fournisseurs et des sites de fabrication. L'évaluation de l'assurance qualité n'a été effectuée que pour les offres reçues dans le cadre d'appels d'offres lancés par l'UNICEF, que ce soit par la Division ou par le bureau de pays en coordination avec la Division. Les appels d'offres ont donc toujours précédé la délivrance des autorisations de marchés locaux pour les médicaments et pour la plupart des produits nutritionnels, en particulier les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi. Dans ces cas précis, les autorisations *ad hoc* pour des aliments thérapeutiques prêts à l'emploi ont été délivrées de nouveau (elles avaient été précédemment délivrées en 2017 et 2018) sur la base des résultats de la procédure d'appel d'offres de 2017.

153. Le Comité a pris note de l'explication fournie par l'UNICEF. Toutefois, il a également noté que la disposition pertinente du manuel des achats s'appliquait à l'exigence d'une évaluation de l'assurance qualité et à l'approbation des aliments thérapeutiques prêts à l'emploi uniquement, et qu'elle ne prévoyait pas spécifiquement que l'évaluation de l'assurance qualité soit effectuée après l'appel d'offres. En outre, dans deux des cas d'autorisation *ad hoc* d'achat local, la date même des achats était antérieure à la date de délivrance de l'autorisation. Le Comité n'a pas pu vérifier la date des achats effectués dans le cadre des autorisations générales d'achat local en raison d'un manque de données à ce sujet. Dans un autre cas d'achat local de vaccins par un bureau national, le bon de commande a été émis un mois avant la délivrance des autorisations y afférentes par la Division de l'approvisionnement.

154. Le Comité recommande que l'UNICEF analyse les raisons pour lesquelles des achats ont été effectués avant que les autorisations d'achat local ne soient délivrées par la Division de l'approvisionnement et de prendre les mesures correctives nécessaires.

155. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et a déclaré qu'il analyserait les raisons pour lesquelles les trois bons de commande cités contenaient des dates d'émission antérieures à la date de délivrance de l'autorisation d'achat local, et qu'il prendrait les mesures correctives nécessaires.

156. Le Comité recommande également que l'UNICEF clarifie les dispositions du manuel des achats et des documents de procédure connexes concernant les procédures et les étapes à suivre pour obtenir des autorisations d'achat local pour différents produits, en particulier dans le cas des aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et des médicaments.

157. L'UNICEF a accepté la recommandation et a déclaré qu'il finaliserait la révision en cours du manuel des achats et de la procédure connexe applicable par la Division de l'approvisionnement afin de clarifier davantage les procédures et les étapes à suivre pour obtenir des autorisations d'achat local, notamment en ce qui concerne l'achat d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi et de médicaments.

b) Gestion des stocks

158. L'UNICEF achète du matériel qu'il fournit aux partenaires de réalisation et aux gouvernements nationaux pour soutenir les différents programmes mis en œuvre par ceux-ci. Il s'agit notamment de produits nutritionnels, de vaccins, de médicaments et de fournitures médicales, ainsi que de matériel pédagogique. Le Comité a été informé

que l'UNICEF était réputé avoir le contrôle des fournitures lorsque la propriété en était transférée par le fournisseur ou lorsqu'elles avaient été livrées aux entrepôts de l'UNICEF, et que le Fonds en était le bénéficiaire et pouvait en réglementer l'accès par des tiers. Lorsque les fournisseurs expédient le matériel, l'UNICEF en obtient le contrôle sur la base des Incoterms⁴. Lorsque des marchandises sont expédiées directement aux partenaires de réalisation et reçues par eux, ces marchandises ne sont pas considérées comme faisant partie du stock de l'UNICEF. Les fournitures sont enregistrées comme stock dans les livres de l'UNICEF (soit comme marchandises en transit, soit comme marchandises stockées en entrepôt) lorsqu'elles sont sous le contrôle de l'UNICEF.

159. En 2019, 981,63 millions de dollars de fournitures ont été transférés aux partenaires de réalisation et aux gouvernements nationaux qui mettent en œuvre divers programmes soutenus par l'UNICEF. L'UNICEF avait en stock pour 380,39 millions de dollars de matériel.

i) Rotation des stocks

160. Le Comité a analysé les ratios financiers pour la gestion des stocks en se basant sur la rotation des stocks et le nombre de jours en stock, c'est-à-dire le nombre de jours pendant lesquels les fournitures sont conservées en stock avant d'être expédiées pour servir à la mise en œuvre des programmes. Le Comité a noté que la durée moyenne de conservation des fournitures en stock était de 140 jours en 2019, contre 134 en 2018, et que le taux de rotation des stocks était de 2,62 en 2019, contre 2,72 en 2018. Une analyse plus approfondie a révélé qu'au cours de l'année, la consommation de stocks a été plus lente au cours des trois premiers trimestres et a augmenté au cours du dernier trimestre. Le Comité n'a pas connaissance de l'existence de normes de référence qui permettraient d'évaluer ces ratios, mais a noté que le nombre de jours en stock à l'OMS était de 84, et de 98 au Programme alimentaire mondial en 2018.

161. L'UNICEF a indiqué que les taux de rotation des stocks calculés à partir des données extraites de VISION étaient de 3,29 pour la Division de l'approvisionnement, de 6,22 pour les bureaux de pays et de 5,87 pour l'UNICEF dans son ensemble, et que le nombre de jours avant transfert des stocks aux utilisateurs était de 97,9 pour la Division et de 32 pour les bureaux de pays. Le Comité a fait observer que ces ratios n'étaient pas calculés à partir des chiffres figurant dans les états financiers. Quand bien même, le calcul présenté a confirmé que le nombre de jours de conservation des fournitures en stock était élevé. En outre, les marchandises en transit font partie des stocks et de la chaîne d'approvisionnement, et doivent donc être incluses dans ce calcul.

162. Le Comité a également constaté que le nombre de jours en stock pour les programmes d'urgence était de 134, tandis qu'il était de 137 pour les programmes ordinaires (chiffres extraits de « Autres ressources – Urgence »), et que les taux de rotation des stocks étaient de 2,73 et 2,66, respectivement. Les fournitures destinées aux programmes d'urgence sont censées être distribuées d'urgence dans des situations de crise humanitaire, mais leur rotation est similaire à celle des fournitures ordinaires. L'UNICEF a déclaré que, dans le cadre de son engagement fondamental en faveur des enfants, il était chargé de prépositionner des fournitures pour les interventions d'urgence et que les fournitures d'urgence devaient être exclues de cette analyse. Le Comité a également été informé que des fournitures d'une valeur de 192 millions de

⁴ Les Incoterms sont un ensemble de règles publiées par la Chambre de commerce internationale qui définissent les responsabilités des vendeurs et des acheteurs pour la vente de biens dans les transactions internationales. Chaque règle des Incoterms clarifie les tâches, les coûts et les risques que doivent supporter les acheteurs et les vendeurs dans le cadre de ces transactions.

dollars, soit 51 % de la valeur totale du stock, étaient conservées dans des entrepôts sur le terrain, dont 50 millions de dollars de fournitures prépositionnées (stocks de réserve) destinées à être conservées pendant une période plus longue pour faire face aux situations d'urgence.

163. Le Comité a noté que ce stock de réserve constituait 13 % du stock total et 31 % des fournitures d'urgence. Ces stocks de réserve doivent être consommés selon le principe « premier entré, premier sorti » ou en fonction de la date d'expiration des produits. Le Comité a toutefois remarqué que des fournitures appartenant à ce stock de réserve et représentant quelque 15 millions de dollars (30 %) étaient restées en stock pendant plus d'un an. Même en excluant de l'analyse ce stock prépositionné, le nombre de jours en stock pour les fournitures d'urgence était d'environ 94, ce qui restait très élevé. Cette durée de stockage s'accompagne d'un risque de vieillissement des stocks, voire de dépassement de la durée de vie utile de certains articles.

ii) Vieillesse des stocks

164. Le Comité a noté, à la lecture du rapport sur le vieillissement des stocks dans inSight, que des stocks d'une valeur de 54,40 millions de dollars (soit 28 % du stock total) étaient conservés dans des entrepôts de pays depuis plus de six mois. Sur ces stocks, des fournitures d'une valeur de 28,99 millions de dollars avaient été conservées pendant plus de 12 mois, dont des fournitures d'une valeur de 21,21 millions de dollars, qui avaient été conservées pendant plus de 18 mois. Le Comité a également constaté que des stocks destinés à des programmes d'urgence d'une valeur de 14,91 millions de dollars avaient été conservés pendant plus de 12 mois, dont des fournitures d'une valeur de 12,13 millions de dollars, qui avaient été conservées pendant plus de 18 mois. Les stocks de plus de 18 mois comprenaient des fournitures médicales et des médicaments dont la durée de conservation était limitée.

165. L'UNICEF a répondu que l'« urgence » mentionnée dans le rapport inSight concernait les fournitures prépositionnées, qui étaient conservées en prévision d'une situation d'urgence afin de permettre une réaction rapide. Étant donné la nature de cet inventaire, il est conservé pendant des périodes beaucoup plus longues. L'UNICEF a également déclaré que les fournitures destinées aux programmes ordinaires qui datent de plus de deux ans faisaient l'objet d'un suivi régulier. Les stocks prépositionnés (fournitures d'urgence) et les stocks ordinaires, qui dataient de deux ans, étaient évalués respectivement à 7,14 et 2,39 millions de dollars à la fin de l'année.

166. Le Comité a constaté que certains vaccins en stock avaient plus de six mois. Les vaccins ont une durée de conservation très courte et leur conservation en stock fait courir le risque de leur expiration ou de leur obsolescence. L'UNICEF a déclaré que les vaccins étaient expédiés directement aux partenaires de réalisation et n'étaient donc pas comptabilisés en stock. Le Comité a néanmoins fait observer que 301 747 vaccins d'une valeur de 790 368 dollars (y compris des vaccins de plus de six mois d'une valeur de 92 457 dollars) figuraient dans le stock de l'UNICEF au 11 mai 2020. L'UNICEF a confirmé que deux bureaux nationaux (aux Fidji et en Somalie) avaient des vaccins en stock depuis plus de six mois.

iii) Date d'expiration et durée de conservation

167. Le Comité a analysé de façon détaillée des stocks extraits de VISION et a constaté que la date d'expiration définie pour des fournitures d'une valeur de 94,11 millions de dollars (48 % du total des stocks conservés dans les entrepôts des pays) était 9999. Il a pourtant noté que ces fournitures comprenaient des produits pharmaceutiques et nutritionnels, du matériel informatique et d'autres équipements

dont la durée de conservation était limitée. Il a également constaté qu'aucune date d'expiration n'était mentionnée pour des articles évalués à 14,84 millions de dollars.

168. L'UNICEF a répondu que le stock total sans date d'expiration était évalué à 14,56 millions de dollars. Celui-ci comprenait du matériel informatique, comme des ordinateurs portables, et d'autres articles médicaux, comme du matériel chirurgical, des bracelets d'identification et du savon. Il a ajouté que les articles en question n'expiraient pas de la même manière que les médicaments, les aliments thérapeutiques ou les vaccins. En outre, ces articles n'étaient pas vieux pour la plupart. Seuls ceux d'une valeur de 982 000 dollars avaient été conservés pendant plus de deux ans au total, tant pour le stock ordinaire que pour le stock de réserve. L'UNICEF a indiqué que le solde des stocks liés à des produits nutritionnels et pharmaceutiques dont la date de péremption était fixée à 9999 s'élevait à seulement 32 000 dollars et que les articles concernés faisaient l'objet d'un examen visant à déterminer leur date d'expiration. En outre, dans le cadre de la clôture de l'exercice, les stocks sont examinés et inventoriés, et il a été constaté que la perte de stock était minime. L'UNICEF a également déclaré qu'un examen des dates d'expiration avait déjà été effectué pour tous les articles gérés par lots.

169. Le Comité a noté que les articles dont la date de péremption était fixée à 9999 comprenaient pour 7,7 millions de dollars de produits censés avoir une date limite de conservation, au vu des catégories auxquelles ils appartenaient, notamment des antifongiques, des antituberculeux, des anticonvulsivants, des désinfectants, des trousseaux médicales, des trousseaux de nutrition et des trousseaux d'hygiène. Une date limite de conservation était d'ailleurs spécifiée dans le système pour un grand nombre d'articles appartenant à ces mêmes catégories. En outre, de nombreux articles n'avaient pas de date limite de conservation (ou celle-ci était fixée à 9999) alors même que les informations sur les lots communiquées par les fournisseurs étaient disponibles dans le système. Le Comité estime qu'il faudrait revoir les contrôles intégrés dans le système, notamment parce que des données étaient manquantes ou parce que la date limite de conservation était fixée à 9999 pour des produits pharmaceutiques et nutritionnels, ce qui semblait indiquer des défaillances dans les contrôles existants.

170. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie les moyens d'améliorer encore le système de gestion des stocks afin de résoudre les problèmes relatifs à la rotation et au vieillissement des stocks.

171. Le Comité recommande que l'UNICEF revoie les contrôles existants concernant la saisie de la date limite de conservation des articles en stock, en particulier ceux ayant une durée de conservation prédéfinie.

c) Gestion de la chaîne d'approvisionnement

172. 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. Conformément aux dispositions 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.

i) *Retards dans les livraisons des fournisseurs*

173. Une procédure de la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF fixe des critères génériques pour évaluer et contrôler la performance des fournisseurs (à l'exclusion des prestataires de services) par rapport à leurs obligations contractuelles. Celle-ci permet de tenir à jour la feuille de résultats du fournisseur (KPI-12), qui est un indicateur du tableau de bord de la performance de la Division et de la feuille de résultats du fournisseur préparée par les gestionnaires de contrats et signée par les chefs de centre, et qui est utilisé comme l'un des intrants de la procédure.

174. À partir des données du KPI-12, le Comité a constaté un retard dans près de 18 % des livraisons des fournisseurs. Le KPI-12 montre également la performance des fournisseurs dans le cadre des groupes d'achats, dans lesquels le Comité a constaté des retards importants (voir tableau II.10).

Tableau II.10

Livraisons de groupes d'achats par les fournisseurs

<i>Groupe d'achats</i>	<i>Livraisons effectuées dans les délais</i>	<i>Retards de livraison</i>	<i>Total des livraisons en retard (pourcentage)</i>
Appui aux projets NY	5027	2189	30,34
Éducation Apprentissage	1057	434	29,11
Appui aux projets CPH	1341	347	20,56
Fournitures médicales	2097	437	17,25

Source : données communiquées par la Division de l'approvisionnement de l'UNICEF.

175. Le Comité a noté que les retards dans certains groupes d'achats montraient qu'il était nécessaire de renforcer les mesures mises en place dans les centres afin d'améliorer le respect des délais de livraison des fournitures. La Division de l'approvisionnement a indiqué qu'elle surveillait déjà activement les performances des fournisseurs, notamment le respect des délais de livraison, au moyen de l'indicateur de performance clé (KPI-12), qui était généré chaque mois.

176. Le Comité a également constaté que, parmi les différents types de bons de commande utilisés, les bons pour demande d'achat et les bons pour commande directe étaient associés à des retards de livraison importants, avec 38,32 % et 30,45 % de livraisons en retard, respectivement. L'UNICEF a déclaré que les bons pour demande d'achat concernaient l'acquisition de biens ou de consommables pour la Division de l'approvisionnement mais qu'ils fournissaient des données trop limitées pour évaluer ou expliquer les niveaux de performance. En outre, les commandes directes étaient passées directement par les bureaux de pays sur la base des accords à long terme conclus par la Division. Celle-ci n'avait aucun contrôle direct sur ce type de commandes ni sur les livraisons qui leur étaient associées, ce qui explique en grande partie les niveaux de performance inférieurs.

177. Une analyse plus approfondie de la performance des fournisseurs a montré que six grands fournisseurs étaient à l'origine de plus de la moitié des retards de livraison (voir tableau II.11).

Tableau II.11
Retards importants dans les livraisons de six fournisseurs

<i>Nombre total de retards de livraison</i>	<i>Fournisseur A</i>	<i>Fournisseur B</i>	<i>Fournisseur C</i>	<i>Fournisseur D</i>	<i>Fournisseur E</i>	<i>Fournisseur F</i>
4052	647	480	392	204	192	168

178. Le Comité a constaté que ces six fournisseurs étaient également à l'origine de la majorité des retards de livraison pour les groupes d'achats mis en évidence dans le tableau II.11. Des dommages-intérêts ont été imposés à un seul d'entre eux, dans le cadre d'une seule commande. Les mesures prises en lien avec les autres commandes du même fournisseur et, le cas échéant, à l'égard des cinq autres fournisseurs, ainsi que les motifs ayant conduit le Fonds à prendre les mesures concernées, n'étaient pas précisées dans les documents fournis au Comité.

179. L'UNICEF a déclaré que, pour les autres commandes, on estimait qu'il n'y avait pas de faute de la part du fournisseur et que les bureaux de pays qui avaient passé les commandes n'avaient pas mis à jour les points de données dans VISION pour enregistrer les performances des fournisseurs en matière de livraison, bien qu'ils en aient reçu l'instruction. Il a également souligné que les dommages-intérêts n'étaient qu'un seul des cinq types de recours contractuels prévus en cas de retard de livraison, et que l'activation de la clause de dommages-intérêts devait être cohérente. Il convenait de tenir compte du principe d'égalité de traitement et de décider au cas par cas si des dommages-intérêts devaient être appliqués. Les dossiers montrent que les dommages-intérêts sont pris en compte de manière cohérente lorsqu'il y a un constat de retard, qu'ils ne sont appliqués qu'au cas par cas et lorsqu'il y a une raison de les appliquer.

180. Bien que le Comité ait pris note de la réponse de l'UNICEF, il n'a trouvé aucune justification écrite individuelle concernant l'absence de mesures ni aucune information sur d'autres mesures éventuelles qui auraient été prises en lien avec les commandes concernées, hormis celle pour laquelle des dommages-intérêts ont été imposés au fournisseur.

181. Le Comité recommande que l'UNICEF facilite l'amélioration du suivi et de la compréhension des accords à long terme conclus avec les bureaux de pays pour les commandes directes afin de déterminer les motifs des retards dans la livraison des commandes directes et de prendre les mesures correctives nécessaires pour améliorer les délais de livraison.

182. L'UNICEF, prenant acte de la recommandation, a déclaré que la Division de l'approvisionnement mettrait en place des solutions à l'intention des bureaux de pays pour améliorer le suivi des commandes directes et le respect des délais de livraison, ainsi que des séances d'orientation, de formation et/ou de sensibilisation concernant l'importance de la mise à jour des données enregistrées dans VISION pour les commandes directes, entre autres mesures correctives visant à améliorer la situation.

183. Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que les recours contractuels applicables soient appliqués de manière cohérente en cas de retard de livraison, et consigne en particulier les motifs ayant présidé à la décision d'appliquer ou non les recours contractuels pour chaque cas de retard et pour chaque fournisseur.

184. L'UNICEF a pris note de la recommandation et a déclaré qu'il mettrait à jour, d'ici le deuxième trimestre 2021, les procédures applicables par la Division de l'approvisionnement afin que l'application des autres types recours contractuels

prévus en cas de retard dans les conditions générales de l'UNICEF soit également enregistrée. Il ne serait pas nécessaire de justifier les cas où aucun recours contractuel n'aurait été appliqué en cas de retard, en partant du principe que cela n'aurait pas été dans l'intérêt de l'UNICEF.

185. Le Comité a pris note de l'amélioration qu'il est proposé d'apporter aux procédures de la Division. Il estime qu'il est très important de consigner les motifs de non-application d'un recours contractuel et de conserver la piste d'audit correspondante aux fins de la transparence et de la responsabilité, et que les motifs de non-application d'un recours contractuel en cas de retard devraient être enregistrés de manière appropriée et spécifique.

ii) *Interventions d'approvisionnement d'urgence*

186. En vertu des procédures de la Division de l'approvisionnement 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 ;

d) Intervention d'urgence avec approbation de la date d'arrivée prévue des marchandises au point d'entrée : sert à signaler les commandes d'urgence prêtes à être expédiées dans un délai de plus de 10 jours et/ou de plus de 14/60 jours dans le pays d'origine. Commandes passées par des catégories spécifiques de pays pour des fournitures qui ne sont pas en stock en raison de délais importants, d'une forte demande, de la nature des produits concernés (vaccins), de l'importance des quantités commandées et de la production de kits à la demande, entre autres. La réponse aux commandes d'urgence est basée sur une date d'arrivée ciblée convenue entre le bureau national et la Division de l'approvisionnement.

187. L'exécution des commandes d'urgence est contrôlée au titre du KPI-3 (pourcentage de commandes internationales livrées au point d'entrée à la date d'arrivée ou dans les délais prévus). Le Comité a noté, à partir des données fournies par la Division de l'approvisionnement, que sur 2 718 commandes d'urgence, 693 (25,5 %) n'avaient pas été livrées à temps. On compte un retard dans le cadre d'une intervention rapide d'urgence, 178 dans le cadre d'une intervention d'urgence, 160 dans le cadre d'une intervention d'urgence relative et 354 dans le cadre d'une intervention d'urgence avec approbation de la date d'arrivée prévue des marchandises au point d'entrée.

188. Le Comité a également été informé que les délais servaient à repérer les goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement. Pour vérifier si le traitement de certains types de commandes était régulièrement associé à des retards, des délais de traitement moyens ont été estimés pour trois étapes de la chaîne d'approvisionnement. Ces délais sont définis comme suit :

a) Le délai 1 correspond au temps écoulé entre la première émission de la commande et la création du bon de commande par l'entrepôt de la Division de l'approvisionnement ;

b) Le délai 2 correspond au temps écoulé entre la création du bon de commande par l'entrepôt de la Division de l'approvisionnement et la date d'expédition réelle ;

c) Le délai 3 correspond au temps écoulé entre la date d'expédition réelle et la date de fin d'expédition réelle.

189. Le Comité a pris note des délais de traitement moyens, présentés dans le tableau II.12.

Tableau II.12
Délais de traitement moyens

(Nombre de jours)

Type d'urgence	Délai 1 (moyenne)	Temps de traitement réel (fourchette)	Délai 2 (moyenne)	Temps de traitement réel (fourchette)	Délai 3 (moyenne)	Temps de traitement réel (fourchette)	Temps de traitement total par la Division de l'approvisionnement (moyenne)
Intervention rapide	0,17	0-1	1,8	1-2	0,5	0-3	2,5
Urgence	8,1	0-100	17,9	0-192	8,2	0-39	34,2
Urgence relative	21,4	0-192	36	1-498	39,9	0-79	97,3
Intervention d'urgence avec approbation de la date d'arrivée prévue	26,5	-10-320	30,7	1-307	25,2	0-165	82,4

190. Le Comité a constaté que les délais prescrits pour les interventions rapides étaient généralement respectés. Cependant, les délais n'ont pas été respectés pour les trois autres types d'intervention d'urgence. En outre, dans un grand nombre de cas, les temps de traitement ont été très longs. Le Comité a également constaté que le délai moyen entre la création du bon de commande par l'entrepôt de la Division de l'approvisionnement et la date d'expédition réelle (délai 2) était long, et a estimé qu'une analyse plus approfondie était nécessaire afin d'en déterminer les raisons et de définir les mesures correctives à mettre en œuvre.

191. L'UNICEF a déclaré qu'il avait examiné et maintenu ses engagements concernant les délais de livraison dans la procédure correspondante de la Division de l'approvisionnement, mis au point une solution pour contrôler le respect des délais de livraison et intégré cette solution dans le système ordinaire pour contrôler les délais de livraison. Depuis la mi-2019, il contrôlait les délais de livraison des commandes d'urgence selon le type d'urgence et mettait l'accent sur la prise de mesures correctives. Il s'attendait à une amélioration des performances d'ici au premier trimestre de 2020.

192. Le Comité recommande que l'UNICEF analyse les raisons des retards pris dans le traitement des commandes d'urgence autres que celles relevant de la procédure d'intervention rapide et réitère sa recommandation (A/74/5/Add.3, par. 169) concernant la nécessité de fournir des efforts pour réduire les délais, en particulier le délai 2.

193. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et a déclaré qu'il prévoyait d'analyser les raisons des retards pris dans le traitement des commandes d'urgence autres que celles relevant de la procédure d'intervention rapide, et qu'il s'efforcera de réduire les délais, en particulier le délai 2. Compte tenu de la pandémie actuelle de COVID-19 et des problèmes particuliers qui en découlent pour la chaîne d'approvisionnement, le Fonds envisagerait de mettre en place un dispositif de contrôle spécial pendant la durée de la pandémie et d'inclure les enseignements tirés

sur le respect des délais pour les commandes d'urgence durant la pandémie dans un exercice spécifique.

7. Systèmes VISION et inSight

194. L'UNICEF a lancé le projet VISION (Virtual Integrated System of Information) pour remplacer les anciens systèmes encore en service. Parmi ces derniers figuraient le système de gestion financière et logistique, adopté en 1999, et le système de gestion des programmes, adopté en 1997, qui était un module de gestion intégré pour la planification des programmes, les ressources humaines et la gestion des salaires et des fournitures sur le terrain dans les bureaux régionaux et de pays. Ces deux systèmes existants devaient être intégrés dans un seul système, appelé « One ERP », mais également connu sous le nom de VISION. Il était prévu qu'il s'agirait d'un progiciel de gestion entièrement intégré et conforme aux normes IPSAS. Le système VISION se compose de SAP (progiciel de gestion intégré) pour le traitement des opérations et l'information financière et d'un système de gestion des performances (inSight) qui permet d'intégrer les données provenant de sources multiples et propose des moyens de présentation de l'information tels que feuilles de résultats, tableaux de bord, outils d'analytique et rapports standard. Ce système prend en charge les finances, la logistique, la gestion des fonds et des subventions, les ressources humaines et la gestion des salaires et des performances. VISION a été déployé simultanément dans tous les bureaux de l'UNICEF dans le monde, et le système est entré en service en janvier 2012.

a) Modernisation de la plateforme VISION : le projet SAP HANA

195. Après le lancement mondial de VISION en 2012, une modernisation de la plateforme, en plusieurs phases s'étendant de 2017 à 2021, a été prévue. Le Comité a noté que la modernisation de la plateforme, les licences SAP pour l'ensemble du personnel de l'UNICEF et l'adoption d'une stratégie d'entreposage des données solide ont été considérées comme essentielles et prioritaires pour 2017-2018. Les objectifs énoncés dans la charte du projet de modernisation de la plateforme SAP comprenaient des améliorations significatives des performances grâce à la mise en œuvre de l'application SAP HANA (High Performance Analytic Appliance) et la recommandation d'une plateforme stratégique d'entreposage des données de l'UNICEF qui permette de suivre les résultats et d'en rendre compte en temps réel. Le projet SAP HANA a débuté en septembre 2017 et s'est achevé en octobre 2018.

196. Dans son examen de la mise en œuvre du projet, le Comité a constaté ce qui suit :

a) Une étude visant à recommander une plateforme stratégique pour l'entreposage de données et l'analyse décisionnelle de l'UNICEF (inSight) était censée avoir été entreprise au troisième trimestre de 2018. Toutefois, la plateforme stratégique d'entreposage des données de l'UNICEF n'en était qu'à ses débuts, la sélection d'une plateforme n'étant pas encore terminée ;

b) Selon la politique de l'UNICEF en matière de gestion et de gouvernance des projets d'informatique et de communications, chaque projet devrait être officiellement clôturé lorsqu'il est terminé et les enseignements qui en sont tirés devraient être communiqués à la Division des technologies de l'information et de la communication de manière à profiter aux projets en cours et futurs. Cependant, aucun bilan de ce type n'avait été préparé pour le projet de modernisation de la plateforme SAP, même si le projet SAP HANA était censé avoir été achevé en octobre 2018 ;

c) Afin de garantir l'accès aux données VISION et leur mise à jour en temps réel pour l'UNICEF et ses partenaires, les licences acquises prévoyaient également

un accès pour les partenaires de réalisation ; cependant, aucun accès n'avait été accordé à ces derniers. En outre, les licences achetées en vue de permettre aux partenaires de réalisation d'enregistrer les acceptations n'avaient pas non plus été mises à leur disposition.

197. L'UNICEF a affirmé que des consultations étaient en cours sur la meilleure façon de repenser cette activité dans l'optique du repositionnement de la Division des technologies de l'information et de la communication dans le volet des résultats et des innovations sur le terrain entrepris au troisième trimestre de 2019 et confirmé, au trimestre suivant, par la prise de fonctions d'un nouveau Directeur général adjoint responsable de ce volet. Le Fonds a également déclaré qu'une simplification de la procédure de clôture des projets avait été amorcée en 2019. L'UNICEF a en outre souligné que des initiatives visant à fournir aux partenaires de réalisation un accès et des mises à jour en temps réel en étaient à la phase de démarrage et qu'elles devraient être mises en œuvre en plusieurs phases au cours des deux prochaines années.

198. Le Comité a noté que selon la politique de l'UNICEF en matière de gestion et de gouvernance des projets d'informatique et de communications, un rapport de clôture officiel devait être établi, de manière que les enseignements tirés puissent apporter une valeur ajoutée aux projets futurs. Le Comité a également noté le retard pris dans la recommandation d'une stratégie d'entreposage des données pour l'UNICEF.

199. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne des mesures pour mettre en œuvre en priorité la stratégie d'entreposage des données, notamment parce qu'il s'agit d'une condition essentielle de la mise en place d'une plateforme qui sera viable à long terme.

200. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et a déclaré que la Division des technologies de l'information et de la communication travaillait à l'élaboration d'une stratégie d'entreposage de données qui contribuerait aux possibilités futures d'amélioration et éventuellement de modernisation des capacités de l'actuel entrepôt de données.

b) Sécurité des données et du système VISION

i) Conduite de tests d'intrusion informatique

201. Le test d'intrusion est une méthode d'évaluation de la sécurité d'un système informatique qui consiste à simuler une attaque provenant d'une source malveillante. Il vise à identifier les points faibles du dispositif de sécurité d'une organisation et à mesurer le respect de sa politique de sécurité. Le Comité a noté qu'il importait d'effectuer ces tests compte tenu du caractère critique des applications utilisées par l'UNICEF et de la dépendance à l'égard de différents nœuds du réseau pour permettre l'accès à ces applications au niveau mondial.

202. Le Comité a constaté que les applications essentielles telles que VISION, inSight et d'autres applications auxiliaires, ainsi que les différents nœuds des réseaux par lesquels ces applications sont accessibles, n'avaient pas fait l'objet de tests d'intrusion. Un test de vulnérabilité a été réalisé en avril 2019, mais sa portée était limitée ; et dans le cadre de l'audit de cybersécurité qui a été réalisé en janvier 2019, le test de vulnérabilité interne s'est limité à des hôtes de réseau et à des tronçons précis retenus par l'UNICEF.

203. L'UNICEF a convenu que les tests d'intrusion constituaient une stratégie de défense en profondeur permettant de révéler les faiblesses de l'écosystème informatique et a indiqué que la décision concernant un éventuel test d'intrusion sur l'écosystème VISION serait prise à la suite d'un test de vulnérabilité interne prévu

dans le cadre du programme de sécurité de l'information. Le Fonds a ajouté que les résultats de ce processus lui permettraient de calibrer le degré de risque qu'un test d'intrusion de niveau 2 ferait subir à l'écosystème et ainsi de prendre une décision plus éclairée quant à la conduite de ce type de test.

204. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne des mesures pour faire réaliser un niveau approprié de tests d'intrusion sur les applications essentielles et les réseaux par lesquels ces applications sont accessibles, ce qui aiderait à repérer les vulnérabilités en matière de sécurité et à apporter rapidement les correctifs nécessaires.

ii) *Évaluation des risques de sécurité informatique*

205. Conformément au plan de gestion de bureaux (2018-2021) de la Division des technologies de l'information et de la communication, un niveau de risque élevé a été attribué aux risques résiduels en matière de sécurité informatique (InfoSec), et l'évaluation des risques de sécurité informatique a été reconnue comme une mesure d'atténuation importante.

206. Le Comité a été informé que, dans le cadre du processus d'évaluation des risques de sécurité informatique, la Division des technologies de l'information et de la communication et le Bureau de l'audit interne et des investigations avaient effectué un audit de l'informatique et des communications ainsi que de la cybersécurité en 2019 au siège, à Genève (Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé) et au Centre mondial de services partagés. Le Comité a cependant remarqué à la lecture du rapport que le Centre avait été exclu du périmètre de l'audit. Il a également été informé qu'une évaluation informelle des risques de sécurité informatique avait été réalisée et que certaines actions seraient menées pour atténuer les risques. Le Comité a toutefois noté qu'il serait nécessaire de procéder à une évaluation complète et formelle des risques de sécurité informatique.

207. Le Comité recommande que l'UNICEF mette en œuvre les mesures d'atténuation des risques résiduels en matière de sécurité informatique, notamment une évaluation officielle des risques de sécurité informatique, comme il est indiqué dans le plan de gestion de bureaux (2018-2021) de la Division des technologies de l'information et de la communication.

208. L'UNICEF a déclaré que l'administration procédait déjà à des évaluations annuelles des risques de sécurité informatique. Dans le cadre des activités opérationnelles en cours, elle entend continuer d'effectuer des évaluations des risques de sécurité informatique concernant VISION et inSight, une fois l'an ou lorsque des changements importants seront apportés.

c) **Gestion des comptes utilisateurs dans VISION**

i) *Liens avec les données de référence sur les ressources humaines*

209. Les données de référence dans le module des ressources humaines sont constituées d'informations importantes concernant les jalons des parcours des personnes (encore actives ou non) qui sont associées à l'UNICEF. Le Comité a effectué une analyse des données relatives aux identifiants des utilisateurs dans VISION en regard des données de référence sur les ressources humaines et a constaté ce qui suit :

a) Les données de référence sur les ressources humaines n'étaient pas mises à jour au moyen de l'identifiant des utilisateurs actifs de l'UNICEF, ce qui indiquait que les données de connexion de VISION et les données de référence sur les ressources humaines n'étaient pas synchronisées de manière automatique ;

b) En tout, 259 identifiants d'utilisateurs (compte non tenu de 22 utilisateurs du système) inclus dans le rapport sur les identifiants d'utilisateurs de VISION ne figuraient pas dans les données de référence sur les ressources humaines. L'UNICEF a attribué cette situation au fait que les identifiants des utilisateurs n'étaient pas importés des données sur les ressources humaines parce que le numéro de compte de l'utilisateur n'avait pas été saisi lors de la création de l'identifiant. Le Comité a été informé qu'un numéro de code ou numéro de compte était obligatoire pour la création d'un identifiant d'utilisateur pour tout membre du personnel ou consultant depuis novembre 2019 ;

c) Au total, 276 utilisateurs dont le compte arrivait à expiration entre mars 2020 et août 2042 et qui figuraient dans la base de données principale des ressources humaines ne faisaient pas partie du rapport sur les identifiants des utilisateurs de VISION ;

d) Pour 858 utilisateurs, la date d'expiration du compte dépassait la date de fin de leur contrat, certains dépassements allant jusqu'à 6 464 jours. En outre, des accès d'une durée illimitée (valables jusqu'en 9999) avaient été accordés à 45 autres utilisateurs. Le Comité a été informé que pour les nouveaux membres du personnel, la période de validité de l'identifiant des utilisateurs était liée à celle de leur contrat et était gérée manuellement par le Centre mondial de services partagés. L'UNICEF a également indiqué que, bien que le risque que le compte d'un utilisateur continue d'être utilisé après la date de la fin de son contrat soit considéré comme très faible, le Fonds étudierait, dans le plan de travail pour 2020, les possibilités d'automatisation permettant de synchroniser les dates de validité de l'identifiant d'un utilisateur avec celles de son contrat ;

e) Pour 1 730 utilisateurs, le nom figurant dans la base de données sur les ressources humaines ne correspondait pas aux données d'identification associées à leur compte utilisateur pour VISION. Le Comité a appris que le rapport sur les identifiants des utilisateurs ne comparait pas le deuxième prénom, qui constituait un champ distinct dans la base de données des ressources humaines, et l'UNICEF a déclaré que certains des comptes utilisateurs avaient été créés avant l'automatisation du système de gestion des candidats. Le Comité a également été informé que les comptes utilisateurs étaient créés manuellement dans le système VISION en raison des lacunes de ce dernier, par exemple, le fait que le champ réservé au nom de l'utilisateur était plus court que le champ correspondant sur la fiche des ressources humaines. Il en résultait des divergences, puisque les données de référence sur les ressources humaines n'étaient pas automatiquement utilisées pour créer les comptes utilisateurs. Le Comité est d'avis que les données de référence sur les ressources humaines, qui sont produites après une vérification en bonne et due forme au cours du processus de recrutement, devraient être utilisées pour créer les comptes utilisateurs. L'UNICEF a déclaré que la question serait étudiée, tout en acceptant de modifier en conséquence le rapport sur les identifiants des utilisateurs ;

f) Dans les données sur les ressources humaines, 26 utilisateurs figuraient sur la liste des personnes qui n'étaient plus au service du Fonds, mais leur date de cessation de service n'avait pas été saisie. Le Comité a été informé que les données concernant la cessation de service ne faisaient peut-être pas partie des données extraites parce que les contrats auraient été renouvelés à une date ultérieure. Le Comité a cependant fait valoir qu'à un moment précis, un utilisateur devait soit être encore au service de l'organisation ou avoir quitté cette dernière, et que cela devait ressortir du rapport généré.

210. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne des mesures pour assurer la synchronisation automatique entre les données de référence sur les ressources humaines et les identifiants des utilisateurs de VISION en instaurant la saisie

obligatoire du numéro de compte ou numéro de code lors de la création de l'identifiant. Le Comité recommande également que les numéros de compte ou de code des membres du personnel soient mis à jour dans tous ces cas dans la base de données.

211. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie les moyens de renforcer davantage les contrôles existants concernant la création et la gestion des fiches de la base de données d'identifiants des utilisateurs de VISION afin d'éviter que les problèmes mis en évidence dans le présent rapport ne se reproduisent.

ii) Accès des utilisateurs inactifs/ayant quitté le Fonds

212. L'outil Infor Risk and Compliance (IRC) est un outil de gestion et de suivi des rôles utilisé par l'équipe du Centre mondial de services partagés de l'UNICEF pour attribuer des rôles aux utilisateurs en fonction des demandes reçues du siège et des bureaux extérieurs, de même que pour surveiller et signaler les cas de non-respect de la séparation des tâches.

213. Le Comité a constaté ce qui suit :

a) Les anciens identifiants n'étaient ni bloqués ni désactivés pour ce qui était de leur validité dans VISION. L'UNICEF s'est engagé à assurer l'unicité des comptes utilisateurs actifs en mettant en place un processus conçu par la Division des technologies de l'information et de la communication et le Centre mondial de services partagés ;

b) Compte non tenu des utilisateurs du système, il s'était écoulé jusqu'à 2 950 jours depuis la dernière connexion pour 14 230 utilisateurs dont le compte était débloqué et pour lesquels les données de connexion étaient disponibles. Au total, 14 132 de ces utilisateurs étaient encore associés à l'UNICEF, mais leurs identifiants restaient débloqués même après une longue période d'inutilisation ;

c) Au total, 4 420 comptes d'utilisateurs portaient la mention « non utilisé », y compris 2 325 comptes ayant une date d'expiration au-delà de février 2020, avec des échéances allant jusqu'au 31 décembre 2043. Le Comité a été informé que cette mention signifiait que le mot de passe initial n'avait pas été modifié et que l'utilisateur concerné ne s'était pas connecté au système, mais que cela n'impliquait pas que l'identifiant n'était plus nécessaire ou qu'il avait expiré. Il a également appris qu'un faible nombre d'utilisateurs pourraient avoir quitté l'UNICEF et que, bien que leur identifiant puisse être encore valide dans VISION, cela ne posait pas de risque car l'identifiant de ces utilisateurs sur le réseau local (LAN) aurait expiré et que les rôles correspondants auraient été supprimés ;

d) Trente et un utilisateurs avaient accédé à VISION même après leur cessation de service (un laps de temps de 1 à 2 604 jours, selon les cas, s'étant écoulé) et tous ces comptes utilisateur étaient valides et débloqués. Le Comité a été informé que la désactivation des comptes utilisateurs se faisait sur demande et non automatiquement et que certains des utilisateurs avaient réintégré l'organisation après leur cessation de service.

214. Le Comité a constaté que les utilisateurs qui réintégraient l'organisation en tant que non-fonctionnaires se voyaient attribuer un numéro de code différent mais avec le même identifiant d'utilisateur, ce qui rendait difficile la mise en relation avec les données de référence sur les ressources humaines. En outre, certains utilisateurs conservaient l'accès à leur compte VISION même après leur cessation de service. Le Comité a également fait observer que la non-suppression des rôles associés à des identifiants d'utilisateur à la suite d'un départ de l'organisation créait des vulnérabilités dans le système et qu'il subsistait un risque que ces utilisateurs puissent

réinitialiser leur mot de passe en se connectant à l'outil IRC si leur compte restait valide sur le réseau local. Le Comité est d'avis qu'il est utile de remédier aux vulnérabilités recensées pour éviter toute exploitation de celles-ci, notamment parce qu'il y a eu des cas où des utilisateurs ont eu accès à VISION même après leur cessation de service.

215. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de désactiver et de bloquer tous les anciens identifiants d'utilisateur qui ont été remplacés par des identifiants associés au même compte et d'appliquer la politique de changement de mot de passe, telle qu'elle est présentée dans la section de la norme de l'UNICEF sur la sécurité informatique qui porte sur le contrôle des accès.

216. L'UNICEF a souscrit à la recommandation et a déclaré que la Division des technologies de l'information et de la communication et le Centre mondial de services partagés désactiveraient et bloqueraient tous les anciens identifiants d'utilisateur afin de garantir l'unicité des utilisateurs actifs.

217. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie des moyens d'améliorer l'interface entre le réseau local et VISION pour synchroniser la validité des accès de leurs utilisateurs respectifs.

218. L'UNICEF a déclaré que l'action recommandée était déjà en place et qu'elle faisait l'objet d'un suivi.

219. Le Comité a remarqué qu'il y avait une possibilité pour les utilisateurs ayant un compte valide sur le réseau local (LAN) de se connecter à l'outil IRC et de réinitialiser leur mot de passe, même s'ils n'avaient plus de compte valide dans VISION. Cette lacune démontre la nécessité d'améliorer le mécanisme en place afin d'assurer la synchronisation de la validité des utilisateurs entre le réseau local et VISION.

iii) Politique relative aux mots de passe et aux accès

220. Selon la section de la norme de l'UNICEF sur la sécurité informatique qui porte sur le contrôle des accès, les utilisateurs devraient modifier leur mot de passe initial dès la première utilisation. La norme stipule également que les mots de passe des utilisateurs ne peuvent pas être valides plus de 180 jours. À cet égard, le Comité a constaté, dans divers comptes d'utilisateurs, les problèmes suivants :

a) Au total, 5 075 utilisateurs n'avaient pas modifié leur mot de passe initial. En outre, pour 870 comptes actifs, les utilisateurs utilisaient leur identifiant sans avoir changé leur mot de passe initial, le laps de temps écoulé pouvant aller jusqu'à 3 016 jours ;

b) Au total, pour 888 comptes utilisateurs créés avant le 1^{er} août 2019 et valides au-delà du 1^{er} février 2020, le mot de passe n'avait pas été modifié depuis plus de 180 jours. En outre, 205 de ces utilisateurs apparaissaient comme s'étant connectés à VISION au moyen d'un mot de passe qui n'avait pas été modifié dans le délai obligatoire de 180 jours ;

c) Dans 23 cas, les mots de passe avaient été modifiés après la date d'échéance de la validité du compte utilisateur, les délais allant de 1 à 1 383 jours. Le Comité a été informé qu'il était possible qu'un utilisateur ayant un compte valide sur le réseau local (LAN) puisse se connecter à l'outil IRC et réinitialiser son mot de passe, même s'il n'avait plus de compte valide dans VISION. Cela ne modifiait nullement son accès à VISION.

221. L'UNICEF a précisé que, si un utilisateur ne s'était pas connecté depuis longtemps et que son compte avait été bloqué pour non-utilisation, sur demande, son accès pouvait être débloqué. Lorsque les utilisateurs accédaient aux applications de

VISION au moyen de Fiori⁵, c'était par le biais d'un compte LAN pour lequel les politiques de réinitialisation des mots de passe étaient déjà appliquées. L'UNICEF continuerait néanmoins d'affiner et de mettre à jour l'attribut relatif à l'expiration du mot de passe pour tenir compte des utilisateurs qui ont accès à VISION uniquement par Fiori. En outre, concernant les identifiants qui restaient débloqués malgré leur non-utilisation, le Fonds pourrait, dans le cadre de la maintenance régulière, examiner les mécanismes d'automatisation en place et combler les lacunes recensées. L'UNICEF a également déclaré que des scripts informatiques étaient en place pour gérer les dates d'expiration et que pour 2020, des mesures étaient prévues pour améliorer encore les scripts et l'automatisation.

222. Le Comité recommande que l'UNICEF applique la politique de changement de mot de passe, telle que présentée dans la section de la norme de l'UNICEF sur la sécurité informatique qui porte sur le contrôle des accès.

d) Questions relatives à certaines fonctionnalités de VISION

i) eZHACT (VISION)

223. Conformément au cadre de mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, les partenaires de réalisation préparent les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses en fonction de la modalité de transfert : transfert direct en espèces, paiement direct ou remboursement. 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 ; ils doivent également présenter une estimation détaillée des coûts. Actuellement, le partenaire de réalisation soumet la demande à l'UNICEF en utilisant un formulaire papier d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses ; celui-ci est traité pour paiement par les bureaux de pays dans VISION au moyen de l'application eZHACT, qui crée un formulaire électronique.

224. Le Comité a noté qu'il n'y avait pas d'interface électronique directe entre les partenaires de réalisation et l'application eZHACT et qu'aucun moyen ne permettait aux partenaires de réalisation de créer et de soumettre des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses par voie électronique. Par conséquent, l'application eZHACT n'enregistre pas électroniquement l'estimation détaillée des coûts et les dépenses effectuées par les partenaires de réalisation dans le domaine d'activité. Le Comité a également remarqué que lors du traitement des opérations dans eZHACT, les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses soumis par les partenaires de réalisation n'étaient pas joints dans bon nombre des cas où le décaissement avait été effectué ou était en cours de traitement pour le paiement final.

225. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité d'offrir une interface électronique directe entre les partenaires de réalisation et eZHACT (VISION) pour la création et la transmission, par ces partenaires, des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses.

226. L'UNICEF a déclaré que les entreprises partenaires et la Division des technologies de l'information et de la communication s'acquittaient de leur devoir de diligence s'agissant d'évaluer les possibilités d'élaboration de formulaires électroniques à cet effet et qu'elles présenteraient un dossier de décision en temps

⁵ Fiori est une nouvelle interface pour le logiciel et les applications SAP qui donne accès à un ensemble d'applications utilisées dans les fonctions commerciales courantes telles que les autorisations de travaux, les applications financières, les applications de calcul et diverses autres applications en libre-service.

utile. En outre, des améliorations de VISION visant à répondre aux recommandations seraient prévues pour 2020.

ii) *Demandes de paiement non vérifiées*

227. Selon le guide VISION de l'UNICEF pour la mise en œuvre de la gestion par les partenaires de réalisation, HACT MANAGER est une application web qui fait partie du progiciel VISION (SAP) et qui est accessible par ce dernier. Les demandes de paiement dans VISION sont créées pour représenter l'élément réel pour lequel la demande de financement ou le rapport de dépenses a été présenté au moyen du formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses. Plusieurs demandes de paiement peuvent être associées au même formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses, en particulier lorsque les activités sont financées par des subventions différentes ou qu'elles relèvent de sections différentes de l'ébauche de programme de pays.

228. Le Comité a noté, à l'analyse du rapport sur les demandes de paiement non vérifiées concernant les transferts directs en espèces et les remboursements dans VISION, qu'un certain nombre de demandes de paiement étaient en suspens après le stade de la certification ou de l'approbation ou qu'elles étaient encore en cours d'examen entre 2017 et 2019. L'UNICEF a affirmé que cette situation était le fait de la migration réalisée au cours de la première année ou de la période de stabilisation de l'eZHACT et a déclaré que les demandes de paiement en attente étaient des opérations inachevées qui avaient été abandonnées par les bureaux de pays, ces derniers ayant présenté une nouvelle demande pour conclure le processus de paiement. Le Comité a également été informé qu'une fois les paiements effectués, les anciennes opérations inachevées étaient abandonnées et que l'UNICEF œuvrait à améliorer la fonctionnalité qui permettrait de clore automatiquement les opérations abandonnées.

229. Le Comité a constaté que le nombre de demandes de paiement non vérifiées en suspens avait augmenté au fil des ans. La durée des retards avait plus que quadruplé en 2019 par rapport à 2017, ce qui indiquait que le nombre de cas de demandes de paiement non vérifiées avait considérablement augmenté après la première année de stabilisation. En outre, le fait que des demandes de paiement existantes aient été abandonnées sans indication d'une raison quelconque après certification et approbation et que des demandes de paiement soient créées en double traduisait un dysfonctionnement du système, et la création de demandes de paiement multiples pour le même paiement au titre de la même subvention n'était pas conforme aux règles de gestion.

230. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la création d'un mécanisme permettant d'éviter la multiplication des demandes de paiement pour un même paiement au titre d'une même subvention et qu'il fasse le nécessaire pour achever le processus de nettoyage des données en prenant en priorité les mesures concernant les demandes de paiement non vérifiées en attente.

231. L'UNICEF a accepté la recommandation et a déclaré qu'il était en train de l'appliquer. Le Fonds entreprenait une amélioration d'eZHACT pour veiller à ce que les activités des partenaires de réalisation soient enregistrées conjointement avec les demandes de paiement. Cette mesure devait donner lieu à une demande de paiement unique, même si les activités étaient consignées séparément. Le suivi auprès des bureaux de pays et le nettoyage des données relatives aux demandes de paiement non vérifiées existantes devaient avoir lieu dans le courant de l'année 2020.

e) Continuité des opérations et reprise après sinistre

232. L'UNICEF a mis en œuvre une stratégie de gestion de la continuité des opérations, qui prévoit l'élaboration de plans de continuité des opérations pour tous les bureaux de l'UNICEF, sur la base d'une analyse approfondie comprenant un exercice d'évaluation des risques et une analyse d'impact sur les opérations. Un plan stratégique et un plan opérationnel de continuité des opérations ont été élaborés et approuvés par l'UNICEF pour le siège à New York en 2013. L'UNICEF a également commencé à saisir les risques institutionnels, notamment les risques liés aux TIC, dans l'application de gestion des risques institutionnels inSight à partir de 2013. Par la suite, la politique relative au système de gestion de la résilience institutionnelle, qui comprenait un « Programme de maintenance, d'exercice et d'examen (ME&R) » intégrant tous les éléments du système et prévoyant l'exécution de mesures spécifiques avec une certaine fréquence en relation avec la continuité des opérations, a été approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination en 2014 et adoptée par l'UNICEF en 2016, en remplacement de la stratégie précédente.

i) Examen et mise à jour du plan de continuité des opérations

233. Conformément au COBIT 2019 (DSS-04), les plans de continuité des opérations doivent être testés et revus à intervalles régulières et les plans doivent être modifiés en fonction des besoins institutionnels⁶. Par ailleurs, conformément au système de gestion de la résilience des Nations Unies, les plans de gestion des crises ont été mis à jour deux fois par an et approuvés chaque année. Il est aussi stipulé dans le plan stratégique de continuité des opérations de l'UNICEF que le siège de l'UNICEF procédera à un examen annuel du plan de continuité des opérations et que celui-ci sera ensuite mis à jour, par exemple en apportant des changements au système et à l'application, en revoyant les processus opérationnels et en repensant les ressources humaines.

234. Le Comité a constaté que le plan de continuité des opérations du siège à New York avait été officiellement mis à jour pour la dernière fois en 2013. Le Comité a été informé que les bureaux de l'UNICEF estimaient que le modèle était trop lourd et inefficace lors d'événements perturbateurs et que l'on avait entrepris d'intégrer le système de gestion de la résilience institutionnelle dans le programme de continuité des opérations existant. Il a également été informé que les stratégies de continuité des opérations pour le siège comprenaient le télétravail et la déconcentration des responsabilités et que l'UNICEF appliquait divers éléments du système de gestion de la résilience institutionnelle afin qu'ils soient coordonnés et harmonisés avec le plan de continuité des opérations.

235. L'UNICEF a déclaré que le plan de continuité des opérations actualisé pour le siège devait être achevé au cours du deuxième trimestre de 2020 et qu'une étude d'impact serait renforcée par la diffusion de la procédure de gestion de la continuité des opérations, prévue pour 2020.

236. Le Comité a toutefois noté que, si le télétravail et la déconcentration étaient importants, il serait souhaitable d'élaborer un plan de continuité des opérations complets et de le mettre à jour régulièrement, en tenant compte des éléments du système de gestion de la résilience institutionnelle, en particulier si un événement majeur/grave se produisait.

⁶ Référentiel COBIT, développé par l'Association d'audit et de contrôle des systèmes d'information pour appuyer le développement et la gestion de systèmes d'information fiables.

237. **Le Comité recommande que l'UNICEF prenne des mesures pour examiner et mettre à jour officiellement le plan de continuité des opérations du siège dans les domaines prioritaires et autres, notamment les risques informatiques identifiés dans le cadre de la gestion des risques institutionnels, les développements/modifications des systèmes informatiques tels que SAP HANA, et qu'il veille à ce que les exigences du système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies soient prises en compte dans l'exercice d'examen et de mise à jour.**

ii) Examen et mise à jour du plan de reprise après sinistre

238. Conformément au système de gestion de la résilience des Nations Unies, des plans de gestions des crises doivent être mis à jour deux par an et les plans, les politiques et les procédures qui sont déficients doivent être identifiés pour que puissent être prises des mesures correctives, les plans étant approuvés chaque année.

239. Le Comité a noté que le plan de reprise après sinistre des centres de données de New York n'avait pas été revu depuis le mois de septembre 2016. En outre, le plan de reprise après sinistre existant ne disait rien du matériel et des logiciels acquis après 2016 pour la mise en œuvre de SAP HANA, et il y manquait des informations essentielles telles que les listes de contacts prioritaires des personnes responsables/du personnel de secours. Le Comité a relevé que l'absence de telles informations cruciales risquait de limiter l'efficacité du plan de reprise après sinistre, le matériel et les logiciels essentiels les plus récents n'étant pas pris en compte.

240. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne d'urgence des mesures pour examiner et mettre à jour officiellement le plan de reprise après sinistre de la Division des technologies de l'information et des communications du siège et pour y incorporer des détails sur le matériel et les logiciels essentiels ainsi que des listes de contacts actualisées.

241. L'UNICEF a accepté la recommandation et a indiqué que la Division des technologies de l'information et des communications examinerait et mettrait officiellement à jour le plan de reprise après sinistre et les documents connexes. L'UNICEF avait déjà examiné et mis à jour les informations concernant le matériel et les logiciels essentiels ainsi que les listes de contacts en réponse à la pandémie de COVID-19.

iii) Tests des plans de continuité des opérations et des plans de reprise après sinistre

242. Conformément au système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies, un exercice de simulation et des tests fonctionnels doivent être effectués chaque année. Le plan stratégique de continuité des opérations de l'UNICEF (2013) indique également que le plan de continuité des opérations sera modifié pour intégrer les enseignements tirés des simulations et des tests.

243. Le Comité a noté que les tests annuels du plan de reprise après sinistre et l'exercice de simulation, pour le siège et les centres de données, n'ont pas été effectués en 2018 et 2019. En outre, des tests de basculement ont été effectués par SAP uniquement pour VISION dans le cadre de la mise à niveau effectuée en 2019, ce qui ne venait pas remplacer les tests annuels de reprise après sinistre. Le Comité est d'avis que les tests du plan de reprise après sinistre et l'exercice de simulation sont très importants pour déterminer l'état de préparation en cas de sinistre réel, ce qui permettrait également d'identifier les lacunes des plans existants.

244. Le Comité recommande à l'UNICEF de veiller à ce que le plan de continuité des opérations du siège et le plan de reprise après sinistre de la Division des technologies de l'information et des communications fassent régulièrement

L'objet de tests complets, y compris pour ce qui est des exercices de simulation nécessaires.

245. L'UNICEF a déclaré que des simulations seraient effectuées en 2020 pour valider son degré de préparation à la reprise après sinistre.

iv) Réunions des structures de gestion des crises

246. L'UNICEF a mis sur pied au siège une équipe chargée de la gestion des crises pour faciliter la gestion des crises et la planification de la continuité des opérations dans les bureaux de l'UNICEF dans le monde entier, ainsi que pour soutenir le plan de continuité des opérations du siège. L'équipe chargée de la gestion des crises assume l'exécution du plan de reprise après sinistre dans le domaine informatique, en veillant à ce que les bureaux du monde entier puissent compter sur une infrastructure TIC suffisante et sur tous les systèmes et services essentiels. En outre, conformément au système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies, les structures de gestion des crises ou leur équivalent doivent se réunir deux fois par an.

247. Le Comité a constaté que l'équipe chargée de la gestion des crises ne s'était pas réunie depuis décembre 2018 et qu'il n'avait été donné aucune suite à bon nombre des problèmes identifiés, ce qui était contraire aux principes du système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies. En outre, lors de sa dernière réunion, en décembre 2018, il avait été recommandé de donner suite à 10 questions, notamment la finalisation du protocole de réaction en cas de crise et sa diffusion à l'échelle mondiale. Toutefois, aucun suivi n'a été possible puisqu'il n'y a pas eu d'autre réunion de l'équipe. C'est le signe qu'il n'a pas été suffisamment prêté attention à ces questions importantes qui pourraient avoir un impact sur les opérations informatiques en cas de crise.

248. L'UNICEF a déclaré qu'aucune réunion formelle de l'équipe chargée de la gestion des crises n'avait eu lieu en 2019 et que la prochaine était prévue pour mars 2020. En outre, l'équipe s'est réunie en mars 2020 pour discuter officiellement de l'état de la situation concernant les éléments auxquels il était apparu qu'il fallait donner suite en décembre 2018.

249. Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que les structures de gestion des crises au siège se réunissent régulièrement, conformément aux principes du système de gestion de la résilience institutionnelle des Nations Unies, et à ce que des mesures soient prises en temps voulu pour faire face aux risques identifiés.

v) Centre informatique et lieux de sauvegarde

250. L'UNICEF est une organisation implantée dans le monde entier et VISION est une instance unique de SAP fonctionnant à partir d'un lieu centralisé. Une défaillance du centre informatique VISION due à une catastrophe d'origine naturelle ou humaine mettrait en péril les transactions des bureaux de l'UNICEF dans le monde entier. Conformément aux meilleures pratiques en matière de reprise après un sinistre dû à une calamité naturelle, une solution de reprise doit prévoir des installations de reprise après sinistre dans un lieu situé en dehors de la zone touchée. Conformément à la norme de l'UNICEF sur la sécurité de l'information (sécurité physique et environnementale) (janvier 2018), pour éviter les dommages causés par des menaces externes et environnementales, du matériel de secours et des supports de sauvegarde seront maintenus à une distance sûre pour éviter les dégâts causés par un sinistre touchant le site primaire.

251. Le Comité a remarqué que le centre informatique principal de l'UNICEF pour VISION et inSight était hébergé par un fournisseur du New Jersey, aux États-Unis

d'Amérique, et que le site de reprise après sinistre était situé à Manhattan, dans l'État de New York. Le Comité a noté que, le centre informatique principal et le site de reprise après sinistre étant très proches l'un de l'autre, les catastrophes touchant cette zone risquaient de compromettre la continuité des opérations de l'UNICEF.

252. Le Comité a également constaté que les sauvegardes des bandes du site de reprise après sinistre de Manhattan étaient stockées dans les locaux du fournisseur de services de sauvegarde dans un site non divulgué à New York. Le Comité a constaté que, comme les sauvegardes étaient également situées dans les mêmes zones géographiques que le site principal et le site de reprise après sinistre concernés, le risque d'une perte de données dû à des catastrophes touchant la même zone géographique n'était pas atténué.

253. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage d'établir une distance de sécurité entre le centre informatique principal du siège et le centre informatique de reprise en cas de sinistre sans que cela ait une incidence considérable sur la productivité et l'accès aux données en temps réel.

254. Le Comité recommande que l'UNICEF envisage de maintenir les sauvegardes du siège dans des zones géographiques éloignées du site principal et du site de reprise en cas de sinistre pour atténuer le risque de perte de données en cas de catastrophe sans que cela ait une incidence considérable sur la productivité et l'accès aux données en temps réel.

255. L'UNICEF a approuvé les recommandations, en ajoutant qu'une relocalisation serait envisagée et que le stockage des supports de sauvegarde serait séparé dans le cadre du plan de transformation de la Division des technologies de l'information et des communications.

vi) *Maintenance du centre informatique et des services de sauvegarde*

256. L'UNICEF a conclu des contrats d'externalisation pour la maintenance de son centre informatique et de ses services de sauvegarde. Le Fonds a conclu en mai 2009 un contrat de relocalisation assorti d'une solution d'hébergement, dans le New Jersey, de son centre informatique de reprise après sinistre de Manhattan. Par la suite, le centre informatique de reprise après sinistre du New Jersey a été converti en centre informatique principal et un centre informatique principal de Manhattan a été converti en centre informatique de reprise après sinistre, suite à l'ouragan Sandy en 2012.

257. Le Comité a noté que les conditions générales des contrats de l'UNICEF, les exigences des accords de prestation de services et les normes/conditions de performance relatives aux services d'hébergement, entre autres, étaient détaillées dans les annexes A à J du contrat passé avec le fournisseur. Toutefois, le Comité n'a reçu qu'une copie de l'annexe B (relative aux révisions). Le contrat initial avait été modifié à 21 reprises pour en prolonger la validité et modifier l'annexe B. Toutefois, le Comité n'a reçu aucun document relatif à un examen des normes de performance et autres conditions contractuelles effectué par l'UNICEF depuis 2009. En outre, l'UNICEF n'avait pas documenté les mesures en place concernant la sécurité ou la gestion des catastrophes dans le centre informatique principal.

258. Le Comité a été informé que les conditions environnementales caractérisant le centre informatique principal avaient été validées après une inspection physique et que des mesures de sécurité adéquates avaient été incluses dans le contrat. Toutefois, aucun document n'a été communiqué pour confirmer les résultats de l'inspection physique et indiquer comment ils étaient intégrés dans le contrat. L'UNICEF a

également déclaré que la notation de niveau IV⁷ donnait l'assurance que l'installation répondait aux normes strictes, notamment en matière d'environnement et de sécurité, de fourniture d'une centrale électrique et d'un temps de fonctionnement de 99,995 %. Toutefois, le Comité n'a pas reçu les documents relatifs à cette certification.

259. En l'absence d'annexes importantes au contrat, de documentation sur les mesures en place en matière de sécurité ou de gestion des catastrophes et de résultats de l'inspection physique, la Comité n'a pas pu examiner ni obtenir d'assurances concernant les contrôles environnementaux et les mesures de sécurité adéquats requis pour un centre informatique principal dans le contrat ni établir si le prestataire avait ou non rempli les normes/conditions de performance.

260. L'UNICEF a conclu un contrat avec un fournisseur en mars 2007 pour la fourniture de services de sauvegarde. Le Comité a constaté que l'UNICEF n'avait pas procédé à une évaluation des mesures de sécurité et de gestion des catastrophes mises en place par le fournisseur, et que les installations du fournisseur n'avaient pas non plus été inspectées par l'UNICEF. Le Comité n'a pas non plus relevé de mesures spécifiques en relation aux contrôles environnementaux prévus dans le contrat conclu avec ce fournisseur.

261. L'UNICEF a déclaré que la gestion d'une opération informatique moderne et efficace impliquait d'identifier des sociétés qui fournissent des services spécialisés et de nouer des relations avec elles, sachant que le partenariat conclu avec ces entités garantissait que les risques liés à la gestion interne des supports de sauvegarde de l'UNICEF restent circonscrits à des niveaux acceptables.

262. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF et estime que des contrôles et des recours efficaces doivent être prévus dans le contrat, ainsi qu'un mécanisme d'assurance périodique sur les services fournis.

263. Le Comité a noté que les solutions informatiques revêtaient une importance plus critique que jamais pour les opérations de l'UNICEF, en particulier avec le lancement d'applications telles que VISION et inSight. Il est donc urgent de revoir les mesures de sécurité au centre informatique et aux installations de sauvegarde, en tenant compte de l'évolution des risques et de leur impact probable. En outre, il est très important d'examiner régulièrement les performances du fournisseur et les contrôles environnementaux et les mesures de gestion des catastrophes en place, et de les documenter.

264. Le Comité recommande à l'UNICEF de veiller à ce que des inspections régulières du centre informatique du siège et des sites de secours et un suivi régulier des prestations des fournisseurs concernés soient effectués et dûment documentés, afin que des assurances suffisantes soient données concernant les contrôles, notamment les mesures de protection de l'environnement et de sécurité, et les prestations des fournisseurs conformément à l'accord.

265. Le Fonds a accepté la recommandation mais indiqué qu'il considérait qu'elle était déjà appliquée. La performance des fournisseurs était déjà activement contrôlée au regard des dispositions contractuelles applicables et faisait l'objet d'un rapport annuel. La Division des technologies de l'information et des communications exigerait que le fournisseur de services de sauvegarde mette à disposition des rapports semestriels sur l'environnement et la sécurité. Ces rapports serviraient de base à un

⁷ Une certification donnée par un institut privé pour refléter que les installations certifiées ont des instances redondantes et à double alimentation de serveurs, de liaisons réseau et d'équipements de refroidissement électrique. Les centres de niveau IV garantissent une disponibilité de 99,995 %, avec 26,3 minutes de temps d'arrêt par an.

examen annuel de la situation du fournisseur en matière d'environnement et de sécurité.

8. Centre mondial de services partagés

266. Le Centre mondial de services partagés a officiellement commencé à fonctionner en septembre 2016 et est devenu pleinement opérationnel à la fin du mois de décembre 2016. Les fonctions essentielles et les activités relevant du champ de compétences du Centre, qui couvrent les finances, le traitement des factures, la gestion des salaires, la gestion des données de base, le service à la clientèle et la gestion de la qualité des services, ont été transférées au Centre de septembre 2016 à la mi-2017.

a) Performance par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services

267. Les services fournis par le Centre mondial de services partagés ont été formalisés dans des accords de prestation de services entre le Centre et ses bureaux clients (bureaux au siège de l'UNICEF et bureaux extérieurs). Les accords de prestation de services définissaient les services offerts et les niveaux de service attendus, tels que le nombre de jours nécessaires pour effectuer chaque transaction, et étaient différents selon qu'il s'agit d'une situation d'urgence ou d'un travail en temps normal. Le Centre espérait effectuer au moins 90 % de toutes les transactions dans les délais prévus dans les accords de prestation de services.

268. Le Comité a été informé que le Centre mondial de services partagés avait mis au point un portail de services pour la soumission des demandes et qu'un tableau de bord des performances avait été préparé pour évaluer les performances du Centre et des bureaux de pays en matière d'accord de prestation de services. La réalisation des objectifs fixés dans les accords de prestation de services était le principal indicateur de performance du Centre pour le traitement des transactions reçues de divers bureaux de l'UNICEF.

269. Le Comité a constaté que, dans 26 des 38 processus opérationnels relatifs aux finances, les objectifs des accords de prestation de services avaient été atteints pour 90 % ou plus des transactions traitées. Le Comité a également constaté que, dans 24 des 34 processus opérationnels relatifs à l'administration des ressources humaines, les accords de prestation de services avaient été respectés dans plus de 90 % des cas, bien que, pour 6 de ces 24 processus, les objectifs en matière d'accords de prestation de service n'aient pas été atteints certains mois.

270. L'équipe de gestion des données de base tient à jour la liste mondiale des fournisseurs, des clients et des comptes bancaires de l'UNICEF, et cela fait partie du processus métier. L'équipe d'assistance aux clients, basée dans le Centre mondial de services partagés, donne au personnel de l'UNICEF dans le monde entier, en coordination avec les spécialistes des ressources humaines, des états de paie et des finances du Centre et d'autres divisions, des réponses et des conseils sur les processus métier. Pour les services d'assistance aux clients, la priorité a été donnée aux domaines d'urgence, avec des accords de prestation de services accélérés et des objectifs d'accords spéciaux. Les performances du Centre par rapport aux objectifs fixés dans les accords de prestation de services dans ces services de gestion des données de base et d'assistance aux clients sont détaillées dans le tableau II.13.

Tableau II.13
Performance par rapport aux cibles fixées dans les accords de prestation de services

<i>Type de processus métier</i>	<i>Dossiers traités</i>	<i>Accord de prestation de services rempli (nombre de dossiers)</i>	<i>Accord de prestation de services rempli (pourcentage)</i>	<i>Accord de prestation de services rempli (nombre de jours)</i>	<i>Accord de prestation de services non rempli/en retard (nombre de dossiers)</i>
Gestion des données de base					
Standard/normal	36214	32512	89,8	1,70	3702
Urgences	8616	7658	88,9	1,22	958
Total	44830	40170	89,6	1,61	4660
Service clients					
Standard/normal	23151	19951	86,2	4,88	3200
Urgences	1198	960	80,1	7,97	238
Total	24349	20911	85,9	5,02	3438

Source : Tableau de bord des performances du Centre mondial de services partagés.

271. Le Comité a donc relevé des cas de non-réalisation des objectifs fixés dans l'accord de prestation de services pour un certain nombre de processus individuels dans les domaines des finances, des ressources humaines et de la gestion des données de base. Le résultat global en ce qui concerne le service clients était également inférieur aux attentes énoncées dans l'accord de prestation de services.

272. Le Centre mondial de services partagés a attribué le retard pris dans les processus métier au remplacement de l'outil de gestion des dossiers (Mycase), fin février 2019, par un nouvel outil (Service Gateway). Il a également indiqué que la période de pointe en ce qui concerne le volume de transactions au cours du dernier trimestre de 2019 avait été plus élevée que prévu et que le retard s'expliquait en partie par le fait qu'il avait fallu organiser des ressources temporaires supplémentaires. Le Centre a également fait part de ses préoccupations concernant le caractère limité des ressources en personnel disponibles. Il a indiqué que certains accords de prestation de services avaient été étendus au premier trimestre de 2019 pour plus de souplesse et que depuis lors, les objectifs avaient été atteints ou presque. Le Comité a noté qu'au lieu d'explorer les moyens d'améliorer les performances, le Centre avait prolongé les délais fixés dans les accords de prestation de services. Le Comité constate que le Centre a atteint les objectifs des accords de prestation de services dans une large mesure, mais il faut que soient étudiés les moyens d'atteindre les objectifs fixés pour tous les processus opérationnels.

273. Le Centre mondial de services partagés a déclaré que les raisons pour lesquelles les objectifs fixés dans l'accord de prestation de services n'avaient pas été atteints en ce qui concerne l'administration des ressources humaines variaient en fonction des processus. Il a reconnu que, pour certains mois, les taux de réalisation étaient légèrement inférieurs à l'objectif. Il a indiqué que certains des services, tels que l'allocation-logement, le changement d'adresse permanente et le transfert d'une organisation à l'autre, étaient des processus longs, qui nécessitaient un examen approfondi. Comme ces dossiers ont été reçus en même temps qu'avaient lieu d'autres processus en période de pointe, quelques-uns d'entre eux avaient pris plus de temps que ce qui était prévu dans l'accord de prestation de services. Le Centre a également déclaré que pour tous ces processus, les objectifs fixés dans l'accord de prestation de

services avaient été atteints chaque année. Le Comité a noté que le respect de l'accord de prestation de services renvoyait au pourcentage de transactions pour un service donné qui avaient été traitées dans le délai spécifié dans l'accord de prestation de services, ce qui n'avait pas toujours besoin d'être mesuré annuellement. Le Comité constate que les objectifs fixés dans l'accord de prestation de services ont été atteints pour 18 processus, même sur une base mensuelle, mais il considère que les raisons pour lesquelles les objectifs n'ont pas été atteints pour d'autres processus devraient être analysées et que des efforts devraient être faits pour atteindre les objectifs pour tous les processus métier.

274. Le Centre mondial de services partagés a indiqué que le temps de traitement des dossiers en retard dans les services clients n'était pas renseigné dans le système en raison d'une faille dans la source de données et que des mesures avaient été prises pour y remédier. Le Comité a également été informé que le fait que le temps de traitement moyen était élevé s'expliquait par le retard pris dans un processus métier en ce qui concerne la clôture des dossiers de niveau 3 par un expert, qui avait été effectuée dans le cadre d'un exercice de nettoyage avant la migration vers le nouvel outil de gestion des dossiers, Service Gateway.

275. L'UNICEF a déclaré que le Centre mondial de services partagés disposait déjà de mécanismes solides pour examiner les accords de prestation de services et les réalisations connexes. Si le Centre s'efforçait de combler les lacunes, il n'était pas toujours possible de transférer les membres du personnel à de nouvelles fonctions dans de brefs délais en raison de la nécessité de procéder aux contrôles voulus en ce qui concerne la séparation des tâches, entre autres difficultés. Le Comité prend note de la réponse. En fait, dans son précédent rapport (A/74/5/Add.3), le Comité avait également signalé des cas de retard dans le traitement des dossiers par rapport aux délais prévus dans l'accord de prestation de services dans les domaines des états de paie, des finances, des ressources humaines et de la HACT, et il avait recommandé que davantage d'efforts soient faits pour combler ces lacunes. Le Comité réaffirme que l'UNICEF/le Centre mondial de services partagés devrait concentrer ses efforts sur les processus dans lesquels des écarts de performance ont été systématiquement constatés, en identifier les raisons et prendre des mesures pour y remédier.

b) Dossiers renvoyés aux clients

276. Les délais pour la prestation des services sont comptés en jours ouvrables, ce qui correspond au temps de traitement nécessaire pour que le service soit effectué au Centre mondial de services partagés. Si le Centre renvoie ou rejette la demande, le temps nécessaire à la nouvelle présentation de la demande n'est pas inclus dans le calcul du délai de prestation de services. Le décompte s'enclenche une fois que les clients ont soumis leur dossier au Centre, mais il s'arrête si le dossier est placé en attente jusqu'à la réception d'informations supplémentaires nécessaires à son traitement.

277. Le Comité a été informé que le Centre mondial de services partagés avait utilisé l'outil de gestion des services Mycase jusqu'au 22 février 2019 et l'outil Service Gateway par la suite. Les dossiers générés jusqu'au 22 février 2019 ont été clos dans Mycase. Le Comité a également été informé que le Centre avait renvoyé 733 dossiers par l'intermédiaire de Mycase et 37 560 par l'intermédiaire du Service Gateway en 2019.

278. Le Comité a noté ce qui suit concernant les dossiers renvoyés aux clients :

a) Le nombre de dossiers renvoyés a augmenté de manière continue de septembre à décembre 2019. Un nombre considérable de ces dossiers ont été suspendus et clos en juillet, octobre, novembre et décembre 2019 ;

b) Sur les 37 560 dossiers renvoyés par le biais de Service Gateway, 37 254 avaient été suspendus et clos à cause d'un défaut d'informations, tandis que 306 autres étaient considérés comme en cours de traitement. Le Comité a également remarqué que les cas de retour par le Service Gateway étaient les plus nombreux dans le domaine des états de paie (47,71 %), suivi par l'administration des ressources humaines (23,11 %). Le Comité a été informé qu'une des principales raisons de cette situation était le manque d'informations ou leur inexactitude des informations (22,45 %) et l'absence, l'inexactitude ou l'illisibilité des documents (20,76 %) ;

c) L'âge moyen des demandes renvoyées aux clients au moment de la suspension et l'âge moyen à partir de la date de la suspension du dossier variaient selon les catégories de service. L'âge moyen maximum des dossiers suspendus allait de 14 jours pour les dossiers concernant la gestion des données de base à 108 jours pour les dossiers liés aux ressources humaines ;

d) Un total de 306 dossiers créés en 2019 étaient en attente de clôture jusqu'en février 2020. Ces dossiers avaient été mis en attente à cause d'informations/documents manquants, et leur âge allait de 1 à 273 jours.

279. L'UNICEF a répondu que, bien que le nombre de dossiers renvoyés aux clients ait augmenté de manière absolue, le pourcentage réel était resté constant. Une augmentation de 2 % en juillet 2019 a été attribuée à la période des vacances. L'UNICEF a informé le Comité qu'une augmentation de 0,75 % au cours du dernier trimestre de 2019 était due à l'augmentation du nombre de dossiers soumis par les bureaux de pays, ainsi qu'au fait que les personnes référentes à l'échelle locale étaient moins expérimentées. L'UNICEF a également indiqué que, selon le type de service, les champs d'information devaient être obligatoirement remplis dans tous les formulaires proposés sur le Web et que le téléchargement des pièces jointes était lui aussi obligatoire. Toutefois, le système ne permet pas de vérifier la validité ou la lisibilité (y compris la langue de rédaction) des documents joints, et les dossiers ont été renvoyés non pas parce qu'il manquait des documents, mais parce que ceux-ci n'étaient pas corrects ou complets. L'UNICEF a en outre indiqué que le tableau de bord de la gestion de la qualité des services était utilisé pour examiner l'ancienneté des dossiers suspendus. Il existait des directives concernant le traitement des demandes qui détaillaient les mesures à suivre par l'administrateur(trice) pour assurer le suivi des dossiers renvoyés aux clients.

280. Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF et estime que si l'augmentation du nombre de renvois est attribuée au fait que les personnes référentes à l'échelon local sont moins expérimentées, on peut en déduire que la formation laisse à désirer. Le Comité a été informé que le Centre mondial de services partagés s'employait à résoudre ce problème en prévoyant une formation initiale pour les personnes référentes à l'échelle locale dans tous les domaines de processus pertinents et qu'il avait, à ce jour, mis en place une formation sur les finances et prévoyait de terminer tous les modules pertinents d'ici à la fin de 2020 et de s'assurer que les personnes référentes à l'échelon local avaient bien suivi la formation initiale du Centre dans le domaine voulu.

281. Le Comité est conscient que le Centre mondial de services partagés n'a pas de contrôle sur le contenu des documents. Il est toutefois d'avis que des mesures supplémentaires pourraient être prises pour indiquer plus clairement quels sont les types de document qu'il convient de joindre, étant donné qu'un nombre important de dossiers (22,4 %) ont été renvoyés pour ce motif. Le Comité a également noté que la majorité des dossiers renvoyés pour cause de « fonds manquants/insuffisants » concernaient le domaine des finances, même si les informations sur le solde ouvert des engagements de fonds étaient disponibles dans Service Gateway avant la soumission des dossiers.

282. Le Comité note que le Centre mondial de services partagés s'est doté d'un mécanisme de contrôle concernant les dossiers suspendus dans le cadre de la gestion de la qualité des services, il serait souhaitable qu'un délai soit donné pour que les dossiers renvoyés soient resoumis, en tenant compte du type de services et des raisons de la suspension du dossier. Le Comité a également remarqué que les directives relatives au traitement des demandes décrivent la procédure à suivre pour placer un dossier en suspens mais ne prescrivent pas de délai concernant la resoumission des dossiers par les bureaux extérieurs. Étant donné que les motifs consignés pour expliquer que ces dossiers restaient ouverts pendant une longue période comprenaient des documents manquants/incorrects ou la non-réception de documents par courrier, les mesures nécessaires doivent être prises pour que les dossiers puissent être plus rapidement clos.

283. Le Comité recommande que l'UNICEF examine avec les bureaux concernés les raisons expliquant le renvoi d'un grand nombre de dossiers et prenne des mesures pour améliorer le processus de soumission des dossiers de sorte que le Centre mondial de services partagés ait à en renvoyer le moins possible.

284. Prenant acte de la recommandation, le Fonds a déclaré qu'il poursuivrait les efforts déjà en cours en examinant la situation avec les bureaux qui ont connu des taux de retour et de rejet importants pour trouver des solutions. Une analyse des taux de retour et de rejet, en volume, serait régulièrement effectuée par région et communiquée à la direction des bureaux régionaux pour examen et suite à donner afin d'améliorer la situation.

285. Le Comité recommande que l'UNICEF veille à ce que toutes les filières fassent respecter les directives relatives au traitement des demandes et indiquent clairement aux bureaux qu'ils doivent resoumettre leurs demandes dans les délais impartis, en leur expliquant les conséquences que pourraient avoir un retard.

286. Le Fonds a accepté la recommandation et indiqué qu'il espérait que ses efforts lui permettraient de l'avoir appliquée d'ici au quatrième trimestre de 2020.

c) Traitement des factures

287. L'UNICEF effectue les décaissements sur la base des factures des prestataires ou des bons de commande ou des contrats approuvés, assortis de preuves valables que les biens ou services ont été reçus et que le paiement est dû. Conformément aux procédures en vigueur, la date de la facture doit être saisie dans VISION et le règlement de la facture enregistrée doit être déterminé en fonction de la date d'échéance de celle-ci.

288. Le Comité a constaté des problèmes à l'occasion d'un contrôle par sondage des données de facturation fournies par le Centre mondial de services partagés (voir tableau II.14).

Tableau II.14
Problèmes liés au traitement des factures

<i>Problème</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Détails</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>
Date du document erronée	11	Années erronées : 2109, 2209,	• Le Fonds a reconnu les erreurs dans les dates de documents ou les dates de base pour le paiement et indiqué qu'il avait corrigé deux dates erronées

<i>Problème</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Détails</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>
		2219, 0219 et 0201	mais qu'il n'était pas possible de rectifier les neuf autres cas, sauf par une annulation
Date de base pour le paiement erronée	3	Années erronées : 2219, 0219 et 2109	<ul style="list-style-type: none"> • Des contrôles supplémentaires ont été effectués sur des dates de référence en septembre 2019 afin de signaler celles qui étaient invalides • La date prévisionnelle était générée par le système et non saisie manuellement. Deux de ces cinq cas étaient dus à des entrées erronées, et une annulation a été effectuée ultérieurement pour les rectifier
Date prévisionnelle erronée	5	Années erronées : 2219, 0219 et 2109	
Date d'enregistrement antérieure à la date du document	367	1 à 73 044 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Le Fonds admis qu'il y avait eu des erreurs de saisie manuelle des données dans 97 cas, en conséquence de quoi la date d'enregistrement était antérieure à la date du document. Des erreurs de saisie manuelle de la date s'étaient également produites dans 514 cas, en conséquence de quoi la date de base pour le paiement était antérieure à la date du document, et dans 55 cas où la date de rapprochement était antérieure à la date du document
Date de base pour le paiement antérieure à la date du document	547	1 à 73 048 jours	
Date de rapprochement antérieure à la date du document	95	1 à 73 044 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'était pas possible de modifier les dates après l'enregistrement ou le paiement d'une facture, sauf en l'annulant, ce qui n'a pas été jugé utile • Des contrôles renforcés des dates de référence ont été conçus et mis en œuvre en septembre 2019 • Des mesures de validation supplémentaires ont été mises en œuvre dans SAP/VISION pour valider les dates de référence
Traitement des factures anciennes	178	Factures relatives aux années 1991 à 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Les bureaux sont tenus de soumettre les factures au Centre mondial de services partagés en temps voulu. Les documents enregistrés pour les années 1991 à 2013 correspondaient à des erreurs de saisie et les factures de solde étaient valides
Retard de paiement par rapport à la date de base	1 475	Délais allant de 180 à 3 660 jours	<ul style="list-style-type: none"> • Le Centre mondial de services partagés a mis à jour les instructions permanentes, selon lesquelles les responsables du traitement demandent des éclaircissements et valident auprès des bureaux de pays toute facture soumise pour traitement qui date de plus de six mois. Des efforts importants sont en cours pour former les personnes chargées du traitement des factures et pour renforcer le contrôle des données et les mesures correctrices afin d'améliorer constamment la qualité dans ce domaine

<i>Problème</i>	<i>Nombre de cas</i>	<i>Détails</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>
Paielement antérieur à la date de base	55	Paielement anticipé de 1 à 303 jours	Aucune explication

289. Tout en prenant note des mesures prises pour réduire les erreurs et corriger les problèmes recensés, le Comité estime que les erreurs de saisie des données qui continuent d'être relevées restent un sujet de préoccupation, car des problèmes similaires ont également été constatés lors de l'audit précédent. Il a également relevé des erreurs de saisie dans les dates de base pour le paielement après septembre 2019, ce qui indique qu'il fallait poursuivre les efforts dans ce domaine en y accordant une plus grande attention.

290. **Le Comité réitère sa recommandation (A/74/5/Add.3, par. 284) tendant à ce que l'UNICEF mette en place les contrôles de la saisie nécessaires et améliore les contrôles de données dans VISION pour tous les paramètres importants du traitement des factures.**

291. L'UNICEF, tout en prenant acte de cette recommandation, a indiqué qu'il était prévu que la date de base soit utilisée à l'avenir. Des améliorations des processus et des systèmes ont été apportées en 2019, comme l'ont prouvé les audits sur place, lors desquels peu d'exceptions ont été relevées. À cet égard, après un examen plus approfondi, l'UNICEF mettra en place des contrôles de saisie supplémentaires sur les champs essentiels dans le traitement des factures, selon les besoins.

292. **Le Comité réitère également sa recommandation (A/74/5/Add.3, par. 285) tendant à ce que l'UNICEF conçoive et mette en place un mécanisme permettant de faire en sorte que tous ses bureaux présentent les factures en temps voulu.**

293. L'UNICEF a pris acte de cette recommandation et indiqué qu'il était en train d'élaborer un outil de suivi pour donner plus de visibilité aux bureaux afin de gérer leur performance et d'appuyer les efforts en cours concernant les clôtures mensuelles et le tableau de bord inSight.

d) Gestion des avances

294. Le Centre mondial de services partagés gère trois types d'avances : les avances de traitement, les avances de subventions de loyer et les avances sur les indemnités de frais d'études⁸. Il traite également les cas d'avances de traitement pour compenser ou permettre le recouvrement des trop-perçus de manière échelonnée. En application des procédures de l'UNICEF, les avances doivent être recouvrées par des retenues sur salaire régulières et à un taux constant au cours de périodes de paie consécutives. Dans le cas des fonctionnaires 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. Le délai prescrit pour le remboursement de l'avance est de 1 à 10 mois dans des circonstances normales et jusqu'à 12 mois dans le cas d'une avance pour frais médicaux. En 2019, le Directeur du Centre mondial de services partagés a été investi du pouvoir d'approuver les avances de traitement avec une période de remboursement supérieure à 10 mois, qui a ensuite été délégué au responsable des états de paie en 2020.

⁸ Les avances de traitement et de subventions de loyer sont recouvrées sur le traitement du ou de la fonctionnaire par tranches mensuelles, tandis que l'avance sur les indemnités de frais d'études est recouvrée intégralement après la fin de l'année scolaire, conformément aux directives.

295. Le Comité a été informé que 1 151 avances d'un montant total de 5,39 millions de dollars sur la période 2006-2019 n'avaient pas été recouvrées. Au total, il y avait 48 cas d'avances non remboursées pendant la période 2006-2018, dont 33 concernaient des fonctionnaires ayant cessé leurs fonctions au plus tard le 31 décembre 2019. Le Comité a été informé que le Centre mondial de services partagés avait réglé 19 de ces cas en 2020. Il a constaté que 17 d'entre eux avaient été réglés en retard, dont 2 cas à la suite de la création du Centre. Dans 13 de ces cas, les contrats avaient même expiré entre 2010 et 2018. En outre, dans 14 autres cas, la régularisation des avances était en cours pour des fonctionnaires ayant quitté l'institution à partir de 2009.

296. Le Centre mondial de services partagés a déclaré que 30 des 1 151 cas n'étaient pas de son ressort. En outre, quatre cas relatifs à la période postérieure à la création du Centre, qui étaient en suspens depuis longtemps et dans lesquels le retard ne concernait que la mise à jour des dossiers en janvier et février 2020, ont été réglés, ce qui montre que le risque de retard de la part du Centre était insignifiant.

297. Pour évaluer le plan de remboursement et de recouvrement mis en œuvre par le Centre mondial de services partagés, le Comité a examiné le nombre total de versements autorisés dans les cas en souffrance et constaté que, dans 55 cas sur 1 151, ce nombre était supérieur au plafond de 12. Au total, 53 de ces cas ont été approuvés entre 2017 et 2019, dont 48 pour 24 versements et 5 pour 25 à 30 versements.

298. Le Centre mondial de services partagés a reconnu que la période normale de recouvrement des avances était de 10 à 12 mois. Il a indiqué que, sur les 48 cas à recouvrer en 24 versements, 30 concernaient des avances de traitement autorisées en décembre 2019 pour le bureau d'Haïti en raison des conditions de sécurité à la fin de l'année 2019. Les cas restants résultaient principalement des mesures prises par le Centre pour nettoyer les données provenant de l'ancien système de ressources humaines. Le Centre a expliqué qu'en raison des contraintes du système, le recouvrement des trop-perçus résultant de mises à jour rétroactives des données de base des ressources humaines pouvait être effectué par tranches. Les avances de traitement étaient traitées le même mois pour compenser le recouvrement et ainsi récupérer le montant en 12 mensualités ou davantage, selon le montant à recouvrer.

299. Le Comité recommande que l'UNICEF élabore un plan d'action pour le règlement des anciennes avances en attente de recouvrement et que le Centre mondial de services partagés révise les politiques et procédures actuelles relatives au remboursement et au recouvrement des avances ou des trop-perçus et définisse des critères de gestion standard en la matière, et veille à l'application du plan de remboursement.

300. L'UNICEF a indiqué que le Centre mondial de services partagés, en coordination avec la Division des ressources humaines, s'était engagé à mettre en place une procédure standard en matière de recouvrement des avances et des trop-perçus.

9. Gestion des ressources humaines

301. Les ressources humaines comptent parmi les actifs les plus importants d'une organisation et représentent une part importante de ses dépenses. Le Comité a constaté certaines tendances concernant la gestion des ressources humaines à l'UNICEF (voir tableau II.15).

Tableau II.15
Analyse de la gestion des ressources humaines

<i>Tendance</i>	2016	2017	2018	2019
Membres du personnel	13 090	13 792	14 396	15 327
Augmentation (pourcentage)	3,63	5,36	4,38	6,47
Dépenses de personnel (en millions de dollars des États-Unis)	1 207,85	1 310,27	1 416,29	1 519,51
Augmentation (pourcentage)	1,86	8,48	8,09	7,29
Total des produits (pourcentage)	23,27	19,92	21,22	23,70
Dépenses afférentes aux programmes ^a (en millions de dollars des États-Unis)	3 532,98	3 784,58	3 681,28	3 806,44
Augmentation (pourcentage)	12,48	7,78	-2,73	3,40
Total des produits (pourcentage)	72,34	57,54	55,14	59,36
Total des dépenses (en millions de dollars des États-Unis)	5 447,85	5 863,43	5 969,76	6 261,62
Augmentation (pourcentage)	6,91	7,63	1,81	4,89

^a Dépenses afférentes aux programmes = assistance pécuniaire (+) transfert des fournitures destinées aux programmes (+) services d'experts divers liés aux programmes.

302. Le Comité a constaté qu'au cours des quatre dernières années, les effectifs totaux de l'UNICEF avaient augmenté à un rythme moyen de 5 % par an et que les dépenses de personnel avaient connu une hausse d'environ 8 % au cours des trois dernières années. Au cours de la même période, l'augmentation des dépenses du programme a ralenti.

a) Maintien de l'égalité des genres

303. Le Comité a noté que le personnel de l'UNICEF comptait 48 % de femmes au 31 décembre 2019. Elles représentaient 50 % des fonctionnaires dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international et 47 % celles des administrateurs recrutés sur le plan national et des agents des services généraux et catégories apparentées. Le Comité a également relevé des différences notables entre les régions : les femmes occupaient 63 % des postes dans la région de l'Europe et de l'Asie centrale, 60 % dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes et au siège et 58 % dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique, mais représentaient moins de la moitié du personnel dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (37 %), dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe et la région de l'Asie du Sud (42 %) et dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (44 %).

304. L'UNICEF a indiqué que les bureaux régionaux étaient chargés, dans le cadre de leur rôle de surveillance, de suivre l'état des indicateurs clefs de performance, dont la diversité de genre, et d'élaborer une stratégie sur la question de la diversité.

305. Le Comité recommande que l'UNICEF prenne des mesures pour élaborer une feuille de route visant à améliorer l'équilibre des genres dans les régions de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, de l'Asie du Sud et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

306. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation et indiqué que la Division des ressources humaines, en partenariat avec d'autres bureaux, continuerait de suivre l'état des indicateurs clefs de performance, notamment celui de la diversité de genre, et d'aider les bureaux à atteindre les objectifs prévus.

b) Recrutement auprès de groupes de talents

307. L'instruction administrative de l'UNICEF relative à la sélection du personnel, publiée en 2016, prévoit la création de groupes de talents composés de candidats ayant été soumis à une procédure de sélection et d'évaluation par mise en concurrence, sous l'autorité de l'organe central de contrôle approprié, si nécessaire. Ces groupes de talents constituent une réserve de candidatures présélectionnées qui peuvent être recommandées aux responsables du recrutement pour une sélection directe. L'instruction administrative dispose également que les groupes de talents doivent être le vivier privilégié de sélection des candidats en vue de pourvoir un poste vacant.

308. Le Comité a constaté que le taux de recrutement par sélection directe à partir des groupes de talents était de 15 % en 2018, et qu'il était tombé à 12 % en 2019. L'UNICEF a admis que le taux de sélection parmi les groupes de talents n'était pas aussi élevé que prévu, et était en train d'évaluer l'efficacité de cette méthode et d'examiner les facteurs qui pourraient contribuer à ce problème. Le Comité a également été informé que l'UNICEF était en train de réviser sa politique de sélection du personnel et que la nouvelle politique, qui serait introduite au troisième trimestre 2020, prévoirait des taux de sélection plus élevés dans les groupes de talents.

309. Le Comité recommande que l'UNICEF étudie les moyens d'améliorer l'utilisation des groupes de talents présélectionnés aux fins du recrutement, en application de la méthode de sélection privilégiée selon l'instruction administrative.

310. L'UNICEF a souscrit à cette recommandation.

c) Gestion des consultants

311. L'UNICEF engage des personnes comme consultants et vacataires pour appuyer temporairement l'exécution de son mandat. Selon la procédure du Fonds concernant les consultants et les vacataires, un consultant est un spécialiste ou toute autre personne possédant des compétences reconnues dans un domaine particulier, que l'UNICEF engage à titre temporaire dans le cadre d'un contrat individuel, en qualité de conseiller, et qui ne peut s'acquitter d'aucune des fonctions ou responsabilités assumées par les fonctionnaires.

312. Selon la procédure de l'UNICEF, la mise en concurrence est la méthode privilégiée de sélection des consultants et vacataires. La sélection sans mise en concurrence est autorisée dans des cas exceptionnels, à condition que la décision soit dûment justifiée dans un dossier administratif et approuvée par le Chef de Bureau ou le Directeur de la division qui est habilité à le faire.

313. Le Comité a constaté que 6 425 contrats de consultants et de vacataires (5 477 consultants et 948 vacataires) étaient en vigueur en 2019. Au total, 353 personnes avaient été recrutées sans mise en concurrence. Le Comité a examiné l'octroi et la gestion de ces contrats et relevé les problèmes suivants :

a) Le Comité a réalisé une étude par sondage sur 37 des 45 contrats attribués sans mise en concurrence dans les divisions du siège. Dans 64 % des cas, la procédure de justification ou d'approbation par une autorité compétente n'avait pas été correctement suivie. Dans 12 des 37 cas examinés, la note justifiant le recours à la sélection sans mise en concurrence n'était pas disponible dans le système (VISION). Dans trois cas, cette note n'était pas signée et dans quatre autres, elle était signée par un administrateur consultant et non approuvée par une autorité compétente. Dans deux cas, elle était signée par le Directeur adjoint au lieu du Directeur de la division. Dans quatre cas, la sélection a été effectuée par mise en concurrence mais enregistrée

comme sélection sans mise en concurrence, ce qui laisse craindre que l'inverse se soit également produit ;

b) La procédure dispose que, si le montant du contrat est égal ou supérieur à 100 000 dollars, il doit être examiné par le Comité d'examen des marchés qui formule une recommandation en vue de son approbation. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que, sur 6 425 contrats de consultants, 171 (dont 93 au siège) dépassaient le seuil de 100 000 dollars et devaient donc être examinés par le Comité d'examen. Toutefois, la colonne « Date d'examen par le Comité d'examen des marchés » était vide dans 110 de ces cas, dont 83 concernaient le siège ;

c) Selon la procédure de l'UNICEF, le recrutement de fonctionnaires retraités de l'UNICEF ayant pris leur retraite à la classe P-5 ou à une classe supérieure est soumis à l'autorisation du Directeur de la Division des ressources humaines. Le Comité a relevé que la classe des fonctionnaires retraités recrutés comme consultants ou vacataires n'était pas saisie dans VISION, faute de quoi il n'a pas pu être déterminé si le recrutement avait dû faire l'objet de l'autorisation du Directeur. Le Comité a constaté que, sur 6 425 contrats, 709 consultants étaient des fonctionnaires retraités de l'UNICEF, et que l'autorisation du Directeur ne figurait dans la base de données que pour 295 cas ;

d) Selon la procédure de l'UNICEF, lorsque le montant du contrat dépasse 2 500 dollars, les consultants et les vacataires ne peuvent commencer à travailler qu'une fois le contrat dûment approuvé et signé par les deux parties. Le Comité a observé que, dans le cadre de 331 contrats d'un montant supérieur à 2 500 dollars, dont 19 au siège, le travail avait été attribué avant la signature du contrat ;

e) Selon la procédure de l'UNICEF, il est procédé à une évaluation des produits obtenus, dont les conclusions sont consignées dans un fichier central tenu par la Division des ressources humaines, afin que l'organisation puisse s'y reporter dans le futur si elle envisage d'offrir un nouveau contrat à l'intéressé. En outre, la rémunération n'est versée qu'une fois que le contractant s'est pleinement acquitté de ses obligations contractuelles. Le Comité a constaté que 1 619 contrats avaient été clôturés en 2019, mais la base de données indiquait que le formulaire d'évaluation n'avait pas été rempli pour 800 de ces contrats, représentant un montant de 9,33 millions de dollars. Le Comité a noté que, dans ces conditions, il était difficile de contrôler que la rémunération avait bien été versée après vérification de l'exécution de toutes les obligations contractuelles ;

f) Selon la procédure de l'UNICEF, pour que tous les renseignements requis au sujet des candidats soient enregistrés, l'ensemble des consultants et vacataires, y compris les anciens fonctionnaires et les fonctionnaires retraités, doivent remplir un formulaire de renseignements personnels (P-11) en bonne et due forme. Le Comité a constaté que les formulaires concernant 2 178 contrats, dont 160 au siège, n'avaient pas été mis à jour.

314. L'UNICEF a pris note des exceptions relevées par l'équipe d'audit au sujet des observations ci-dessus. Les cas concernant des contrats au siège sont en cours d'examen et des mesures correctrices seront prises pour résoudre les problèmes. En outre, la plupart des dossiers en question comportaient les documents requis, mais ceux-ci n'avaient pas été versés dans VISION.

315. Le Comité a pris note des informations fournies par l'UNICEF. Il est préoccupé par le fait que l'état actuel de la gestion des contrats de consultants reflète des faiblesses dans les contrôles internes et dans la manière dont la base de données est mise à jour et maintenue dans VISION.

316. Le Comité recommande que l'UNICEF veille au respect de la procédure établie en matière de sélection des consultants, d'approbation par une autorité compétente et d'évaluation systématique des résultats.

317. L'UNICEF, tout en souscrivant à la recommandation relative au respect des procédures de recrutement des consultants, a indiqué que la gestion des consultants et des vacataires était décentralisée, chaque bureau en étant responsable. La Division des ressources humaines s'est engagée à renforcer encore ses procédures et collaborera avec les bureaux dans le cadre de webinaires visant à aider le personnel à mieux comprendre et respecter les exigences relatives à la gestion des consultants et des vacataires.

C. Informations communiquées par l'administration

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

318. L'UNICEF a indiqué au Comité que 7,43 millions de dollars avaient été comptabilisés en pertes en 2019 (contre 4,42 millions en 2018), dont 4,85 millions au titre de l'inventaire des programmes, 2,28 millions au titre des contributions à recevoir, et 0,30 million au titre des créances diverses et des biens et du matériel.

2. Versements à titre gracieux

319. L'UNICEF a signalé qu'un versement à titre gracieux avait été autorisé par le Directeur exécutif en 2017. En 2019, un montant total de 10 819 dollars a été versé à titre gracieux dans un bureau 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

320. 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 audit pour relever toutes les inexactitudes ou irrégularités. C'est à l'administration qu'incombe au premier chef la responsabilité de prévenir et de détecter la fraude.

321. 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. Il demande également à l'administration et au Bureau de l'audit interne et des investigations s'ils ont connaissance de tout 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.

322. L'UNICEF a signalé 15 cas de fraude ou de présomption de fraude clôturés au cours de l'année 2019 (contre 19 cas en 2018) par le Bureau de l'audit interne et des investigations et 413 cas de fraude ou de présomption de fraude concernant des transferts en espèces relatifs à des projets particuliers clôturés en 2019 (contre 184 cas 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 clôturées par le Bureau de l'audit interne et des investigations au cours de l'année 2019 s'élève à 679 441 dollars, dont 26 827 dollars ont été recouvrés. Les enquêtes menées par l'organisation indépendante sur les transferts en espèces relatifs à des

projets particuliers ont établi que le montant des pertes dues aux transactions frauduleuses s'établissait à 70 262 dollars, dont 65 825 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 749 703 dollars, dont 92 652 dollars ont été recouvrés.

D. Remerciements

323. 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 général de la République du Chili
(Auditeur principal)
(*Signé*) Jorge **Bermúdez**

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

Le 21 juillet 2020

Annexe

État d'application des recommandations jusqu'à l'année terminée le 31 décembre 2018

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
1	2013 A/69/5/Add.3, chap. II, par. 69	Exiger de ses bureaux de pays qu'ils fournissent des hypothèses budgétaires pleinement justifiées dans le cadre de l'élaboration des estimations des 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, ce qui fait suite à la partie de la recommandation portant sur les directives.</p> <p>Une fois le système conçu et mis en place et les tests d'acceptation terminés, l'outil d'élaboration du budget a été déployé dans tous les bureaux de l'UNICEF à compter du 1^{er} juillet 2019. La formation dispensée dans les régions et les divisions du siège a été complétée en juin 2019. En novembre 2019, plus des deux tiers des bureaux de l'UNICEF avaient enregistré leur plan de financement dans l'application d'élaboration du budget et entamé ou terminé le transfert de données dans le système VISION. Le système a perdu en rapidité après la mise en service de l'outil, celui-ci ayant été beaucoup utilisé. Des améliorations</p>	Le Comité a constaté que l'outil d'élaboration du budget n'était pas opérationnel dans environ un tiers des pays. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
2	2015	A/71/5/Add.3 , chap. II, par. 14	<p>Envisager : a) de consolider un budget annuel intégré au niveau du Fonds qui recoupe les données de tous les budgets approuvés par le Conseil d'administration ; b) de prévoir des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation, au niveau de l'unité administrative concernée.</p>	<p>sont en cours pour remédier à ce ralentissement afin d'atteindre une vitesse acceptable.</p> <p>Comme suite à la recommandation, une fonctionnalité relative à l'application d'hypothèses budgétaires pleinement justifiées a été conçue et développée avec succès. L'UNICEF considère que la recommandation est appliquée et demande au Comité de la classer.</p> <p>L'UNICEF dispose d'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. Ce cadre constitue la base sur laquelle l'état V des états financiers de l'UNICEF a été établi et vérifié.</p> <p>L'UNICEF a également élaboré un nouvel outil de gestion budgétaire (outil d'élaboration du budget) qui fait le lien entre ressources budgétisées au niveau des activités et résultats obtenus.</p> <p>Une fois le système conçu et mis en place et les tests d'acceptation terminés, cet outil a été déployé dans tous les bureaux de l'UNICEF à compter du 1^{er} juillet 2019. La formation dispensée dans les régions et les divisions du siège a été complétée en juin 2019. En novembre 2019, plus des deux tiers des bureaux de l'UNICEF avaient enregistré leur plan de financement dans l'application d'élaboration du</p>	<p>Le Comité a constaté que l'outil d'élaboration du budget n'était pas opérationnel dans environ un tiers des pays. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>	X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>								
3	2015 A/71/5/Add.3 , chap. II, par. 105	Envisager : a) d'instaurer un système de surveillance financière pour 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	<p>budget et entamé ou terminé le transfert de données dans le système VISION. Le système a perdu en rapidité après la mise en service de l'outil, celui-ci ayant été beaucoup utilisé. Des améliorations sont en cours pour remédier à ce ralentissement afin d'atteindre une vitesse acceptable.</p> <p>Comme suite à la recommandation, une fonctionnalité permettant de prévoir des crédits pour diverses activités au titre de chaque réalisation au niveau de l'unité administrative concernée a été conçue et développée avec succès. L'UNICEF considère que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.</p>	<p>L'UNICEF a conçu un nouvel outil de gestion du budget (outil d'élaboration du budget) qui établit une relation entre les dépenses effectives et les prévisions au niveau des activités, des produits et des résultats, afin de faciliter la gestion du budget et le suivi des dépenses.</p> <p>Assorti de politiques et de procédures connexes, l'outil a été déployé dans tous les bureaux de l'UNICEF à compter du 1^{er} juillet 2019. La formation dans les régions et les divisions du siège a été complétée en juin 2019. En novembre 2019, plus des deux tiers des bureaux de l'UNICEF avaient enregistré leur plan de financement dans l'application d'élaboration du</p>	<p>Le Comité a constaté que l'outil d'élaboration du budget n'était pas opérationnel dans environ un tiers des pays. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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
			les objectifs visés dans le domaine de l'éducation.	budget et entamé ou terminé le transfert de données dans le système VISION. Le système a perdu en rapidité après la mise en service de l'outil, celui-ci ayant été beaucoup utilisé. Des améliorations sont en cours pour remédier à ce ralentissement afin d'atteindre une vitesse acceptable. Comme suite à la recommandation, une fonctionnalité permettant l'alignement des indicateurs de l'exécution des produits avec les domaines d'intervention et les activités a été conçue et développée avec succès. L'UNICEF considère que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.					
4	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 par le budget des programmes et celles qui devraient être imputées au budget institutionnel.	Les structures des bureaux et les sources de financement ont reposé sur des hypothèses raisonnables. Les critères retenus pour l'examen étaient fondés sur la directive susmentionnée, approuvée par l'Administration, et ont été communiqués au Comité. L'UNICEF a appliqué les principes directeurs ainsi que les critères retenus pour 2018 dans le cadre du budget intégré pour 2018-2021.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
5	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'UNICEF coopère activement avec les comités nationaux. Il surveille de près le taux de contribution de chacun d'entre eux, dont il est prévu qu'il atteigne les 75 % grâce à des plans et des feuilles de route précis. Les progrès à cet égard dépendent du contexte	Au vu des mesures prises par l'UNICEF pour traiter la question soulevée dans ce paragraphe, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		l'accord de coopération applicable.	<p>spécifique à chaque comité national et de ses marchés pertinents.</p> <p>Les feuilles de route sont harmonisées avec le calendrier qui a été convenu pour améliorer les taux de contribution. Elles ont été incluses dans les plans stratégiques conjoints des comités nationaux, conformément à la règle de gestion financière 107.8, en vertu de laquelle la ou le Directeur général peut accepter d'étendre la limite de 25 %, mais toute dérogation de ce type doit être fixée par écrit. La gestion des comités nationaux est assurée par la ou le Directeur de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, qui approuve chaque année les écarts par rapport à la limite de 25 % en s'appuyant sur les plans stratégiques conjoints approuvés. Ces plans comprennent une annexe, intitulée « Pathway to 75 per cent » (Sur la voie des 75 %), dans laquelle est indiqué le taux de contribution approuvé pour les cinq prochaines années.</p> <p>L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée, conformément au règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF, et demande au Comité de la classer.</p>					
6	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 68	Renforcer la mise en œuvre de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds, en vue	La politique harmonisée concernant les transferts de fonds (HACT) a été appliquée dans tous les bureaux de pays qui virent des fonds aux partenaires d'exécution. Des	Le Comité a pris note de la situation décrite par l'UNICEF et, compte tenu du niveau de réalisation global, considère que cette		X	

<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>							
		d'atteindre les objectifs fixés.	mécanismes solides de communication de l'information ont été mis en place dans les bureaux nationaux, les bureaux régionaux et le siège pour renforcer la HACT, assurer le suivi de son application et recenser les aspects à améliorer. Le Manuel des politiques et procédures relatives à la HACT a été publié et comporte plusieurs orientations et outils techniques destinés à aider les bureaux de pays à appliquer efficacement cette politique. Au cours des dernières années, l'UNICEF a systématiquement atteint et dépassé les objectifs des indicateurs fixés par la HACT au niveau mondial. Conformément au rapport de fin d'année relatif à l'état d'application de la HACT pour 2017 et 2018, au niveau mondial, les bureaux de pays de l'UNICEF ont réalisé, respectivement, 158 % et 134 % de la cible minimale fixée concernant les visites programmatiques et 105 % et 114 % de la cible minimale fixée concernant les vérifications ponctuelles. Toutes les régions ont affiché une amélioration par rapport à la même période l'année précédente. En 2019, 24 des 25 principaux bureaux nationaux avaient satisfait aux exigences programmatiques. Six n'avaient pas atteint l'objectif fixé concernant les vérifications ponctuelles, principalement en raison de conditions extrêmement difficiles et	recommandation a été appliquée.				

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
7	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 et aligner cette politique avec sa stratégie de gestion du risque institutionnel. La nouvelle version est en phase finale d'examen, après consultation des principales parties prenantes. Elle sera déployée parallèlement à l'application de la Stratégie de gouvernance institutionnelle, de gestion des risques et de respect des règles.	Le Comité a noté que la politique était en cours d'examen et que le cadre de gestion des risques institutionnels n'avait pas encore été mis en œuvre. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.				X

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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. 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 supports de formation et, aux mois d'avril et mai 2019, dispensé des formations sur la gestion des risques à l'intention de ses coordonnateurs pour la gestion des risques.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
9	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 111	Établir des degrés de tolérance au risque et d'appétence pour le risque aux niveaux opérationnels appropriés.	L'UNICEF élaborera d'ici à 2020 une déclaration relative à la tolérance au risque et à l'appétence pour le risque à l'échelle du Fonds, compte tenu de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière, après la mise en place complète et générale de la nouvelle structure et taxonomie des risques. Les commentaires, les enseignements tirés et les informations recueillies permettront de formuler et de normaliser cette déclaration.	Le Comité a noté que la politique était en cours d'examen et que le cadre de gestion des risques institutionnels n'avait pas encore été mis en œuvre. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
10	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 125	Veiller à ce que les données centralisées relatives aux fournisseurs soient examinées régulièrement et corriger toutes les anomalies.	En 2016, les données relatives aux fournisseurs étaient 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	Le Comité a constaté durant l'audit que des problèmes de maintenance et d'examen des données de référence concernant les fournisseurs continuaient de survenir. Il estime que les problèmes mis en évidence lors de l'audit du Centre mondial de services partagés et du système VISION n'ont pas encore été résolus et considère donc que la		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			<p>application des procédures opérationnelles permanentes.</p> <p>Le Centre procède régulièrement (au moins deux fois par an) au nettoyage et à l'archivage des données, ce qui contribue à réduire le risque de doublons et permet de supprimer les dossiers de fournisseurs inactifs depuis longtemps. En outre, ce suivi périodique est, dans le même temps, renforcé par des vérifications transactionnelles régulières concernant d'éventuels doublons lors de chaque demande de création d'un fournisseur. Comme cela a été démontré et expliqué à l'équipe d'audit du Centre lors de ses visites sur place et de la réunion de clôture, les mesures recommandées ont déjà été mises en place et sont appliquées dans le cadre de la politique de gestion en vigueur.</p> <p>Compte tenu de ce qui précède concernant la mise en place des mesures recommandées, l'UNICEF considère que la recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.</p>	recommandation est en cours d'application.				
11	2016	A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 170	S'assurer que les rapports de réception des vaccins sont reçus en temps voulu.	<p>Depuis 2017, la Division de l'approvisionnement procède à des analyses approfondies sur les délais de présentation des rapports de réception des vaccins, qui lui ont permis d'améliorer certains points. En sus de ces efforts, pour mieux comprendre les causes profondes des retards constatés dans l'inspection et la présentation des</p>	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			<p>rapports de réception des vaccins, des mesures ont été mises en place en 2019, à savoir :</p> <p>a) la fourniture de statistiques actualisées aux représentants des pays ;</p> <p>b) l'élaboration de plans d'action concertés s'appuyant sur un arbre de décision qui aborde les problèmes liés aux rapports de réception des vaccins ainsi que sur les recommandations concernant les changements opérationnels et l'assistance technique, qui préconisent notamment l'évaluation ciblée de l'efficacité de la gestion des vaccins, l'utilisation de l'application mobile m-VAR pour l'établissement des rapports, l'analyse des goulots d'étranglement et la mise en place de stratégies de communication et de suivi.</p> <p>Diverses initiatives sont actuellement mises en œuvre pour 2020, notamment dans les pays où les douanes et les inspections sont généralement effectuées dans les 24 heures mais qui prennent plus que les trois jours ouvrables requis pour présenter les rapports de réception des vaccins. À cet égard, il est recommandé de mettre en service l'application m-VAR afin que les rapports soient présentés dans les délais. Quinze pays seront invités à envisager de procéder à une nouvelle évaluation ciblée de l'efficacité de la gestion des vaccins</p>					

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			<p>afin de savoir si elle répond aux normes et exigences du critère 1 de la gestion efficace des vaccins, notamment concernant la pré-livraison, l'autorisation, la chaîne logistique et le suivi. Généralement au moins sept jours avant la date d'arrivée, les pays (pays destinataires et bureaux de pays) reçoivent de la part des transitaires un préavis et des documents les informant de l'arrivée prochaine de vaccins.</p> <p>Un dispositif minutieux de suivi et de rappel a été mis en place. Chaque expédition de vaccins est désormais enregistrée dans la base de données des rapports de réception (mise à jour au moins une fois par jour) dès que le chargement est arrivé dans le pays. Trois jours ouvrables après l'arrivée des vaccins, il est vérifié que les rapports de réception ont été envoyés, en particulier dans les pays dont les bureaux de pays subissent des retards dus au partenaire d'exécution. Des vérifications sont ensuite effectuées au moins une fois par semaine.</p> <p>Les rapports de réception reçus tardivement font l'objet d'un rappel précisant qu'ils doivent être envoyés dans les trois jours ouvrables suivant la date d'arrivée. Les bureaux de pays sont également invités à expliquer les raisons du retard.</p>					

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>								
			<p>Les pays dont les problèmes sont connus, c'est-à-dire dont on sait qu'ils ne sont pas en mesure de tenir les délais (par exemple, en raison du dédouanement), reçoivent des rappels réguliers de la part de la Division de l'approvisionnement leur demandant des mises à jour sur l'état d'avancement des rapports, l'objectif étant de s'assurer que l'UNICEF reçoit tous les rapports, même tardivement.</p> <p>Lorsqu'un pays reçoit un rapport de réception, les rapports restés en suspens font l'objet d'un nouveau contrôle, suivi d'une notification immédiate au bureau de pays.</p> <p>Des rapports de suivi sont régulièrement communiqués aux pays qui ont un important arriéré, afin de tenir le bureau de pays au courant des retards et de l'aider à ne pas perdre le fil. La Directrice et la Directrice adjointe, lors de leurs visites au Bureau régional pour l'Asie orientale et le Pacifique et au Bureau régional de l'Asie du Sud, ont fait des exposés sur l'efficacité des rapports de réception afin de rappeler qu'il importait d'assurer le suivi de la livraison et de la fourniture des vaccins. La Directrice exécutive avait par ailleurs adressé une lettre aux représentants de ces bureaux de pays concernant les difficultés qu'entraînaient les retards pris dans la présentation des rapports, afin</p>						

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
12	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>qu'ils prennent des mesures à cet égard.</p> <p>La Division de l'approvisionnement est responsable du suivi général du statut des conteneurs et fait part aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays des risques liés aux retards dans le retour des conteneurs, afin que ceux-ci puissent prendre des mesures rapides pour accélérer les procédures de dédouanement, dont les bureaux de pays sont responsables. Toutes les deux semaines, la Division fait part du statut des conteneurs aux bureaux de pays afin qu'ils tiennent les pays de leur région informés.</p> <p>La Division, dans le cadre des contrats conclus avec les transitaires mondiaux et grâce à ses relations avec les transporteurs, a obtenu des conditions avantageuses concernant le délai de franchise accordé à ses bureaux de pays, qui bénéficient d'un délai de 30 jours dans les pays dotés de ports et d'un délai de 45 jours dans les pays sans littoral avant de devoir payer des frais de surestarie. En 2019, malgré une augmentation de 10 % du volume des conteneurs déchargés par rapport à 2018, l'UNICEF a réussi à réduire de deux jours le délai moyen de livraison, du déchargement au retour (conteneur vide). En décembre 2019, 66 % des conteneurs restitués l'ont été pendant le délai de franchise, contre 63 % en décembre 2018. Il convient</p>	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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
13	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.	<p>L'UNICEF note que cette recommandation n'a pas été acceptée car la reproduction et la distribution de chacun de ces rapports à plus de 150 bureaux entraîneraient des coûts de transaction et d'efficacité trop élevés. Les informations relatives aux clôtures figuraient déjà dans les tableaux de bord de gestion de l'UNICEF.</p> <p>Au fil des ans, l'UNICEF a apporté des améliorations en ce qui concerne la clôture des dossiers, comme le montrent les informations qui ont été communiquées au Comité lors de l'audit effectué au siège en 2018. Le nombre d'autorisations de voyage en attente de clôture a diminué de 42 % en 2017 par rapport à 2016. En 2018, ce nombre a baissé de 41 % par rapport à 2016.</p> <p>Pour réduire encore ce chiffre, l'Administration a décidé de clôturer automatiquement les voyages 30 jours après leur achèvement, en se fondant sur les rapports fournis par les compagnies aériennes. Les demandes faites après la date limite devront être approuvées par l'Administration ou le ou la chef de bureau. Au vu des mesures qui ont été prises, l'UNICEF demande que cette</p>	Le Comité a pris note des mesures déjà prises ou en cours. Compte tenu des dernières évolutions, il considère que cette recommandation est devenue caduque.				X

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			recommandation, devenue caduque, soit classée.					
14	2016 A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 224	Utiliser les enseignements tirés de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement afin de mettre en œuvre avec succès les objectifs de développement durable.	<p>Son expérience acquise dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement a appris à l'UNICEF que pour disposer d'un état de référence complet et suivre périodiquement la réalisation des objectifs de développement durable, il faudra :</p> <p>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 ;</p> <p>b) privilégier l'appui au suivi des données dans les pays qui sont le moins à même de produire des données par eux-mêmes ;</p> <p>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) ;</p> <p>d) inciter les pays à s'employer davantage à appuyer le suivi de la réalisation des objectifs de développement durable ;</p> <p>e) renforcer la capacité des pays de procéder à un suivi crédible des données.</p> <p>Depuis la formulation de cette recommandation en 2016, l'UNICEF a :</p>	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>							
			<p>a) recensé les cinq enseignements les plus stratégiques, qui ont été décrits aux points a) à e) du paragraphe précédent ;</p> <p>b) fait de la production de données formelles sa stratégie de suivi des résultats de son plan stratégique pour 2018-2021 ;</p> <p>c) élaboré des indicateurs clefs de performance devant faire l'objet d'un rapport annuel dans le cadre du suivi des résultats du plan stratégique ;</p> <p>d) défini des cibles intermédiaires s'inscrivant dans l'examen annuel des résultats ;</p> <p>e) indiqué que l'un des cinq principaux résultats escomptés de la Division des données, de la recherche et des politiques est l'établissement d'un état de référence concernant les indicateurs clefs des objectifs de développement durable relatifs aux enfants ;</p> <p>f) prévu de produire une publication phare sur l'état d'avancement de la réalisation des objectifs de développement durable.</p> <p>L'Administration demande que cette recommandation soit classée, étant donné que les mesures visant à l'appliquer ont été prises et que le Comité les a reconnues. Une nouvelle recommandation portant sur d'autres questions observées pourra être formulée.</p>					

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
15	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.	Le Bureau de l'audit interne et des investigations a récemment terminé son évaluation externe de la qualité et évalue l'effet de ses recommandations sur sa nouvelle charte. En outre, il réexamine actuellement sa stratégie d'audit interne pour 2020 et au-delà (avec l'aide d'un consultant externe) et prépare les propositions qu'il fera lors de l'examen à mi-parcours. À l'issue de ces étapes clefs, sur lesquelles reposeront les changements apportés à la Charte, le Bureau de l'audit interne et des investigations présentera à la Directrice exécutive une nouvelle charte pour approbation (après examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit). À la suite de récentes discussions avec le Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration, il a été convenu que le Bureau de l'audit interne et des investigations soumettrait la charte révisée (après consultation de la Directrice exécutive et du Comité consultatif pour les questions d'audit) au Conseil d'administration lors de leur session annuelle, en juin 2021.	Étant donné que la charte révisée n'a pas été établie, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
16	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 cycle d'audit	Le Bureau de l'audit interne et des investigations a récemment terminé son évaluation externe de la qualité et évalue l'effet de ses recommandations sur sa nouvelle charte. En outre, il réexamine actuellement sa stratégie d'audit interne pour 2020 et au-delà (avec	Étant donné que la charte révisée n'a pas été établie, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		de cinq ans, conformément à sa charte.	l'aide d'un consultant externe) et prépare les propositions qu'il fera lors de l'examen à mi-parcours. À l'issue de ces étapes clefs, sur lesquelles reposeront les changements apportés à la Charte, il présentera à la Directrice exécutive une nouvelle charte pour approbation (après examen par le Comité consultatif pour les questions d'audit). À la suite de récentes discussions avec le Bureau du Secrétaire du Conseil d'administration, il a été convenu que le Bureau de l'audit interne et des investigations soumettrait la charte révisée (après consultation de la Directrice exécutive et du Comité consultatif pour les questions d'audit) au Conseil d'administration en juin 2021, lors de leur session annuelle.					
17	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.	Conformément au supplément consacré à l'application des normes IPSAS, l'UNICEF a conclu des accords-cadres et d'autres types d'accords standards avec la plupart de ses principaux donateurs. L'Administration, après avoir examiné l'ensemble des accords-cadres, conformément à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)], a conclu que les obligations de résultats prévues par ces accords étaient des restrictions plutôt que des conditions. Par conséquent, les produits devraient être comptabilisés en amont de la	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.			X

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			<p>signature des accords concernés et lorsque les critères de comptabilisation des actifs sont remplis.</p> <p>Une liste de contrôle détaillée établie pour chaque donateur est complétée par le Centre mondial de services partagés au moment de la création d'une subvention. Si la personne responsable de l'octroi de subvention relève, à l'examen de cette liste, une dérogation à l'accord-cadre, l'accord de subvention est immédiatement transmis à la Division de la gestion et de l'administration financières. Le Centre crée la subvention, et le Groupe de la gestion des subventions de la Division vérifie que l'accord a été établi suivant le processus contractuel convenu. Il contacte les équipes de l'UNICEF concernées si cela s'avère nécessaire. Le Groupe de l'information financière examine ensuite l'accord aux fins de la comptabilisation des produits.</p> <p>Au cours de l'année 2019, les personnes responsables des subventions au Centre n'ont relevé aucune dérogation aux accords-cadres après examen de la liste de contrôle. Par conséquent, les produits ont été comptabilisés, conformément à ce qui était préconisé dans la conclusion issue de l'examen des accords.</p> <p>En ce qui concerne les grands accords (supérieurs à 10 millions de</p>					

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			dollars) non régis par des accords-cadres, le Groupe de l'information financière de la Section de la gestion de l'information financière et des subventions de la Division de la gestion et de l'administration financières a examiné 50 accords individuels dont le montant total cumulé s'élevait à 1,41 milliard de dollars (comptabilisé en recettes). L'UNICEF confirme qu'aucun de ces accords ne comporte de clause dans laquelle il serait clairement exigé que tous les fonds doivent être restitués aux donateurs si les objectifs et cibles ne sont pas atteints.					
18	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.	L'UNICEF souligne que les informations demandées ont été présentées dans les états financiers.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
19	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 a calculé l'incidence de l'actualisation des créances à la fin de l'année 2018 et transmis les résultats à l'équipe d'audit du siège, comme cela le lui avait été demandé lors de l'audit. Une évaluation a été réalisée, qui a conclu que les montants n'étaient pas significatifs. Par conséquent, la description des contributions à recevoir à leur juste valeur n'aurait pas de conséquences pour les utilisateurs de l'état financier. L'Administration a mis en place les mesures nécessaires à	Le Comité estime que la présentation des créances à leur juste valeur est une prescription des normes IPSAS et considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
20	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.	L'UNICEF a procédé aux changements demandés, qui ont été enregistrés dans le système. Parmi les nouvelles mesures concernant la certification relative aux voyages, on compte l'ajout de trois fonctionnalités dans VISION : 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 ; 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. En outre, l'UNICEF a décidé de clôturer automatiquement les voyages 30 jours après la fin de ceux-ci. Au vu des mesures qui ont été prises, l'UNICEF demande que cette recommandation, devenue caduque, soit classée.	Le Comité a continué de constater des lacunes dans le système en ce qui concerne les autorisations de voyage en attente de clôture. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.	X		
21	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 a réexaminé sa politique consistant à débloquer l'intégralité de l'indemnité journalière de subsistance. L'Administration a opté pour une solution automatique permettant la clôture automatique des voyages dans VISION 30 jours	Le Comité a pris note des mesures déjà prises ou en cours. Compte tenu des dernières évolutions, le Comité considère que la recommandation est obsolète.			X

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
22	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.	<p>après la fin de ceux-ci. Toute demande déposée après cette période devra être approuvée par l'Administration. Cette recommandation, devenue obsolète, est considérée comme étant appliquée.</p> <p>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. Étant donné que l'UNICEF a procédé à une vérification de la compatibilité et du processus d'adaptation de VISION en 2016, il ne voit pas l'intérêt d'une nouvelle vérification.</p> <p>L'UNICEF a donc résolu les problèmes soulevés dans les conclusions de l'audit concernant la gestion des voyages en modifiant le système et en formant les utilisateurs. À cet égard, le Fonds a ajouté des fonctionnalités (également mentionnées dans la recommandation formulée au paragraphe 48 du rapport A/73/5/Add.3) dans VISION, à savoir :</p> <p>a) un mécanisme d'alerte pour les fonctionnaires dont plus de deux</p>	Ces nouvelles fonctionnalités ne fonctionnaient pas correctement, comme cela avait été indiqué dans les rapports précédents. En outre, la création d'une nouvelle fonctionnalité a également été mentionnée lors de l'audit de cette année. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.	X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non-appliquée	Recommandation devenue caduque
			voyages autorisés sont en attente de clôture ; b) des rappels automatiques concernant les autorisations de voyage en attente de clôture dans le système ; c) un système de verrouillage qui bloque l'ouverture de nouvelles autorisations de voyage pour les fonctionnaires ayant plus de trois dossiers en attente de clôture.					
23	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, et 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, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X		
24	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 met actuellement à jour le guide de gestion de l'accès des utilisateurs et le rapport sur la séparation des tâches mentionné dans la recommandation précédente. Les rapports qui en découleront tiendront compte des mesures d'atténuation des conflits mises en place par le Centre mondial de services partagés et permettront d'assurer un suivi des opérations.	Puisque le guide est actuellement mis à jour, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.	X		
25	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	L'UNICEF a appliqué cette recommandation. Les raisons de la présentation tardive des états financiers des comités nationaux sont connues et résultent essentiellement du fait que les états financiers doivent être approuvés par leur conseil d'administration, qui se réunit plus tard dans l'année.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X		

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		retard, de manière à les guider et à les diriger.	L'Administration s'est assuré que, pour l'établissement de rapports et d'autres besoins, l'UNICEF dispose de l'information nécessaire lui permettant de procéder en temps voulu à la clôture des comptes dans les déclarations de recettes et de dépenses. Cela s'inscrit dans un exercice annuel qui contribue au suivi efficace des présentations des états financiers. L'UNICEF demande au Comité de classer la recommandation.					
26	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.	L'UNICEF a examiné les politiques de placements des comités nationaux et considère qu'elles sont conformes à l'accord de coopération. La disposition de l'accord de coopération relative à la gestion des fonds et des avoirs n'a été enfreinte par aucun des comités nationaux mentionnés par les auditeurs, car elle autorise les placements conformes aux normes nationales régissant les œuvres caritatives. L'UNICEF n'a recensé aucun cas de non-conformité des comités nationaux avec les normes nationales concernant les établissements caritatifs et leurs politiques en matière de placements. Une des dispositions de l'accord limite les placements spéculatifs et aucun placement de cet ordre n'a été effectué. Étant donné qu'il s'agit d'un exercice annuel et que l'UNICEF a examiné et noté qu'aucun des	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			comités nationaux n'avait enfreint la disposition, l'UNICEF considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.					
27	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 des sources de recettes ayant un potentiel important, notamment les entreprises.	L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée. Dans le cadre de l'Initiative internationale de lutte contre les incapacités évitables (IMPACT), l'Administration a élaboré un dispositif visant à accroître les contributions des sources potentielles de recettes, telles que les entreprises. Elle a largement démontré que l'UNICEF s'efforce de mettre point des stratégies en vue d'améliorer les résultats. Il n'est pas réaliste de penser que le Fonds atteindra toutes les cibles dans tous les marchés. La recommandation initiale concerne l'analyse et l'élaboration d'une stratégie appropriée, ce qui a été fait. Compte tenu de ce qui précède, l'UNICEF demande que la recommandation soit classée.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
28	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 accepte de renforcer le suivi des rapports aux donateurs afin d'en améliorer la qualité et la ponctualité. Il met actuellement sur pied un portail consacré aux rapports aux donateurs. Le volet du portail relatif au suivi des rapports devrait être achevé au troisième trimestre de 2020. Il remplacera le système de suivi des rapports et le dispositif de gestion des dossiers actuellement en place dans	Étant donné que le portail et les projets qui s'y rapportent sont en cours de création, le Comité juge que cette recommandation est en cours d'application.		X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
29	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.	VISION. Il est prévu de mettre à jour les données relatives à la présentation des rapports aux donateurs avant de procéder à la migration des informations vers ce nouveau mécanisme de suivi. L'UNICEF accepte de renforcer le suivi des rapports aux donateurs afin d'améliorer la qualité et la ponctualité. Le Fonds met actuellement en place un nouveau portail de traitement des rapports, qui permettra d'en accroître la visibilité, 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 et les projets qui s'y rapportent sont en cours de création, le Comité juge que cette recommandation est en cours d'application.		X		
30	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 partenaires de réalisation et ne pas s'écarter de la politique établie pour ces transferts.	Depuis 2017, l'UNICEF a renforcé son cadre de contrôle interne des transferts de fonds aux partenaires de réalisation. En 2018, le Fonds a publié la nouvelle version des procédures relatives à la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires de réalisation, qui énonce les responsabilités de chacun pour ce qui est de la gestion de ces transferts. Des améliorations ont été apportées aux systèmes, aux rapports de gestion et aux tableaux de bord relatifs aux partenaires de réalisation afin de garantir le respect des procédures et de permettre aux administrations des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège de suivre et de superviser efficacement ces	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
31	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.	activités. La mise en place d'eTools démontre également que des mesures sont prises pour appliquer la recommandation. Il a été donné suite à la recommandation, laquelle avait été motivée par l'audit du bureau de Sri Lanka en 2017. Pour ce faire, l'UNICEF a mis en place au premier trimestre de 2018 un plan d'approvisionnement d'urgence au sein de la plateforme de préparation aux situations d'urgence. En outre, au cours du deuxième trimestre 2018, le Fonds a conclu des accords à long terme lui permettant d'acquérir les fournitures et les services les plus essentiels. Il a également établi une liste de fournisseurs locaux agréés auprès desquels se procurer d'éventuelles fournitures d'urgence. L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
32	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	Voir plus haut la réponse à la recommandation n° 11 (A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 170).	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 15	des rapports sur l'arrivée des vaccins. Faire figurer le montant visé et le montant effectif des produits dans les notes relatives aux états financiers.	L'UNICEF ne souscrit pas à cette recommandation. Les informations concernant l'autorisation d'engagement de dépenses communiquées dans l'état V des états financiers annuels (état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs) sont pleinement conformes aux normes IPSAS et à la position harmonisée du système des Nations Unies. En vertu de l'accord sur l'harmonisation du système des Nations Unies, il est établi que les organismes recevant des contributions (autorisation de dépenses accordée par l'Assemblée générale) doivent fournir les informations exigées par la recommandation concernant les produits. Les organismes ne recevant pas de contributions ne sont pas soumis à cette obligation, ce qui est le cas de l'UNICEF, qui est financé par des contributions volontaires, et dont les dépenses ne sont pas soumises à l'approbation de l'Assemblée mais encadrées par les accords conclus avec les donateurs. En conséquence, les informations présentées dans l'état V sont conformes à celles d'autres organismes et programmes du système des Nations Unies financés par des contributions volontaires et sont pleinement	Compte tenu qu'aucune mesure n'a été prise par l'UNICEF, le Comité considère que la recommandation n'est pas appliquée.			X	

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			conformes aux normes IPSAS. Il serait contraire aux règles susmentionnées de les présenter autrement.					
34	2018 <i>A/74/5/Add.3</i> , chap. II, par. 16	Fournir 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.	L'UNICEF a fourni une explication détaillée des différences matérielles entre le « budget initial » et le « budget définitif » par catégories budgétaires dans les états financiers de 2019, sous la note 5 (comparaison avec le budget).	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
35	2018 <i>A/74/5/Add.3</i> , chap. II, par. 21	Communiquer 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.	Dans les états financiers de 2019, sous la note 18 (passifs liés aux avantages du personnel), l'UNICEF a communiqué des informations concernant les régimes à prestations définies en faisant la distinction entre les fonctionnaires en activité et les retraités.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
36	2018 <i>A/74/5/Add.3</i> , chap. II, par. 27	Examiner les cas d'avances non recouvrées et élaborer et exécuter un plan d'action afin que les soldes dus soient rapidement réglés.	L'UNICEF a élaboré des directives et des procédures concernant la gestion des avances non recouvrées. Les cas d'avances non recouvrées sont examinés périodiquement et, à la suite de l'audit de 2018, un montant de 1,87 million de dollars au titre de l'indemnité pour frais d'études et un montant de 0,7 million de dollars au titre des avances de traitement ont été recouverts.	Au cours de l'audit en cours, le Comité a continué de relever un certain nombre d'anciennes avances non recouvrées et considère donc que cette recommandation est en cours d'application.		X		

Avis des commissaires aux comptes après vérification

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
37	2018	A/74/5/Add.3, chap. II, par. 37	Revoir 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 examiner 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	<p>En complément, l'UNICEF a analysé les avances non recouvrées. Lorsque les montants n'étaient pas recouvrables, la comptabilisation en pertes a été approuvée. En ce qui concerne les autres avances, un plan d'action a été mis en place, prévoyant selon le cas la déduction des sommes sur les traitements ou l'application de mesures ciblées visant à ce que ces sommes soient remboursées en temps voulu.</p> <p>Des mesures ont été élaborées et appliquées, notamment la note du contrôleur sur les comptes concernés par le système de versement et de recouvrement des avances. Les avances restantes concernent des comptes sur lesquels des recouvrements sont effectués conformément aux plans de paiement convenus.</p> <p>Comme le Comité l'a constaté dans son rapport établi pour l'année terminée le 31 décembre 2018, l'UNICEF a appliqué cette recommandation. L'Administration a étudié la possibilité d'appliquer la recommandation proposée. Comme cela a été indiqué à l'équipe d'audit du siège, l'UNICEF a mis en place des solutions de rechange pour simplifier les différents niveaux de certification requis pour établir et clore les dossiers concernant les autorisations de voyage. Par conséquent, la certification mentionnée dans cette recommandation n'est plus</p>	Le Comité a pris note des mesures déjà prises ou en cours. Compte tenu des dernières évolutions, il considère que cette recommandation est rendue caduque par les événements.				X

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		de la clôture du dossier correspondant.	nécessaire ou applicable. Au vu des mesures qui ont été prises, l'UNICEF demande que cette recommandation, devenue obsolète, soit classée.					
38	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 43	Poursuivre les efforts visant à 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.	L'UNICEF a continué d'assurer le suivi des postes non soldés grâce à des activités de clôture mensuelles et à un décompte en fin d'année, comme cela avait été recommandé par le Comité les années précédentes. La réduction de l'ancienneté des postes non soldés doit être mesurée dans le contexte de la tendance générale les concernant. Si le nombre des postes non soldés depuis plus de 120 jours a augmenté en volume, cette augmentation a été inférieure à celle de l'ensemble des postes non soldés, et la valeur des postes non soldés depuis plus de 120 jours était de 33 % inférieure à celle de 2019. Alors que le total des postes non soldés a augmenté de 946 (16 %), le nombre des postes non soldés depuis plus de 120 jours n'a augmenté que de 79, soit proportionnellement moins (seulement 10 %). En outre, le nombre de postes non soldés depuis plus de 365 jours a diminué, contrairement à la tendance générale de tous les postes non soldés, passant de 246 en 2018 à 193 en 2019, soit une baisse de 22 % en nombre et de 55 % en valeur.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
39	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 61	Étudier 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.	L'UNICEF a déjà appliqué cette recommandation dans le cadre du solide système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données actuellement en place. Il maintient son attachement à la primauté des programmes dirigés par les pays et au fait que ces programmes sont axés sur les priorités et objectifs nationaux de développement et visent à obtenir des résultats qui bénéficient aux femmes et aux enfants. (voir le rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'UNICEF, E/ICEF/2009/15). Les programmes de coopération témoignent de la contribution apportée par l'UNICEF aux efforts nationaux visant à appliquer le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à réaliser les objectifs relatifs aux enfants. Ces programmes sont un moyen de parvenir aux résultats fixés dans le Plan stratégique de l'UNICEF 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 avant tout rendre compte de ses activités relatives aux enfants et accorder une place privilégiée aux priorités nationales de développement. Ils sont définis en tenant compte dans un deuxième temps des objectifs	Le Comité a constaté qu'un grand nombre de résultats et d'indicateurs de résultats n'avaient pas encore été évalués et que certains d'entre eux étaient toujours en cours d'évaluation. En outre, il n'a reçu aucun document dans lequel, pour un exercice donné, le système de codage des informations relatives aux programmes figurant dans les bases de données serait examiné et amélioré afin d'éviter les chevauchements potentiels. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
40	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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	<p>fixés dans le Plan stratégique. Les codes figurant dans les bases de données des programmes facilitent l'élaboration des descriptifs de programme de pays et permettent en particulier de mettre en relation les résultats énoncés dans ces descriptifs avec le Plan stratégique. Les résultats (réalisations/produits) et les activités prévus à différents niveaux dans le plan de travail ayant été saisis dans le système VISION sont mis en relation avec le Plan stratégique au moyen de ce système de codage. Cela permet à l'UNICEF d'assurer le suivi de toutes les dépenses effectuées aux fins de l'exécution de son plan stratégique.</p> <p>Disposant d'un mécanisme solide et efficace de mise en relation des composantes, des réalisations et des indicateurs définis dans les descriptifs de programme de pays avec ceux de son plan stratégique, l'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée et demande au Comité de la classer.</p>	<p>L'UNICEF a déclaré que les retards enregistrés en 2018 concernaient des programmes exécutés dans le sud de la République arabe syrienne, depuis le centre d'Amman, et étaient dus au fait que les partenaires de l'UNICEF n'avaient qu'un accès limité aux territoires de la zone. Il a déjà mis en place, avec le ministère compétent, un plan d'action pour la</p>	<p>Le Comité a pris note de la réponse de l'UNICEF concernant les mesures prises, en particulier dans ses bureaux de pays. Cela étant, il avait formulé sa recommandation au vu des progrès restant encore à faire pour atteindre les cibles fixées dans les indicateurs de produits</p>	X	

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		mesures appropriées pour remédier à cette situation.	<p>distribution efficace de micronutriments en 2019-2020, qui prévoit notamment une activité visant à sensibiliser les pourvoyeurs de soins à l'importance que revêtent les micronutriments pour les familles les plus vulnérables, en particulier pour les réfugiés syriens, qui ont peu de moyens de diversifier l'alimentation de leurs enfants. L'UNICEF a examiné de plus près les écarts restant à combler pour atteindre les cibles fixées et a tenu des réunions d'examen annuelles en interne et avec ses partenaires pour étudier les résultats obtenus dans le domaine de l'aide humanitaire en se fondant sur les rapports de situation. Les conclusions de cet exercice ont été prises en compte dans les plans de travail pour 2019. Le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a procédé aux examens semestriel et annuel des résultats des activités de développement et des activités humanitaires menées en 2019 et évalué les réalisations correspondantes.</p> <p>L'UNICEF a également indiqué qu'il existait une distinction claire entre les résultats du bureau de pays de la République arabe syrienne (gérés par ledit bureau de pays) et les opérations transfrontières menées dans le sud du pays, dont la supervision et l'exécution relèvent du Bureau régional pour le Moyen-</p>	<p>pour le Groupe d'objectifs 1 définis pour l'ensemble de l'UNICEF et, à cet égard, il a également relevé que certaines des cibles définies pour 2019 n'avaient pas été atteintes. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>				

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			Orient et l'Afrique du Nord. La recommandation initiale concernait ces opérations, auxquelles ne s'appliquent pas les indicateurs distincts du bureau de pays de la République arabe syrienne cités par le Comité dans ses observations. L'UNICEF demande que cette recommandation soit classée, compte tenu des éléments attestant de son application.					
41	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 71	Le Comité recommande que le bureau de pays 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. Il 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.	L'UNICEF a répondu qu'il avait pris des mesures pour compléter les ensembles de données et arrêter des niveaux de référence en vue d'améliorer la planification, le suivi et l'exécution des activités relatives aux programmes du bureau de pays du Liban et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Pour ce qui est de l'enquête sur la vaccination qui n'avait pas été mise à jour depuis 2016, l'UNICEF a fourni les données relatives à l'immunisation pour l'année 2019 et présenté un plan de travail continu pour le Liban pour la période 2020-2021, dans lequel il a défini des niveaux de références et fixé des objectifs pour 2020 au regard d'une série d'indicateurs. Dans le cadre de l'établissement de ce plan de travail, certains indicateurs ont été ajoutés, supprimés ou modifiés.	Le Comité a noté que les informations concernant le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le bureau de pays du Panama et d'autres secteurs d'activité de l'UNICEF restaient encore à présenter, de même que les mesures prises pour remédier aux problèmes signalés dans la recommandation. Il considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
42	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 79	Le Comité recommande que le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et le	L'UNICEF continue de rattraper le retard pris dans les activités de certification relatives à la politique harmonisée concernant les	Le Comité a fait observer que des problèmes de même nature avaient été relevés au cours de l'audit		X		

Année sur laquelle porte le rapport d'audit		Avis des commissaires aux comptes après vérification						
		Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non-appliquée	Recommandation devenue caduque
N°	Rapport	<p>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 (HACT) 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.</p>	<p>transferts de fonds (HACT). Compte tenu des progrès accomplis à cet égard au Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord et au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, il demande que cette recommandation soit classée. À la fin de 2019, le taux de réalisation des visites de certification programmatique enregistré dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord s'établissait à 198 %. Tous les bureaux avaient atteint la cible fixée par les indicateurs clefs de performance relatifs à la HACT. Le taux global de réalisation des certifications financières s'est établi à 93 %, avec 572 vérifications ponctuelles (contre un minimum requis de 613), le léger décalage par rapport à la cible étant dû au fait que les opérations de certains bureaux de pays ont été entravées par des catastrophes naturelles et par la dégradation des conditions de sécurité due à une escalade des conflits. On a enregistré un taux de certification de 100 % dans l'État de Palestine, 98 % en Iraq, 98 % au Liban, 98 % au Soudan, 91 % au Yémen, 71 % en Iran, 44 % à Djibouti et 6 % en Libye. Pour 2020, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord conseillera aux bureaux de pays de faire appel à des cabinets d'audit suffisamment tôt pour que les rapports puissent être chargés dans</p>	<p>pour la période considérée. De plus, la recommandation en question n'avait été formulée à l'intention de l'UNICEF dans son ensemble que dans le projet de rapport qui a été communiqué au Fonds pour observations. Son libellé a été modifié après examen de la réponse de l'Administration, de manière à cibler plus précisément les bureaux concernés. Cela étant, on peut aussi déduire du résultat de l'analyse d'un échantillon qu'il faut revoir les systèmes en place ailleurs dans l'organisation. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>				

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>								
			<p>eTools avant la fin de l'année et de collaborer avec les petits bureaux qui ne disposent que d'effectifs limités.</p> <p>En 2019, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a continué d'investir dans les activités de certification relatives à la HACT et à renforcer ces activités dans tous ses bureaux de pays, ce qui lui a permis d'atteindre un taux de réalisation de 104 % pour les visites programmatiques et de 94 % pour les vérifications ponctuelles. En ce qui concerne les vérifications ponctuelles, 19 bureaux de pays ont atteint les seuils minimum fixés. Seuls 4 bureaux de pays, qui opèrent dans des contextes d'intervention humanitaire, n'avaient pas atteint les cibles fixées à cet égard en 2019 (contre 5 bureaux en 2018). Cette légère amélioration est le fruit des mesures de suivi prises par l'UNICEF auprès des bureaux de pays dans le cadre de la supervision des résultats trimestriels présentés dans les rapports sur l'avancement de l'application de la HACT. Un appui et une attention prioritaires seront accordés en 2020 à ces quatre bureaux de pays opérant dans un contexte d'intervention humanitaire. Il s'agira notamment de les aider à établir des partenariats, à suivre les orientations applicables et à régler</p>						

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
43	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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	les problèmes relevés, afin qu'ils puissent atteindre les cibles fixées. Comme c'était déjà le cas pour la deuxième partie de la recommandation formulée au paragraphe 71 du document A/74/5/Add.3 , l'UNICEF a noté que la deuxième partie de la recommandation dont il est ici question n'était apparue que dans le rapport final. Puisque le fondement de cette recommandation de portée mondiale n'est pas clair et que celle-ci n'a pas été mentionnée lors des visites d'audit générales, ni dans les lettres d'observations correspondantes, ni dans le projet de rapport du Comité, l'UNICEF demande le retrait de la deuxième partie de ladite recommandation. Il considère que celle-ci a été appliquée, comme l'indiquent les mesures précises qui ont été prises dans tous les bureaux concernés.	L'UNICEF a indiqué que le bureau de pays du Liban avait pleinement donné suite aux constatations et aux recommandations formulées en 2018 concernant les vérifications ponctuelles. Comme c'était déjà le cas pour les recommandations formulées aux paragraphes 71 et 79 du document A/74/5/Add.3 , l'UNICEF a noté que cette partie de la recommandation n'était apparue que dans le rapport final. Puisque le fondement de cette recommandation de portée	La question de l'état d'avancement des mesures prises dans les autres bureaux pour recenser les recommandations qui n'avaient pas encore été appliquées n'a pas été éclaircie. De plus, la recommandation en question n'avait été formulée à l'intention de l'UNICEF dans son ensemble que dans le projet de rapport qui a été communiqué au Fonds	X	

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		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.	mondiale n'est pas clair et que celle-ci n'a pas été mentionnée lors des visites d'audit générales, ni dans les lettres d'observations correspondantes, ni dans le projet de rapport du Comité, l'UNICEF demande le retrait de la deuxième partie de ladite recommandation. Il considère que la recommandation a été appliquée, comme l'indiquent les mesures précises qui ont été prises dans tous les bureaux concernés.	pour observations et son libellé a été modifié après examen de la réponse de l'Administration de manière à cibler plus précisément les bureaux concernés. Cela étant, on peut aussi déduire du résultat de l'analyse d'un échantillon qu'il faut revoir les systèmes en place ailleurs dans l'organisation. Le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.				
44	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Notant que cette recommandation découlait de ce que le Comité avait constaté que certains éléments tels que le nom, la fonction et la signature de l'agent(e) ordonnateur(trice) n'apparaissent pas nécessairement sur tous les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses, l'UNICEF estime que la recommandation a été appliquée avec la mise en service du module « ezHACT », qui permet de transmettre automatiquement ces formulaires pour approbation dans le progiciel de gestion intégré VISION. Aucune signature manuscrite n'est donc nécessaire, puisque toutes les approbations se font électroniquement dans le système. Grâce aux mécanismes de contrôle en place, aucune avance ne peut être versée ou liquidée sans que l'opération ait été	Des problèmes de même nature ont été relevés au cours de l'audit pour la période considérée. L'état d'avancement des mesures correctives prises dans les bureaux concernés sera examiné lors du prochain audit. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>		<i>Réponse de l'UNICEF</i>		<i>Évaluation du Comité</i>				
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>					<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
				préalablement approuvée conformément aux procédures applicables de l'UNICEF. De plus, afin de mieux s'assurer que les champs obligatoires des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses soient remplis, les bureaux de l'État de Palestine et du Liban ont organisé des cours de perfectionnement à l'intention de l'ensemble de leur personnel en janvier et en février 2019, respectivement. On y a insisté sur le fait qu'il importait de remplir tous les champs des formulaires. Les chefs de section vérifient que toutes les informations nécessaires figurent sur les formulaires en amont des transferts de fonds. Les directives relatives aux formulaires ont également été communiquées aux partenaires.						
45	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.		Tout en admettant que le fait de joindre les pièces justificatives est une bonne pratique, l'UNICEF tient à mettre l'accent sur les conditions difficiles dans lesquelles ses bureaux opèrent, en raison desquelles il n'est pas possible de joindre systématiquement les formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses. Les bureaux joignent déjà les pièces justificatives lorsqu'il y a lieu et le Fonds les encouragera à continuer cette pratique. Toutefois, les conditions opérationnelles n'étant pas partout	Compte tenu du fait que la possibilité de rendre le téléchargement des formulaires obligatoire a été étudiée, le Comité considère que cette recommandation a été rendue caduque par les événements.				X	

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
46	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	les mêmes et pouvant être difficiles (connexion intermittente à Internet et manque de scanners, par exemple), il n'est pas possible de rendre obligatoire le téléchargement des pièces justificatives. Cependant, les bureaux conservent ces documents dans leurs locaux conformément à la politique de l'UNICEF relative à la conservation des informations enregistrées. La question a été étudiée conformément à la recommandation formulée. Le téléchargement des formulaires d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses dans VISION est fortement encouragé, et cette pratique est suivie dans la majorité des cas, mais il n'est actuellement pas obligatoire.	L'UNICEF a indiqué qu'au bureau de pays de l'État de Palestine, il avait été donné suite aux recommandations et suggestions du comité d'examen des partenariats et rendu compte des changements apportés. Le comité d'examen a analysé les résultats des mesures de suivi qui avaient été prises et validé le descriptif de programme pour approbation. Il a également indiqué que tous les formulaires avaient été mis à jour conformément aux nouvelles procédures et directives mondiales, et s'est engagé à contrôler l'utilisation faite de tous les nouveaux formulaires, notamment celui où étaient	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X	

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
			indiquées les mesures prises. De même, des listes de contrôle sont désormais systématiquement utilisées pour vérifier que le comité d'examen dispose de tous les documents nécessaires.					
47	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée dans le cadre des initiatives prises par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les bureaux de pays du Panama et de l'Équateur. Le Bureau régional continue d'accompagner les bureaux de la région pour les aider à sélectionner leurs partenaires de manière plus stratégique et à s'assurer que chaque partenaire ayant répondu à un appel à manifestation d'intérêt soit considéré au cours du processus de sélection. Dans le cas d'une sélection directe, les informations relatives à la procédure suivie par le comité d'examen des partenariats seront consignées, de même que les conclusions qu'il aura tirées. Le Bureau de pays continue à faciliter le déploiement d'eTools et du portail des partenaires de l'ONU dans tous ses bureaux dans l'optique de rendre le processus de sélection plus transparent.	Le Comité a relevé que la plupart des organisations de la société civile partenaires sélectionnées en 2019 en Équateur et au Panama l'avaient été selon la méthode de sélection directe. De plus, la question de l'état d'avancement de l'examen des méthodes de sélection employées dans les autres bureaux de pays n'a pas été éclaircie. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
48	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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	L'UNICEF a continué d'assurer le suivi des transferts directs de fond en instance et de réduire le laps de temps pendant lequel ils le restaient. À la fin de l'année, le solde des transferts de fonds directs	Le Comité a constaté une augmentation du montant des transferts directs en instance, passé de 788,30 millions de dollars en 2018 à 857,37 millions en 2019.		X		

Année sur laquelle porte le rapport d'audit						Avis des commissaires aux comptes après vérification			
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque	
		pour améliorer la situation concernant les transferts directs de fonds en instance.	représentait 0,9 % du total des transferts, dans le respect du plafond de 1 % défini en la matière comme indicateur clef de performance pour les bureaux. L'UNICEF considère que les mesures prises justifieraient que la recommandation soit classée.	Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.					
49	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes considère que cette recommandation a été appliquée. Il continue de conseiller les bureaux de pays sur les moyens de respecter le cadre de la HACT et leur offre un appui à cet égard dans le cadre de visites sur place et de webinaires organisés à l'intention des équipes de pays. Il leur offre également une aide supplémentaire en répondant aux questions qu'ils lui adressent par courrier électronique et lors d'appels sur Skype. Des rappels bimensuels concernant le suivi des transferts de fond directs en instance depuis plus de six mois sont envoyés aux bureaux de pays. En 2019, 16 des 23 bureaux de pays avaient réduit, par rapport à 2018, le nombre de partenaires de réalisations pour lesquels des transferts de fonds étaient en instance depuis plus de six mois.	Des problèmes de même nature ayant été relevés au cours de l'audit pour la période considérée, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X			
50	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 127	Le Comité recommande que l'UNICEF prenne les dispositions nécessaires pour recenser les comités nationaux et les bureaux de pays aux résultats	Le Fonds prend acte de cette recommandation, qu'il a déjà appliquée. La Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé répertorie les marchés peu performants et	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X				

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		insuffisants et définit 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.	collabore étroitement avec les bureaux concernés en vue d'élaborer des stratégies visant à remédier aux problèmes qui nuisent aux résultats, et en les ajustant régulièrement compte tenu de l'évolution du marché. En 2019, avant la survenue de la COVID-19, la Division avait établi un « plan d'accélération », à savoir une stratégie qui devait faire croître plus rapidement les produits provenant du secteur privé en identifiant les possibilités à exploiter et les difficultés à régler au niveau mondial et en collaborant avec les marchés concernés et les divisions de l'UNICEF pour faire évoluer la situation. Face à la pandémie de COVID-19, il a fallu adapter à nouveau cette stratégie. Le risque que la recommandation vise à atténuer tient à la question de savoir si le suivi et la gestion par l'UNICEF des résultats des comités nationaux et des bureaux de pays sont suffisamment solides pour remédier aux insuffisances. L'UNICEF analyse régulièrement ses résultats et adapte sa stratégie en conséquence. L'objectif fixé initialement, à savoir d'atteindre les objectifs du Plan IMPACT, n'est plus d'actualité. L'UNICEF collabore à présent avec les marchés pour évaluer le montant des ressources qu'il est prévu de recueillir et s'adapter à l'évolution de la situation.					

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>										
N°	Année	sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
51	2018	A/74/5/Add.3 ,	chap. II, par. 134	Le Comité 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.	<p>Conformément à la règle de gestion financière 107.8, la Directrice générale peut accepter d'étendre la limite de 25 % applicables aux retenues sur le chiffre d'affaire brut des comités nationaux, toute dérogation de ce type devant être fixée par écrit.</p> <p>La gestion des comités nationaux est assurée par la Directrice ou le Directeur de la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé, qui approuve chaque année les dérogations en question dans les plans stratégiques conjoints approuvés. Ces plans comprennent une annexe, intitulée « Pathway to 75 per cent » (Sur la voie des 75 %), dans laquelle est indiquée le taux de contribution approuvé pour les cinq prochaines années.</p> <p>De ce fait, l'UNICEF considère que la recommandation a été appliquée dans le respect de ses règles de gestion financière. Par ailleurs, cette recommandation est un doublon de celle figurant au paragraphe 36 du document A/72/5/Add.3, qui a été classée.</p>	Au vu des mesures prises par l'UNICEF pour traiter la question soulevée dans ce paragraphe, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
52	2018	A/74/5/Add.3 ,	chap. II, par. 140	Le Comité 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.	L'UNICEF est intervenu auprès de tous les comités nationaux dont les politiques relatives aux réserves devaient faire l'objet d'un examen. En conséquence, 14 politiques ont été revues et mises à jour et 14 autres le seront en 2020 (dans le prolongement de l'action menée en 2019). Les quatre politiques	Le Comité a pris note de la réponse du Fonds et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			restantes ne doivent pas être examinées en 2020. L'examen des politiques relatives aux réserves se poursuivra à la date à laquelle il est prévu que celles-ci soient mises à jour. L'UNICEF demande donc que cette recommandation soit classée.					
53	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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 sur le suivi de la réalisation des objectifs.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation dans le cadre des plans stratégiques conjoints qu'il avait établis avec ses comités nationaux pour 2019. L'UNICEF estime que cette recommandation a été appliquée et prie le Comité de la classer.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
54	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF souscrit à cette recommandation et considère qu'elle a été rendue caduque du fait de la révision des critères applicables aux mises de fonds. En vertu de ces critères, le portefeuille dans son ensemble, et non plus chaque activité financée au titre du programme de développement de la collecte de fonds, devrait atteindre un retour sur investissement de 3. Cette approche facilite la gestion des résultats de l'ensemble du portefeuille. Elle incite également les bureaux à présenter dans leurs propositions des prévisions plus réalistes en matière de retour sur investissement. L'UNICEF	Compte tenu de la révision des critères applicables aux mises de fond, le Comité considère que cette recommandation a été rendue caduque par les événements.				X

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
55	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 155	Le Comité recommande que l'intégration de la plateforme de gestion intégrée des mises de fonds avec VISION/inSight et d'autres systèmes connexes soit achevée au plus tôt.	considère donc que la recommandation a été appliquée. L'UNICEF souscrit à cette recommandation et indique que sa Division de la collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé a créé et lancé, respectivement en avril et en juin 2019, un module de paiement et un module de collecte de fonds tirant parti des données du système VISION/inSight.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
56	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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 la plateforme de gestion intégrée des mises de fonds.	En 2019, l'UNICEF a donné la priorité à d'autres améliorations de la plateforme (à savoir l'ajout d'écrans et tableaux de bord de gestion facilitant la répartition et la gestion de la performance des mises de fonds), qui répondaient à un besoin plus urgent que celui d'expliquer pourquoi les doublons ou les demandes faites par erreur avaient été supprimées, les raisons de ces suppressions étant évidentes pour les personnes chargées de gérer les fonds (qui peuvent voir dans le système ce qui n'a pas été approuvé ou dûment complété). L'UNICEF s'est donc concentré sur le lancement des outils les plus immédiatement utiles. Depuis lors, le budget consacré aux mises de fonds a été réduit et l'UNICEF a suspendu les activités visant à perfectionner la plateforme Il consacre les ressources disponibles à l'examen de la manière dont les mises de fonds doivent être réparties compte tenu de la réduction du budget qui y est	Compte tenu des informations présentées, le Comité considère que cette recommandation a été rendue caduque par les événements.				X

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>		
57	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	consacré et à la création d'autres dispositifs de financement (par ex. un fonds automatiquement renouvelable). Le recommandation a donc été rendue caduque par les événements. Dans le cadre du suivi étroit des marchandises en transit, l'UNICEF a mis au point et lancé, en août 2019, une nouvelle approche de suivi des bureaux de pays. Grâce à cette approche fondée sur la logistique, ceux-ci peuvent mieux suivre les marchandises qui se trouvent sous leur contrôle, en particulier les fournitures d'urgence. Les bureaux de pays présentent sur une base bimensuelle les justificatifs concernant les marchandises encore en transit 60 jours après leur date d'envoi, y compris les fournitures d'urgence. L'Administration fait tout son possible pour limiter au maximum le volume des marchandises en transit ; il faut toutefois souligner que la perfection n'est pas un objectif atteignable, surtout compte tenu des conditions difficiles dans lesquelles l'UNICEF mène ses activités. Malgré tout, l'Administration est parvenue à réduire de 37 % le volume de marchandises en transit au-delà de 100 jours grâce aux mesures qu'elle a mises en place et demande que la recommandation soit classée.	Le Comité a noté qu'il avait encore relevé, lors de son audit, des cas de marchandises restant en transit pendant des durées prolongées. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X			

			<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
58	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF a réexaminé et décidé de maintenir les délais maximums autorisés tels qu'ils figuraient dans la procédure 010 de la Division des approvisionnements. Conformément à cette procédure, la Division s'est concentrée sur le suivi du respect des délais de livraison des fournitures d'urgence. Elle a établi sur la question un rapport qu'elle a intégré au système ordinaire de suivi des délais de livraison des commandes. Elle a également pris des mesures correctives, comme en témoignent les progrès constatés à la fin du premier trimestre de 2020, pendant lequel le pourcentage de commandes de fournitures d'urgences livrées dans les délais a augmenté pour s'établir à 85,88 %, contre 74,5 % à la fin de 2019. L'UNICEF ne contrôle pas tous les aspects de la livraison des commandes. Le Fonds s'emploie à faire respecter au mieux les délais de livraison des fournitures d'urgence mais la perfection n'est pas un objectif atteignable, en particulier compte tenu des contextes difficiles dans lequel il exécute ses activités, par exemple au Nigéria, en Somalie et au Yémen. L'UNICEF prie donc respectueusement le Comité de classer cette recommandation compte tenu des mesures qu'il a prises et de la réduction des retards	Le Comité a noté qu'il avait encore relevé, lors de son audit, des cas de retards dans la livraison de fournitures d'urgence. Il examinera, lors de son prochain audit, les mesures et résultats décrits dans la réponse de l'Administration. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
59	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	de livraison constatée au premier trimestre de 2020. Afin de remédier aux problèmes de performance des transitaires, la Division des approvisionnements a modifié l'indicateur clef de performance relatif à l'acheminement des articles. Celui-ci porte désormais sur le temps qui s'écoule entre la date de chargement (plutôt que la date de l'avis de disponibilité des marchandises) et la date d'envoi de la commande. Le délai maximum autorisé, en jours ouvrables, a été adapté en conséquence. Des procédures de validation des données ont été mises en place afin d'éviter les erreurs de saisie. Afin de remédier aux insuffisances, la région Afrique de l'Est et centrale a mis fin aux contrats passés avec les transitaires dont la performance n'était pas satisfaisante. De plus, dans le cadre de l'examen trimestriel des activités mené en février 2020, les transitaires ont été prévenus qu'en cas d'insuffisance, l'UNICEF exercerait son droit contractuel à retenir les commissions applicables aux commandes concernées.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
60	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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	L'UNICEF a entrepris une analyse des causes profondes des retards dans le retour des conteneurs et fourni des informations aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour qu'ils puissent prendre des mesures spécifiques en vue d'éviter	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>							
		et les frais de surestarie correspondants.	<p>les frais de surestarie. Sur la base des informations que le Fonds lui avait précédemment communiquées à ce sujet, le Comité avait estimé que la recommandation connexe figurant au paragraphe 206 de son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.3, chap. II) avait été appliquée, et l'avait classée.</p> <p>Ayant procédé à l'analyse des causes profondes du problème et pris des mesures énergiques pour y répondre, l'UNICEF a manifestement réduit la durée de détention des conteneurs, comme en témoignent a) les informations communiquées aux équipes du Comité par la Division des approvisionnements et le siège durant l'audit de 2019 portant sur la suite donnée par la Division aux recommandations formulées, et b) la réponse apportée à la question des auditeurs sur le sujet (question 27 – surestaries et frais de détention des conteneurs). L'Administration s'emploie à minimiser la durée de détention des conteneurs mais il faut souligner que la perfection n'est pas un objectif atteignable, notamment compte tenu des conditions politiques et administratives difficiles dans lesquelles l'UNICEF mène ses activités, par exemple en Afghanistan et au Yémen, pays qui concentrent la majorité des problèmes de détention de</p>					

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
61	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 184	Le Comité 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.	<p>conteneurs rencontrés dans leur région respective, en raison de facteurs qui échappent au contrôle du Fonds.</p> <p>De plus, en 2019, malgré une augmentation de 10 % du volume des conteneurs déchargés par rapport à 2018, l'UNICEF a réussi à réduire le délai moyen de livraison, du déchargement au retour (conteneur vide). En décembre 2019, 66 % des conteneurs restitués l'avaient été pendant le délai de franchise, contre 63 % en décembre 2018. L'UNICEF demande confirmation du classement de la recommandation.</p> <p>Dans le cadre de la phase II du développement du système d'échange de données informatisé, l'UNICEF a défini des critères obligatoires concernant la saisie de données relatives aux conteneurs et à leur suivi et les a appliqués à partir de décembre 2018.</p> <p>Depuis le passage à la phase II, ces données peuvent être suivies en temps réel dans VISION. Un modèle de rapport connexe a été établi et sera mis à la disposition des bureaux de pays en 2020.</p> <p>L'UNICEF continue de distribuer la version améliorée du rapport bihebdomadaire afin d'aider les bureaux de pays et bureaux régionaux à suivre la situation en continu et de pointer les risques graves concernant les délais. Grâce aux examens réguliers conduits par</p>	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				X

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			l'UNICEF et à ses interventions auprès des transitaires, les données fournies par ces derniers ont gagné en exactitude.					
62	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 190	Le Comité recommande que l'UNICEF coordonne ses activités avec celles de ses bureaux régionaux et bureaux 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.	Voir plus haut la réponse à la recommandation n° 11 (A/72/5/Add.3 , chap. II, par. 170).	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
63	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF met actuellement au point une application Web de gestion des dossiers relatifs aux achats. La phase exploratoire est arrivée à terme et le développement de l'outil a commencé. Le projet devrait aboutir au dernier trimestre de 2020.	Le Comité a pris note du fait que l'outil de gestion des dossiers était en cours de conception et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
64	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 203	Le Comité recommande que dans tout appel d'offres, contrat à long terme ou bon de commande figure une	L'UNICEF a appliqué cette recommandation en introduisant une clause de pénalités dans tous ses contrats standards rédigés en anglais (mars 2019) et en espagnol	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		clause de pénalités et que, dans les cas où elle n'y figure pas, cette absence soit dûment motivée, pièces à l'appui.	(avril 2019) (voir documents joints). Dans le cadre des efforts opérationnels en cours, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes continue également de mieux communiquer avec les prestataires au sujet des pénalités applicables en cas de manquements. L'Administration considère que cette recommandation a été appliquée et demande qu'elle soit classée.					
65	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 204	Le Comité recommande également que la date exacte à laquelle prend fin toute prestation de services soit dûment consignée, pièces à l'appui.	Afin d'assurer le suivi des dates de fin des prestations de services et de mieux les consigner, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes établit des rapports de suivi mensuels qu'il soumet pour examen à tous les bureaux de pays de sorte que chacun d'eux assure la gestion des contrats, y compris en validant la fin de la prestation de service et en clôturant les contrats expirés.	Le Comité a noté que l'Administration n'avait pas mentionné dans sa réponse de mesures précises visant à faire en sorte que les dates de fin de prestation de service ou de réception des marchandises soient dûment consignées et qu'elle ne lui avait communiqué aucun document connexe. Il considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X		
66	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF a examiné les moyens de renforcer les mesures de diligence, en plus des mécanismes de contrôle des garanties bancaires existants. Notant que cette recommandation a trait à une affaire de fraude commise par un entrepreneur, l'Administration confirme que le dossier est traité dans le respect du règlement financier et des règles de gestion financières de l'UNICEF.	Le Comité a pris note de la mise en place d'un mécanisme révisé au bureau de pays du Liban. Il attend d'obtenir de plus amples informations sur les mesures prises pour repérer des risques de même nature dans d'autres bureaux et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			De plus, dans le cadre de la révision de sa procédure de gestion des garanties bancaires, le bureau de pays du Liban a mis en place des mécanismes de contrôle supplémentaires en coopération avec l'institution financière concernée afin de vérifier et de confirmer l'authenticité des lettres de garantie établies par les banques des fournisseurs.					
67	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 211	Le Comité recommande également que l'enquête sur la fraude soit rapidement menée et que les mesures correctives nécessaires soient prises.	Le cas en l'espèce a été géré conformément aux politiques et procédures de l'UNICEF relatives aux enquêtes. Sur la base des conclusions de l'enquête, l'UNICEF a pris les mesures correctives nécessaires, dont l'interdiction du fournisseur concerné. Après un travail de suivi effectué auprès du prestataire et des autorités locales, tous les travaux qui devaient être faits ont été menés à bien de manière satisfaisante.	Le Comité a noté que les pièces attestant des mesures prises n'avaient pas été communiquées et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
68	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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	L'UNICEF a mis en place un dispositif de contrôle du dépôt et du suivi des demandes de remboursement de la TVA et considère que la recommandation a été appliquée. Il tire pleinement parti des exonérations de TVA chaque fois qu'il est possible de le faire. Les remboursements tardifs, qui échappent au contrôle de l'UNICEF, font l'objet d'efforts diplomatiques menés aux niveaux local et interinstitutionnel par les organismes apparentées et le (la) coordonnateur(trice) résident(e).	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation devenue caduque
		souffrance depuis longtemps.	Une nouvelle procédure relative aux impôts directs, aux taxes sur la valeur ajoutée et aux autres taxes et droits a été lancée à l'UNICEF pour renforcer le dispositif et fixer un cadre clair concernant la gestion de la TVA.					
69	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Le Centre mondial de services partagés a récemment mis au point une méthode solide permettant de calculer les économies et les gains réalisés. Cette méthode sera systématiquement utilisée à l'avenir et sera diffusée auprès d'autres divisions afin de veiller à ce que ces calculs soient faits de manière harmonisée.	Le Comité cherchera à confirmer que le calcul effectué à l'aide de la nouvelle méthode se vérifie lors de son prochain audit et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
70	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Le Centre mondial de services partagés estime également qu'il lui faut revoir son catalogue actuel afin de vérifier qu'il détaille tous les services qu'il peut offrir, les attributions qui sont les siennes et celles des clients et les éléments qui relèvent d'autres divisions ou de tierces parties. En complément, le Centre mondial continuera de se concentrer sur l'établissement d'instructions internes et procédures externes dans tous ses domaines d'activité. Au premier trimestre de 2020, l'UNICEF a publié un catalogue de services exhaustif pour s'assurer	Le Comité salue les mesures prises par le Centre mondial de services partagés pour se doter d'instructions internes exhaustives et vérifiera les documents en question lors de son prochain audit. Il note que les documents d'ensemble définissant les attributions et les obligations du Centre mondial n'ont pas encore été établis et que la révision du catalogue de services n'a pas encore été menée à bien. Le Comité considère		X		

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
N°	Rapport	Recommandation du Comité	Réponse de l'UNICEF	Évaluation du Comité	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non-appliquée	Recommandation devenue caduque
			que toutes les attributions et responsabilités du Centre mondial de services partagés vis-à-vis des différentes parties prenantes étaient pleinement définies. Le Centre mondial a mis à jour ses directives générales, ses instructions relatives aux différentes activités et la répartition des responsabilités afférentes à chaque type d'activité.	que la recommandation est en cours d'application.				
71	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation en réexaminant les objectifs fixés dans les accords de prestation de services pour les tâches administratives en tenant compte des délais moyens de traitement des demandes. Des modifications des objectifs ont été arrêtées d'un commun accord à l'issue de l'examen de ces délais moyens. Le Comité a eu accès aux accords de prestation de service, aux calculs y afférents, aux mesures de performance en temps réel et au détail du processus de remontée de l'information.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			
72	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation en établissant des directives relatives au traitement des demandes, qui ont été communiquées en décembre 2019 aux responsables du traitement du Centre mondial de services partagés et à leurs superviseurs et superviseuses. Ces directives décrivent les procédures standards relatives au	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>		
73	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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 demandes pour lesquelles il a été arrêté pendant de longues périodes.	L'UNICEF a appliqué cette recommandation en établissant des directives relatives au traitement des demandes, qui ont été communiquées en décembre 2019 aux responsables du traitement du Centre mondial de services partagés et à leurs superviseurs et superviseuses. La section 6 des directives porte sur l'examen des demandes que le (la) responsable du traitement du Centre peut suspendre manuellement. Le motif de la suspension manuelle, choisi dans	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.				X	

						<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	
74	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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 services.	L'UNICEF souscrit à cette recommandation et fait observer que le nouvel outil de gestion des demandes, appelé « Portail des services » (Service Gateway), comporte des menus déroulants qui permettent d'indiquer les raisons standards du renvoi ou du rejet des demandes. D'autres améliorations ont été apportées avec l'ajout d'un champ permettant d'indiquer un motif pour la suspension ou la mise à l'arrêt d'une demande. Les directives relatives au traitement dont il a été question plus haut comprennent donc à présent une liste des motifs standards qui justifient le rejet d'une demande dans le système. Cette liste figure à la section 8 des directives.	Au vu des mesures qui ont été prises, le Comité considère que la recommandation a été appliquée.	X			

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>					
N°	<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>		<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>				
	<i>Rapport</i>	<i>Rapport</i>				<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
75	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	<p>Notant que des tables principales avec champs obligatoires sont déjà intégrées dans le système et que les contrôles nécessaires en fonction du type de renseignements sont déjà en place, l'UNICEF indique que l'équipe de gestion des données de référence financières du Centre mondial de services partagés procède chaque année à un nettoyage des bases de données relatives aux fournisseurs, le plus récent ayant eu lieu en juillet 2019. Les champs obligatoires relatifs aux fournisseurs ont été intégrés au système en janvier 2020, à la suite de quoi l'équipe a diffusé auprès des bureaux de pays des formulaires concernant les fournisseurs à remplir avant la fin de janvier 2020. Pour ce qui est des données de référence sur les ressources humaines :</p> <p>a) des champs clairement définis ont été proposés et validés par la Division des ressources humaines ;</p> <p>b) l'exhaustivité des données de la table principale concernant les ressources humaines sera vérifiée sur une base trimestrielle et leur exactitude et leur qualité le seront sur une base annuelle ;</p> <p>c) dans le cadre de la gestion des données de référence, les bases relatives aux fournisseurs ont été nettoyées en avril 2020 et l'on continuera de procéder à cet exercice deux fois par an.</p>	Le Comité a pris note du fait que le nettoyage des bases de données était en cours mais a relevé des problèmes lors de son audit. Il confirmera les résultats de l'examen mené lors de son prochain audit et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

					<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>			
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
76	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Les données de référence sur les ressources humaines ont été complétées et les champs obligatoires définis le 31 décembre 2019. Depuis janvier 2020, l'exhaustivité des données est vérifiée sur une base trimestrielle et leur qualité et leur exactitude, sur une base annuelle. L'UNICEF considère donc que la recommandation a été appliquée.	L'équipe de gestion des données de référence financières du Centre mondial de services partagées a lancé un dispositif de contrôle automatique en septembre 2019. Cet outil permet de vérifier les dates de référence de toutes les factures et de repérer les erreurs de saisie potentielles en comparant la date de référence qui figure sur chaque facture et la date d'établissement du document (qui doit être la même que la première, ou lui être antérieure) et sa date d'enregistrement (la même que la première, ou une date postérieure). Chaque fois qu'une anomalie est signalée, le paiement de la facture est suspendu jusqu'à ce que celle-ci soit corrigée.	Le Comité a relevé des erreurs de saisie lors de son audit et considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X
77	2018	A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	Dans les instructions relatives au traitement des factures qu'elle a établies en décembre 2019, l'équipe de gestion des données de référence financières du Centre mondial de services partagés a rappelé aux bureaux de pays qu'ils étaient encouragés à lui soumettre les	Le Comité a relevé des problèmes de même nature lors de son audit et considère donc que la recommandation est en cours d'application.		X	

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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
78	2018	A/74/5/Add.3, chap. II, par. 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.	factures envoyées par les fournisseurs dans les 10 jours suivant leur réception. La Division de la gestion et de l'administration financières détaille également la procédure relative au suivi des entrées de marchandises et des factures reçues pour les commandes dans ses instructions sur la clôture mensuelle des comptes. Un outil de suivi est en cours d'élaboration, qui devrait permettre aux bureaux d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de mieux gérer leur performance à cet égard.	En vue de l'application et du classement de cette recommandation, l'UNICEF a pris les mesures suivantes : a) la liste des dossiers en souffrance a été dressée et envoyée pour approbation par courrier électronique à la Division des ressources humaines ; b) les modalités du règlement ont été présentées à la Division, qui les a approuvées ; c) les cas en souffrance ont été recensés et examinés par la Division des ressources humaines et avaient tous été réglés par le Centre mondial de services partagés au 31 mars 2020. L'UNICEF considère donc que la recommandation a été appliquée.	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration et vérifiera les mesures prises lors de son prochain audit. Il considère que cette recommandation est en cours d'application.	X		
79	2018	A/74/5/Add.3, chap. II, par. 292	Le Comité recommande que l'UNICEF étudie la possibilité de recouvrer les	À l'issue d'une analyse, des possibilités de recouvrement ont été recensées et la direction de la	Le Comité a pris note de la réponse de l'Administration et	X			

				<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>				
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>								
<i>N°</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non-appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
		trop-payés, y compris ceux résultant de la saisie de données incorrectes au cours des années précédentes, conformément à l'instruction administrative applicable.	<p>Division des ressources humaines a approuvé le recouvrement des trop-payés versés au cours des deux dernières années.</p> <p>Les modalités du règlement ont été présentées à la Division avant le 31 décembre 2019 et celle-ci les a approuvées.</p> <p>Les cas en souffrance ont été recensés et examinés par la Division des ressources humaines et avaient tous été réglés par le Centre mondial de services partagés au 31 mars 2020. L'UNICEF considère donc que la recommandation a été appliquée.</p>	<p>vérifiera les mesures prises lors de son prochain audit. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>				
80	2018 A/74/5/Add.3 , chap. II, par. 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.	<p>Les mesures prises par l'UNICEF pour appliquer la recommandation sont les suivantes :</p> <p>a) les services chargés des états de paie et l'équipe administrative des ressources humaines ont trouvé des moyens d'améliorer la base de données mensuelles et la liste des anomalies détectées concernant les fonds afin de mieux séparer les responsabilités qui reviennent aux uns et à l'autre ;</p> <p>b) les services chargés des états de paie ont examiné la logique de validation suivie par le système pour toutes les anomalies de la liste, qu'ils ont ainsi pu classer en deux catégories (à savoir : i) les erreurs ayant une incidence sur les états de paie et devant être corrigées avant que ceux-ci soient effectivement traités, et ii) les alertes, qui</p>	<p>Le Comité a relevé que des cas d'expiration de la période de prêt avaient été recensés dans la base de données et dans la liste des anomalies détectées concernant les fonds, qui avaient été corrigées manuellement pour régulariser la situation. Lors de son prochain audit, il examinera les mesures qui ont été prises, telles que détaillées dans la réponse de l'Administration. Le Comité considère donc que la recommandation est en cours d'application.</p>		X		

		<i>Avis des commissaires aux comptes après vérification</i>						
<i>Année sur laquelle porte le rapport d'audit</i>	<i>Rapport</i>	<i>Recommandation du Comité</i>	<i>Réponse de l'UNICEF</i>	<i>Évaluation du Comité</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
			<p>déclenchent un examen manuel par l'utilisateur). Les double validations sont supprimées ;</p> <p>c) la liste améliorée a été présentée pour validation à la Division de l'informatique et des communications.</p> <p>Comme suite à la recommandation formulée par le Comité, la base de données mensuelles et la liste des anomalies concernant les fonds ont été améliorées en janvier 2020. L'équipe administrative des ressources humaines et les services des états de paie utilisent la nouvelle liste depuis février 2020. Cette liste améliorée est examinée chaque mois préalablement au traitement effectif des états de paie, de sorte que l'on puisse repérer les anomalies signalées ou les alertes et éviter ainsi le versement aux membres du personnel de montants supérieurs ou inférieurs à ce qui leur est dû. Comme prévu, les problèmes liés à l'expiration de la période de prêt et à la correction manuelle soulignés par le Comité dans ses observations ont été identifiés par l'intermédiaire de la liste et résolus une fois les validations nécessaires exécutées. Utilisée depuis cinq mois, la liste améliorée a permis de mieux séparer les tâches, en particulier en définissant les responsabilités qui incombent à l'administration des ressources humaines et celles qui relèvent des services chargés des</p>					

N°	Année sur laquelle porte le rapport d'audit	Rapport	Recommandation du Comité	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
				états de paie, et de renforcer considérablement la stabilité du système grâce à la mise en place de contrôles adaptés. Ayant donné suite à la recommandation, qu'il a appliquée, l'UNICEF demande que celle-ci soit classée.					
Total						33	40	1	6
Pourcentage						41	50	1	8

Chapitre III

Certification des états financiers

Lettre datée du 31 mars 2020, 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

31 mars 2020

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. Le contrôle interne de l'information financière exercé par le Fonds s'appuie sur des règles 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 de l'audit interne et des investigations est un élément clé 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 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. L'UNICEF a son siège à New York mais il est présent dans 190 pays, territoires ou zones. Des bureaux du siège se trouvent en Belgique, au Danemark, en Hongrie, en Italie, au Japon, en République de Corée et en Suisse et des bureaux régionaux en Éthiopie, 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 2019, 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 (normes 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 activités et de l'environnement opérationnel

Activités

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 par le Conseil économique et social. Il est composé de représentants de 36 États Membres élus pour trois ans par le Conseil. Les opérations quotidiennes du Fonds 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.

Maladie à coronavirus (COVID-19)

6. L'UNICEF et le monde entier font face à une crise sanitaire mondiale sans précédent en raison de la pandémie de COVID-19. Au moment de l'élaboration du présent rapport, la pandémie est considérée comme un événement important, mais qui n'a néanmoins pas encore eu d'incidence, négative ou bénéfique. Il est également difficile d'évaluer son incidence future sur les opérations financières de l'UNICEF ;

toutefois, l'UNICEF prend des mesures d'atténuation pour limiter l'impact d'une éventuelle réduction des contributions au titre des ressources ordinaires. Ledit impact pourrait notamment se traduire par une baisse des fonds collectés pour financer des activités relatives aux programmes autres que les interventions menées en réponse à la COVID-19, ce qui pourrait nuire aux plus vulnérables. Les résultats financiers et le rendement des investissements pourraient également pâtir de la situation, en raison des changements concernant, entre autres choses, les taux d'intérêt, les taux de change et les marchés d'actions.

7. L'épidémie survient au moment où l'UNICEF achève l'examen à mi-parcours de son Plan stratégique pour 2018-2021 et entame la troisième année de mise en œuvre de celui-ci. On trouvera dans la section intitulée « Perspectives pour 2020 et au-delà » d'autres éléments d'examen et d'analyse de la situation financière. Des analyses de sensibilité concernant les opérations financières de l'UNICEF figurent dans les notes 18 et 29 relatives aux états financiers, qui traitent respectivement des engagements au titre des avantages du personnel et des instruments financiers.

Système des coordonnateurs résidents

8. En 2019, l'ONU a mis en place un nouveau système de coordonnateurs résidents, qui fonctionne de manière indépendante. En 2019, l'accent a été mis sur : a) la création de bureaux de coordonnateurs résidents ; b) l'approbation du cadre de gestion et de responsabilité aux fins de son application au niveau national ; c) la mise en service du système de financement, avec notamment la mise en place d'un mécanisme de collecte de la redevance de 1 %. Des bureaux de coordonnateurs résidents ont été créés et l'UNICEF a mis à jour les définitions d'emploi concernant ses représentants dans les pays afin de tenir compte des changements apportés au cadre de gestion et de responsabilité et a été l'une des premières entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable à verser la totalité de sa contribution pour 2019, soit 8,3 millions de dollars, au titre de l'accord de partage des coûts. L'UNICEF a commencé à collecter la redevance auprès des donateurs concernés qui fournissent des contributions au développement strictement préaffectées, et a recueilli 3,39 millions de dollars liés au titre des accords signés en 2019.

Examen à mi-parcours

9. L'examen à mi-parcours a confirmé que le plus grand obstacle à la mobilisation de ressources en faveur des enfants est la difficulté de maintenir et d'accroître les ressources ordinaires de l'organisation et les autres fonds d'emploi flexible. Bien que les États Membres aient pris des engagements en faveur d'un financement de qualité, les progrès dans ce domaine demeurent faibles, tandis que la multiplication des conditions imposées par les donateurs et des exigences des partenaires en matière de contrôles et de diligence raisonnable nécessite l'augmentation des ressources consacrées à l'atténuation des risques et au respect des exigences fiduciaires. L'accélération des résultats exige un financement souple et de qualité qui favorise l'innovation, la création de partenariats fructueux et le renforcement des capacités, ainsi que la production de données et une meilleure exploitation concrète de ces dernières. Il faut également combler les lacunes en matière de financement humanitaire dans les situations où les conditions strictes imposées par les donateurs empêchent de mener des activités qui apporteraient des solutions durables. Plus que jamais, il importe que le financement soit souple, de manière à garantir que l'UNICEF dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour réagir rapidement dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail

10. L'Équipe spéciale indépendante chargée des questions de discrimination fondée sur le genre, de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'abus d'autorité au travail a été créée en 2018 afin d'évaluer les tendances concernant ces questions. L'Équipe spéciale indépendante a examiné les meilleures pratiques appliquées au sein du système des Nations Unies et d'autres institutions pour traiter de questions similaires, et a adressé des conclusions et des recommandations concrètes à l'UNICEF dans son rapport, présenté en juin 2019. Elle y a confirmé que le personnel représentait le plus grand atout de l'UNICEF dans l'accomplissement de son mandat en faveur des enfants et qu'il s'efforçait de porter haut et fort les valeurs fondamentales de l'organisation que sont la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité.

11. Dans son rapport, l'Équipe spéciale indépendante a conclu que l'UNICEF devait promouvoir une culture institutionnelle saine et mettre en place un système de contre-pouvoirs pour remplir le rôle critique susmentionné concernant l'ensemble du personnel. L'administration a répondu aux conclusions et recommandations de l'Équipe spéciale indépendante (voir [E/ICEF/2019/26](#)) et continuera de faire rapport au Conseil d'administration sur les progrès réalisés dans l'application des mesures figurant dans le rapport de l'Équipe.

Résultats obtenus dans le cadre des programmes

Innovations

12. Parmi les innovations transposées à plus grande échelle figurent la plateforme pour la participation des jeunes U-Report, qui a touché 9 millions de personnes dans 65 pays, la plateforme Learning Passport, qui vise à améliorer l'accès à l'éducation pour les enfants en déplacement, ainsi que des innovations dans le domaine de la santé : le dépistage du VIH aux points de service, l'initiative HPV+ et le projet SPRINT (Scaling Pneumonia Response Innovations).

Application du Plan stratégique de l'UNICEF en 2018 et 2019

Figure IV.I

Progrès réalisés dans les groupes d'objectifs associés au Plan stratégique



13. Deux ans après le début de l'application du Plan, la plupart des produits sont en bonne voie de concrétisation. Soixante et onze pour cent des niveaux d'étape ont été atteints ou presque, 12 % accusent un certain retard et 17 % accusent un net retard. Sur le terrain, l'UNICEF a continué d'agir en faveur des enfants dans les cinq groupes d'objectifs du Plan.

14. Dans l'ensemble, 90 % de progrès ont été enregistrés dans tous les domaines de résultats du Groupe d'objectifs 1 (Chaque enfant survit et prospère) et du Groupe d'objectifs 2 (Chaque enfant apprend). Quatre-vingt-dix pour cent de progrès ont été enregistrés dans deux des trois domaines de résultats du Groupe d'objectifs 3 (Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation) ; dans quatre des cinq domaines de résultats du Groupe d'objectifs 4 (Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre) ; et dans deux des cinq domaines de résultats du Groupe d'objectifs 5 (Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie).

15. En 2019, l'UNICEF a soutenu des programmes de nutrition dans plus de 120 pays, faisant ainsi progresser les efforts menés à l'échelle mondiale pour lutter contre le triple fardeau de la malnutrition – dénutrition, carence en oligoéléments et surpoids – ce dernier étant en augmentation dans toutes les régions, y compris dans les situations de précarité. En 2019, 307 millions d'enfants de moins de 5 ans ont bénéficié de services visant à prévenir les retards de croissance et d'autres formes de malnutrition dans la petite enfance ; 60 millions d'enfants (dont 26,6 millions de filles et 19,3 millions de garçons) ont bénéficié de services de prévention de l'anémie et d'autres formes de malnutrition à l'adolescence ; 4,9 millions d'enfants (dont 1,8 million de filles et 1,6 million de garçons) ont bénéficié de services de traitement de l'émaciation sévère et d'autres formes de malnutrition.

16. L'UNICEF s'est positionné comme leader d'opinion dans le domaine de la nutrition maternelle et infantile avec sa publication intitulée « La situation des enfants dans le monde 2019 : les enfants, l'alimentation et la nutrition », qui montre l'évolution de la malnutrition infantile dans le monde et plaide pour que les systèmes alimentaires jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la nutrition des enfants. L'examen à mi-parcours a confirmé que tous les programmes de nutrition de l'UNICEF continueraient à partager un principe universel : la prévention est primordiale, mais si la prévention échoue, le traitement est indispensable. Cette prémisses sous-tend le partenariat noué avec la Bill and Melinda Gates Foundation pour mener des actions ciblées en matière de nutrition en faveur des enfants et de leur mère dans 15 pays à forte charge de morbidité au cours des 1 000 premiers jours de vie, dans le cadre de systèmes d'alimentation, de santé et de protection sociale, ainsi que le partenariat noué avec le Programme alimentaire mondial sur l'émaciation des enfants, qui met l'accent sur la prévention dans la petite enfance et l'intégration de services de détection et de traitement précoces dans les soins de santé primaires, y compris dans les situations de précarité.

17. En 2019, 115 pays ont mené des programmes publics multisectoriels axés sur le développement du jeune enfant, une progression par rapport aux 80 qui l'avaient fait en 2018. Au total, en 2019, 83 pays s'étaient dotés d'une politique ou un plan d'action national en la matière, soit 16 de plus qu'en 2018. L'UNICEF est venu en aide à 615 049 enfants de moins de 5 ans dans des situations de crise humanitaire dans 42 pays, en menant des interventions axées sur le développement du jeune enfant, dont 237 167 filles et 245 943 garçons (sur la base de données provenant de 33 pays) ; parmi eux se trouvaient 2 608 enfants présentant un handicap (sur la base de données provenant de 14 pays).

18. Ces efforts s'appuieront sur les résultats considérables obtenus jusqu'à présent. En 2019, 37 % des pays soutenus par l'UNICEF disposaient de systèmes permettant un accès équitable à l'éducation, contre 29 % en 2018 ; des mécanismes efficaces permettant de réduire ou de prévenir la violence de genre en milieu scolaire étaient en place dans 49 % des pays, contre 38 % en 2018 ; 48 % des pays soutenus par l'UNICEF disposaient de systèmes éducatifs présentant des résultats d'apprentissage attestant de leur efficacité, contre 35 % en 2018 ; 23 % s'étaient dotés de dispositifs efficaces institutionnalisant un système d'acquisition de compétences équitable pour les deux sexes, contre 16 % en 2018. Au Soudan, grâce aux possibilités d'apprentissage en ligne offertes dans le cadre du programme mondial « Can't Wait to Learn », 5 136 enfants, dont 47 % de filles, ont pu acquérir de solides compétences en mathématiques et en arabe.

19. En 2019, en raison de déficits de financement, de l'escalade de l'insécurité et d'attaques ciblées, l'UNICEF n'a atteint que 60 % de son objectif ambitieux, qui était d'assurer l'éducation des 12,3 millions d'enfants les plus exposés aux risques dans les situations de crise humanitaire. Néanmoins, le travail qu'effectuent l'UNICEF et

ses partenaires auprès des États et des groupes armés afin de protéger l'éducation des attaques a abouti à l'adoption par 102 pays de la Déclaration sur la sécurité dans les écoles ; l'UNICEF a collaboré avec les gouvernements aux fins de l'application de ces directives.

20. En 2019, l'UNICEF a travaillé dans le cadre du Groupe d'objectifs 3 dans 152 pays. Les charges afférentes aux programmes concernant ce groupe d'objectifs se sont élevées à 707,99 millions de dollars, dont 375,17 millions consacrés à l'action humanitaire dans 74 pays. L'année 2019 a marqué la fin d'une « décennie meurtrière » pour les enfants en situation de conflit : plus de 170 000 violations graves commises contre des enfants ont été attestées depuis 2010, et le nombre de pays en conflit n'a jamais été aussi élevé depuis l'adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant.

21. En 2019, près de 21,8 millions de naissances ont été enregistrées dans 47 pays grâce au soutien de l'UNICEF, soit une augmentation de 35 % par rapport à 2018. Plus de 158 000 filles et femmes ont bénéficié de services de prévention et de protection contre les mutilations génitales féminines, soit une augmentation de 59 % par rapport à 2018. Preuve de l'importance des données s'agissant de l'amélioration des résultats en matière de protection de l'enfance, 125 pays ont soutenu des programmes visant à améliorer la disponibilité et la qualité des données relatives à la violence contre les enfants, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2018.

22. Des services de protection ont été fournis à 1,7 million d'enfants en situation de déplacement, notamment dans le cadre de programmes soutenus par l'UNICEF dans 76 pays ; ce nombre comprend plus de 795 000 garçons et près de 714 000 filles dans 50 de ces pays. L'UNICEF a également fourni des services de protection à des millions d'enfants touchés par des conflits armés, des catastrophes naturelles et des situations d'urgence sanitaire publique dans le contexte de 74 crises humanitaires. Plus de 4,37 millions d'enfants vivant dans des zones touchées par des mines terrestres ou autres armes explosives dans 22 pays ont bénéficié d'interventions de prévention et d'assistance aux victimes qui ont atteint 89 % de la population cible (dont 1,9 million de filles et 2 millions de garçons environ) selon les données envoyées par 21 pays, et plus de 28 000 enfants présentant un handicap selon les données communiquées par 8 pays.

23. Depuis l'investissement initial qu'il a réalisé en 2018 afin de renforcer la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans 16 pays prioritaires, l'UNICEF a continué de faciliter les mécanismes pertinents dans ce domaine à l'échelle du système des Nations Unies, en renforçant activement lesdits mécanismes dans 32 pays de six régions dans lesquels une présence humanitaire était déployée avant la fin de l'année 2019. L'UNICEF a codirigé l'élaboration des normes minimales interinstitutions relatives à la violence fondée sur le genre dans les situations d'urgence, publiées en décembre 2019. En 2019, plus de 3,3 millions de femmes, de filles et de garçons ont bénéficié des interventions de l'UNICEF en matière d'atténuation des risques liés à la violence fondée sur le genre dans des situations de crise humanitaire, de prévention de ce type de violence ou de réponse à celui-ci.

24. Il n'en reste pas moins que les progrès réalisés s'agissant de la plupart des objectifs du Plan stratégique pour ce qui est des réalisations et de l'impact n'ont pas été assez rapides pour atteindre les objectifs de développement durable ayant trait aux services de base et à l'accès à des services d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène gérés en toute sécurité d'ici 2030. De nombreux pays, en particulier en Afrique de l'Est, en Afrique australe, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, ont pris du retard dans l'élimination de la défécation à l'air libre. Alors même que les phénomènes météorologiques extrêmes et les déplacements

provoqués par les catastrophes s'aggravent et que les émissions de gaz à effet de serre augmentent, les cibles associées aux objectifs de développement durable de portée mondiale portant sur la réduction des risques de catastrophe, la protection de l'environnement et la lutte contre les changements climatiques ne sont pas en voie d'être atteintes.

25. L'accélération portant sur le Groupe d'objectifs 4 s'appuiera sur les résultats obtenus jusqu'à présent. En 2019, l'UNICEF a apporté une aide humanitaire sous forme d'un approvisionnement en eau à 39,1 millions de personnes (19,6 millions de femmes et de filles et 18,8 millions d'hommes et de garçons, dont plus de 750 000 personnes handicapées) dans 64 pays, soit le même nombre de pays qu'en 2018. Dans le même temps, le Fonds a permis à 9,3 millions de personnes (4,6 millions de femmes et de filles et 4,4 millions d'hommes et de garçons, dont plus de 140 000 personnes handicapées) de bénéficier de services d'assainissement en situation d'urgence dans 50 pays, une augmentation par rapport aux 46 pays concernés en 2018.

26. En 2019, l'UNICEF a continué d'encourager les gouvernements à suivre la pauvreté touchant les enfants et à adapter leurs politiques sociales et économiques pour y remédier. En 2019, 65 pays avaient établi des systèmes permettant de mesurer régulièrement la pauvreté multidimensionnelle touchant les enfants et de communiquer des informations à ce sujet, et 73 pays avaient instauré de tels systèmes pour suivre la pauvreté monétaire touchant les enfants, soit des résultats supérieurs aux niveaux d'étape pour 2019, fixés à 52 et 65 respectivement. La pauvreté touchant les enfants a fait l'objet de politiques et de programmes spécifiques dans 28 pays, soit plus qu'en 2018 où les pays concernés étaient 22, et plus que le niveau d'étape fixé à 23.

27. En 2019, les programmes de transfert en espèces soutenus par l'UNICEF, qui ont représenté au total 2,35 milliards de dollars (2,26 milliards en 2018) ont bénéficié à plus de 51 millions d'enfants dans 78 pays, dont près de 8,5 millions dans le cadre d'interventions humanitaires dans 30 pays. Ces chiffres incluent 11 millions de filles et 10,9 millions de garçons, selon les données fournies par 36 pays, et près de 700 000 enfants présentant un handicap selon les données communiquées par 21 pays. En 2019, 47 pays disposaient de systèmes de protection sociale solides ou modérément solides, un chiffre en progression par rapport aux 38 pays dans ce cas en 2018, et 9 avaient mis en place des programmes nationaux de transferts en espèces prêts à faire face à une crise, soit plus que les 6 dans ce cas en 2018.

28. Plus de 4 millions d'adolescents (dont 61 % de filles) dans 113 pays (dont 2,6 millions en Inde) se sont mobilisés au titre ou à la tête d'initiatives de participation citoyenne dans le cadre de programmes soutenus par l'UNICEF, soit un chiffre largement supérieur à la cible de 3,2 millions. Les efforts que déploie l'UNICEF pour créer un outil de mesure universel permettant de saisir les données relatives aux réalisations issues de cette participation, indépendamment du contexte culturel et socioéconomique dans lequel elle s'est déroulée, permettent de combler le déficit de données au niveau mondial dans ce domaine. Parmi les bureaux de pays de l'UNICEF, 31 % ont régulièrement associé des adolescents à la planification, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation de programmes, dépassant ainsi le niveau d'étape de 30 % fixé pour 2019. La moitié au moins de ces adolescents étaient des filles ou des personnes issues de milieux marginalisés.

29. En 2019, l'UNICEF a reçu 548 millions de dollars de ses partenaires du système des Nations Unies, notamment au titre de programmes conjoints, pour des interventions axées tant sur le développement que sur l'action humanitaire, soit une augmentation de près de 10 % (53 millions de dollars) par rapport à 2018. Les mécanismes de partenariat des Nations Unies sont devenus la deuxième source de financement de l'UNICEF après les partenaires gouvernementaux traditionnels ; l'organisation envisage de mettre au point une stratégie spécifique pour les fonds de

financement communs, et des discussions sont en cours sur la manière d'orienter une programmation commune élargie.

30. Pour lutter contre les normes de genre préjudiciables, l'UNICEF a donné la priorité à une socialisation de genre positive dans 30 de ses programmes de pays en 2019, contre 22 seulement en 2017, et 35 pays ont appuyé la conduite d'un programme de renforcement des capacités à grande échelle axé sur l'égalité des sexes, à l'intention des agents de première ligne, soit plus que les 18 qui l'avaient fait en 2017. L'UNICEF s'est fixé pour priorités d'encourager les pères à prendre part aux soins et à l'éducation des enfants, de favoriser l'élaboration de programmes scolaires tenant compte des questions de genre et de lutter contre les stéréotypes de genre dans la publicité.

31. En 2019, l'UNICEF a mené à plus grande échelle les programmes faisant place aux personnes handicapées pour venir en aide à 1,7 million d'enfants présentant un handicap dans 142 pays, contre 1,4 million d'enfants aidés dans 123 pays en 2018. Des programmes et des services tenant compte des besoins des personnes handicapées, comme les salles de classe accessibles dans les camps de réfugiés au Kenya, ont été fournis dans 36 % des interventions humanitaires de l'UNICEF (dans 21 pays sur 59). Plus de 138 000 enfants présentant un handicap ont reçu des équipements et des produits d'assistance dans des nécessaires pour les situations d'urgence.

32. En 2019, l'UNICEF, en sa qualité de membre du Comité permanent interorganisations, a dirigé le groupe sectoriel mondial Eau, Assainissement et Hygiène pour tous, une plateforme ouverte et formelle permettant aux acteurs humanitaires concernés par cette thématique de travailler en partenariat. À mesure que le nombre de pays connaissant des crises prolongées, récurrentes ou de grande ampleur allait croissant, les programmes d'intervention liés à cette thématique sont devenus plus larges et plus complexes. Dans la plupart des pays, l'UNICEF a mené des activités liées à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans le cadre d'une intervention humanitaire de grande ampleur ; cela a été le cas en République arabe syrienne (acheminement d'eau et de trousse de hygiène par camion) ; au Soudan du Sud (acheminement d'eau par camion, forage et réhabilitation de puits effectués de janvier à août 2019, au bénéfice de près de 433 000 personnes) ; au Mozambique (restauration des réseaux hydrauliques dans les centres urbains et mise en place de nouvelles installations d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène pour près de 56 000 personnes) ; en République démocratique du Congo (prévention et contrôle du virus Ebola, l'accent étant mis sur l'arrêt de sa propagation moyennant la mise en place de structures de soins de santé, la fourniture d'eau et de kits d'eau, d'assainissement et d'hygiène, la sensibilisation des praticiens, la promotion de l'hygiène, la mise en place de stations de lavage des mains et de points de contrôle de la température, et la supervision conjointe des infrastructures sanitaires pour faciliter l'élaboration de programmes efficaces, durables et de qualité).

33. Dans les camps de réfugiés rohingya au Bangladesh, l'UNICEF et d'autres partenaires travaillant dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène ont élaboré et utilisé une liste récapitulative concernant les latrines et les installations de bain à l'intention des femmes et des filles, afin de réduire au minimum les risques auxquels elles sont exposées et de s'assurer qu'elles peuvent utiliser ces installations en toute sécurité.

34. L'UNICEF a également intégré des mesures de réduction des risques climatiques et des risques de catastrophe à l'ensemble de ses interventions dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène dans les situations d'urgence et a contribué à renforcer la résilience des communautés et des systèmes nationaux. Dans les pays en crise, il est désormais courant pour l'UNICEF d'intervenir

immédiatement pour sauver des vies et de commencer à fournir un soutien institutionnel à plus long terme.

35. L'UNICEF a mis l'accent sur l'intégration de systèmes hybrides d'énergie solaire dans le cadre du pompage de l'eau en situation d'urgence afin de faire en sorte que ses programmes soient plus économiques et tiennent mieux compte des conditions climatiques. Au Yémen, une analyse de 2019 a démontré que les systèmes d'énergie solaire installés dans la province de Saada, dans le nord du pays se sont avérés aussi rentables en termes de coût que les groupes électrogènes alimentés au diesel en moins de six mois de fonctionnement. En outre, en collaboration avec le Ministère du développement international et le Met Office du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, ainsi qu'avec plusieurs universités, l'UNICEF a utilisé des modèles prédictifs fondés sur des données météorologiques et épidémiologiques et des données relatives aux programmes de vaccination afin de mieux anticiper et cibler les épidémies de choléra.

36. En 2019, les membres du Comité permanent interorganisations ont augmenté leurs investissements pour obtenir des résultats dans les domaines prioritaires pour les populations touchées par les crises. L'UNICEF a débloqué 21 millions de dollars pour aider 32 pays prioritaires confrontés à des urgences d'ordre humanitaire afin d'accélérer les travaux sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

Objectifs et stratégies

37. L'année financière à l'examen est la deuxième année d'exécution du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021, dont la Convention relative aux droits de l'enfant est la clé de voûte. Le Plan stratégique repose sur un cadre de résultats unique applicable à l'UNICEF, articulé autour de 5 grands objectifs, 2 priorités transversales, 25 domaines de résultats, 8 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 bâtir un avenir dans lequel chaque enfant aura 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.

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

Secteur privé

39. En raison des restrictions qui ont pesé sur les conditions du marché dans le secteur privé, les prévisions de produits ont été revues à la baisse par rapport aux objectifs fixés dans le Plan 2018-2021 de l'UNICEF relatif aux partenariats dans le secteur privé : un IMPACT sur chaque enfant (élaboré avant la contraction du marché mondial de la collecte de fonds en 2018). Par conséquent, le montant prévu des produits en 2020 et 2021 a été révisé à la baisse en consultation avec les pays où l'UNICEF collecte des fonds, l'objectif étant de refléter les résultats pouvant être obtenus malgré les difficultés persistantes du marché mondial de la collecte de fonds.

40. En 2019, les services chargés de la collecte de fonds dans le secteur privé ont accéléré les efforts visant à fournir des orientations stratégiques et un appui technique aux comités nationaux en vue de faire progresser l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant dans les différents pays et à l'échelle mondiale. Le tout

premier Sommet des villes amies des enfants s'est tenu à Cologne (Allemagne) en octobre 2019, rassemblant des enfants, des jeunes et les maires de 251 villes de 67 pays. Grâce au Manifeste des enfants et des jeunes pour des villes amies des enfants, qui réunit les contributions de 120 000 enfants et jeunes de plus de 60 pays, les voix de la jeunesse contribueront, à l'avenir, à façonner l'Initiative des villes amies des enfants.

Mode de financement novateur

41. En 2019, le Conseil d'administration a approuvé l'extension et l'élargissement de l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins et l'augmentation de la dotation de son fonds autorenouvelable à 100 millions de dollars, sous réserve de la disponibilité des fonds. L'Initiative a été lancée en 1991 et assortie : a) d'un fonds autorenouvelable doté d'un capital de 10 millions de dollars ; b) d'un mécanisme d'achats de vaccins ; c) d'un mécanisme permettant d'utiliser les monnaies nationales pour alimenter le fonds. Plusieurs pays ont recours à l'Initiative pour éviter que des fluctuations de trésorerie ne causent des ruptures de stocks et n'interrompent leur approvisionnement en vaccins.

42. Le Conseil d'administration a également approuvé le préfinancement, dans le cadre de l'Initiative pour l'autonomie en matière de vaccins, de produits non vaccinaux (au titre des autres fournitures nécessaires aux programmes), et validé l'utilisation de l'Initiative pour faciliter la conclusion d'arrangements contractuels qui permettent de garantir la sécurité de l'approvisionnement ou de réduire les prix des vaccins et d'autres produits. L'Initiative demeure un mécanisme permettant d'aider les pays à atteindre leurs objectifs en matière de vaccination systématique et à pérenniser l'accès aux fournitures essentielles.

43. En 2019, l'UNICEF s'est attaché à faire de l'innovation une stratégie de changement plus efficace, de manière à accélérer les résultats des programmes dans les domaines prioritaires. Conformément aux recommandations issues du rapport de 2019 portant sur l'évaluation de l'innovation dans les travaux de l'UNICEF, le Fonds a élaboré une nouvelle stratégie, entrepris des changements structurels et adopté une stratégie de gestion de portefeuille. Parmi les innovations, citons l'initiative Giga, qui vise à relier toutes les écoles du monde à Internet, et le fonds en cybermonnaies, une première pour une entité des Nations Unies.

44. En juin 2019, un projet pilote consistant à accepter des contributions en bitcoins et en ethers a été lancé, les contributions étant utilisées dans la cybermonnaie reçue. Ce fonds libellé en cybermonnaies a été autorisé à recevoir jusqu'à 1 000 bitcoins et 10 000 ethers, avec la possibilité de doubler ces montants à condition que l'essentiel des contributions ait été utilisé conformément aux objectifs définis par le Bureau de l'innovation dans ce domaine.

45. Conformément aux normes IPSAS et aux directives du Comité d'interprétation des normes internationales d'information financière, l'UNICEF a comptabilisé les cybermonnaies comme des éléments de stocks et des contributions en nature. Les ethers et bitcoins reçus en 2019 ont été distribués dès réception aux partenaires de réalisation conformément aux accords relatifs aux contributions. Aucun élément d'actif ou de passif libellé en cybermonnaie n'était constaté à la fin de l'année.

Voyages

46. La stratégie relative aux voyages a été présentée en avril 2019. Sa mise en œuvre visait à centrer en permanence les efforts sur la réalisation de nouveaux gains d'efficacité et la sensibilisation à la nécessité de réduire les coûts relatifs aux voyages. Dans le cadre de ladite stratégie, l'UNICEF entend s'efforcer d'améliorer

les capacités de téléconférence et de consolider les économies au titre des programmes aériens à l'échelle mondiale en collaborant avec d'autres entités des Nations Unies.

47. À la suite de multiples augmentations des dépenses de voyage en 2017 et 2018, des limites budgétaires concernant les voyages ont été fixées pour les bureaux de l'UNICEF en 2019. Ces limites ont été fixées de façon à permettre d'économiser 23 millions de dollars sur les frais de voyage par rapport à l'année précédente et à aider les bureaux à consacrer une partie des économies ainsi réalisée au renforcement de leurs capacités en matière de visioconférence. Ces limites ne s'appliquent pas aux voyages à l'intérieur d'un pays, aux situations d'urgence ou aux situations représentant un risque sur le plan de la sécurité, aux affectations prolongées et aux voyages autorisés au titre des avantages du personnel. Au total, l'UNICEF a économisé 18,80 millions de dollars (84 % de l'objectif fixé). Les économies réalisées sont restées inscrites dans les budgets respectifs des programmes de pays et des bureaux concernés afin d'être utilisées aux fins d'activités autres que les voyages (à l'exception des voyages à l'intérieur du pays).

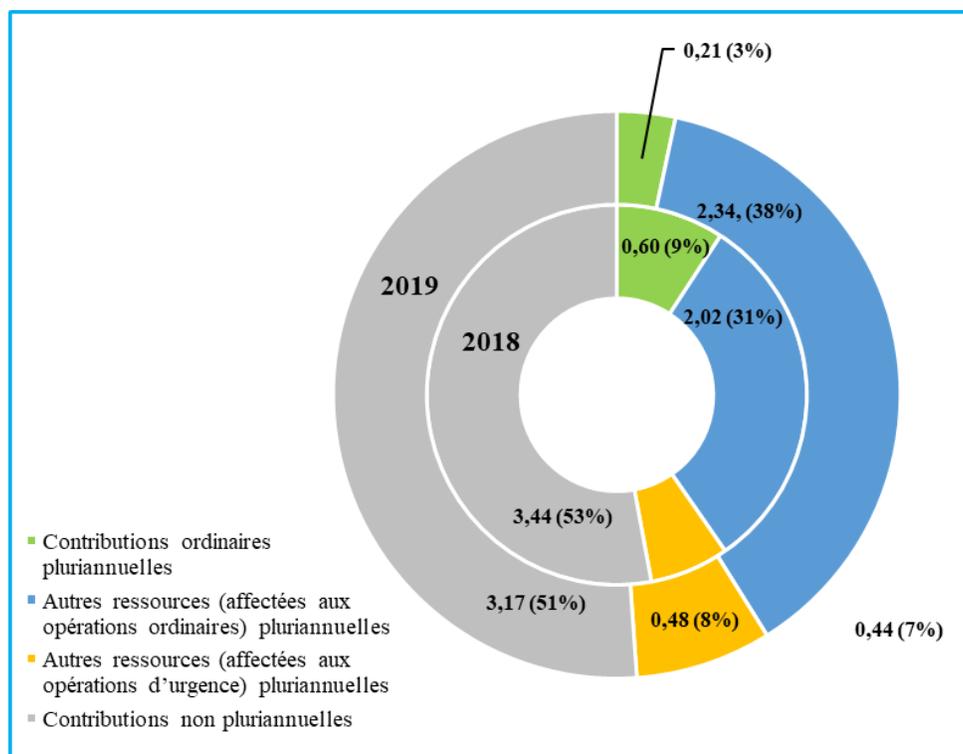
48. Grâce à la stratégie relative aux voyages, l'UNICEF a enregistré une diminution des frais de voyage de 18,80 millions de dollars (17 %) en 2019 par rapport à l'année précédente pour les catégories de voyages qui avaient été ciblées. La répartition entre les charges institutionnelles et les charges liées aux programmes a légèrement évolué, ces dernières ayant été portées à 83 % en 2019 (contre 81 % en 2018) et les premières ayant été ramenées à 17 % en 2019 (contre 19 % en 2018).

Résultats financiers : produits

49. En 2019, les produits de l'UNICEF ont légèrement diminué et ont été ramenés à 6,41 milliards de dollars (2018 : 6,68 milliards). Les produits comprennent 3,03 milliards de dollars de contributions volontaires liées à des accords couvrant une période de plus de 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 soit dépensée.

Figure IV.II
Contributions volontaires pluriannuelles et non pluriannuelles

(En milliards de dollars des États-Unis)



Note : Les ressources ordinaires pluriannuelles comprennent les ressources ordinaires (programmes) et les ressources ordinaires (autres).

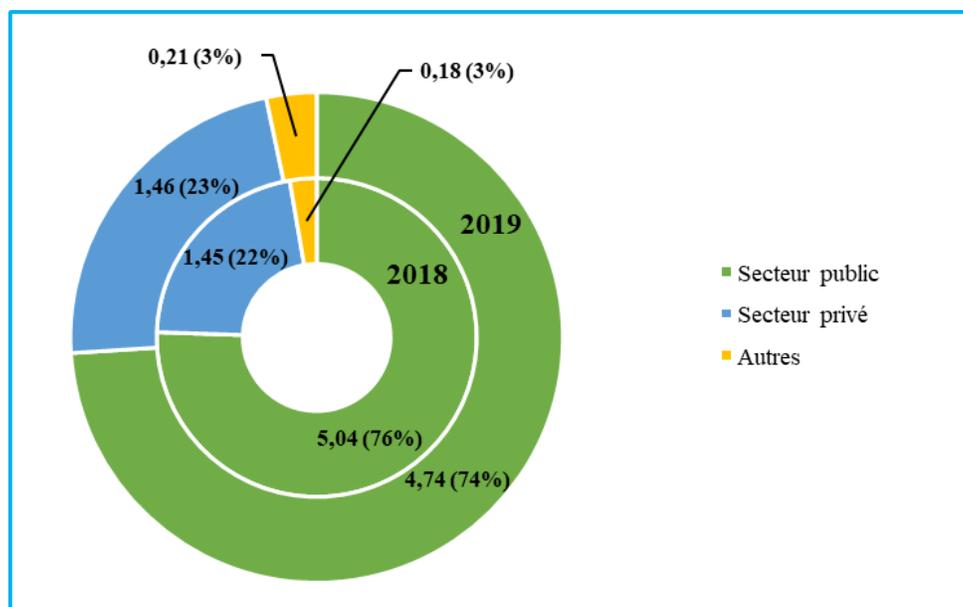
50. Les produits correspondant aux contributions des donateurs du secteur public se sont élevés à 4,74 milliards de dollars en 2019 (2018 : 5,04 milliards), soit 74 % du total des produits. Cela représentait néanmoins une diminution de 297,58 millions de dollars (soit 6 %) par rapport à l'année précédente.

51. Les produits émanant du secteur privé ont représenté 23 % (2018 : 22 %) du total, soit 1,46 milliard de dollars (2018 : 1,45 milliard). La part en pourcentage correspondante est presque constante entre 2018 et 2019. Il s'agit notamment des produits provenant des comités nationaux, 33 organisations non gouvernementales indépendantes qui promeuvent les droits de l'enfant dans les pays industrialisés et collectent des fonds pour les programmes de l'UNICEF dans le monde entier.

52. Le reste des produits, à savoir les contributions provenant de redevances de licence, des placements et des produits divers, est resté stable par rapport à l'année précédente, et s'est établi à 3 % du total, avec une légère augmentation de 30,87 millions de dollars qui a porté le total de cette catégorie à 211,38 millions de dollars (180,51 millions de dollars en 2018), grâce à une hausse de 25,49 millions de dollars des produits des placements.

Figure IV.III
Produits, par source

(En milliards de dollars des États-Unis)



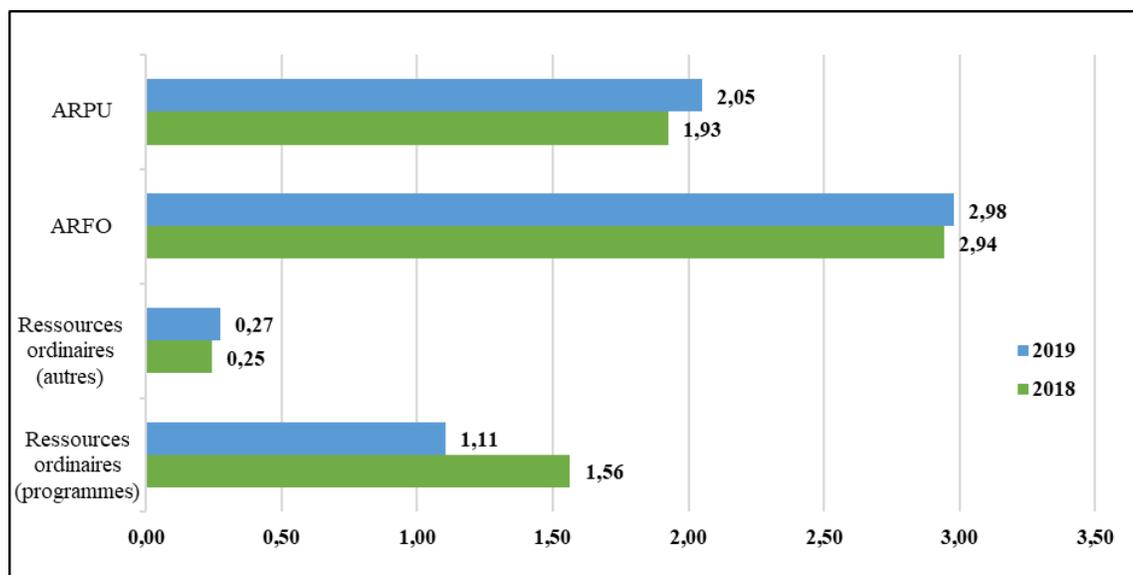
Note : Le secteur public comprend les gouvernements, les organisations intergouvernementales et les accords interorganisations. La rubrique « Autres » comprend les redevances de licence, les placements et les produits divers.

53. Les ressources ordinaires pour les activités relatives aux programmes se sont élevées à 1,11 milliard de dollars, soit 17 % du total des produits, ce qui représente une réduction de 455,01 millions de dollars par rapport à 2018. Les ressources ordinaires donnent à l'UNICEF une marge de manœuvre maximale, dans les limites du Règlement financier et des règles de gestion financière. Les montants correspondant aux ressources affectées, à la fois les autres ressources (affectées aux opérations ordinaires), soit 2,98 milliards de dollars, que les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence), soit 2,05 milliards de dollars, ont augmenté de 39,17 millions et 123,52 millions respectivement, par rapport à 2018.

54. Parmi les produits provenant des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires), un montant de 297,46 millions de dollars, soit 5 % du montant total des produits (contre 505,19 millions, soit 8 % du total, en 2018) est consacré au financement thématique, ce qui représente une diminution ; l'UNICEF peut utiliser ce financement 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 résultats les plus décisifs peuvent être obtenus.

Figure IV.IV
Total des produits, par secteur

(En milliards de dollars des États-Unis)



Note : Les ARFO comprennent les produits des placements, les fonds d'affectation spéciale, les retenues opérées sur les fonds levés et les contributions aux frais de gestion.

Abréviations : ARFO, autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) ; ARPU, autres ressources (affectées aux opérations d'urgence).

55. Le montant correspondant aux autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) est resté assez constant : il s'est établi à 2,98 milliards de dollars, contre 2,94 milliards en 2018 ; la proportion correspondant à cette catégorie de ressources a augmenté pour atteindre 47 %, soit près de la moitié, du total des produits en 2019 (44 % en 2018).

56. Le montant correspondant aux autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) a augmenté de 123,52 millions de dollars, soit 6 %, pour atteindre 2,05 milliards de dollars (1,93 milliard de dollars en 2018) ; ces ressources ont représenté 32 % du montant total des produits. Cette augmentation est le fait de divers donateurs, et notamment des contributions des Émirats arabes unis, qui ont fourni 55,80 millions de dollars aux fins du versement d'incitations financières destinées à soutenir les enseignants et le personnel scolaire et la mise en place de programmes nutritionnels intégrés et de programmes axés sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène pour tous destinés à lutter contre le choléra au Yémen. Les contributions du Royaume-Uni et du Canada ont également enregistré des augmentations, de 58,63 millions et 57,55 millions de dollars, respectivement.

57. Le montant des ressources ordinaires (programmes) a diminué de 455,01 millions de dollars et a été ramené à 1,11 milliard de dollars. Cette diminution s'explique principalement par le fait que les produits de 2018 comprenaient 528,58 millions de dollars au titre d'accords relatifs aux contributions pluriannuels couvrant toute la période du Plan stratégique. La diminution qui en a résulté en 2019 a été en partie compensée par des produits supplémentaires d'un montant de 110,00 millions de dollars correspondant à des contributions pluriannuelles des Pays-Bas, qui ont été comptabilisés en 2019. De plus, en 2019 les produits des placements ont augmenté de 25,49 millions de dollars par rapport à 2018.

Tableau IV.1
Évolution des produits sur cinq ans

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2016 ^a	2017	2018	2019
Produits					
Ressources ordinaires (programmes)	1 021 543	1 139 977	1 220 417	1 561 315	1 106 310
Ressources ordinaires (hors programmes)	45 918	50 665	57 683	66 641	63 579
ARFO	2 055 402	1 859 076	3 026 270	2 941 001	2 980 924
ARPU	1 780 489	2 015 180	2 126 629	1 926 293	2 050 081
Total des contributions volontaires	4 903 352	5 064 898	6 430 999	6 495 250	6 200 894
Produits divers	71 174	74 486	74 046	79 846	85 223
Produit des placements	35 031	51 911	71 699	100 662	126 154
Total des produits	5 009 557	5 191 295	6 576 744	6 675 758	6 412 271

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

58. Le montant total des produits a essentiellement augmenté au cours des cinq dernières années, avec notamment une forte hausse enregistrée en 2017, principalement grâce aux produits au titre des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires). Une légère diminution a été enregistrée en 2019 en raison des accords pluriannuels mentionnés au paragraphe 57 ci-dessus.

59. Au cours des cinq dernières années (exception faite de l'année 2016), les produits provenant des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) ont représenté la plus grande part du total des produits, et la proportion la plus importante a été enregistrée en 2017 et en 2019, où ces produits ont constitué 46 % de l'ensemble des produits. En 2017, l'augmentation de cette catégorie de ressources 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, au titre des activités relatives aux programmes menées dans un contexte d'intervention humanitaire ; de même, 332,47 millions de dollars ont été donnés pour le même programme en 2019.

60. Les autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) sont versées conformément aux accords relatifs aux contributions conclus en réponse aux appels à l'action humanitaire lancés par l'UNICEF en faveur des enfants. Au cours de la période de cinq ans à l'examen, la part de ces ressources dans le total des produits a d'abord augmenté en raison de l'intervention de l'UNICEF dans plusieurs situations d'urgence entre 2015 et 2017. Une diminution a été enregistrée en 2018, suivie d'une augmentation en 2019.

61. Les produits provenant des ressources ordinaires ont augmenté régulièrement depuis 2015 ; toutefois, une diminution importante de 458,07 millions de dollars a été enregistrée en 2019 en raison des accords pluriannuels mentionnés au paragraphe 57 ci-dessus. Les contributions des comités nationaux pour l'UNICEF ont représenté 53 % du total des produits au titre des ressources ordinaires en 2019 (615,01 millions de dollars).

62. Bien qu'ils ne représentent qu'une faible proportion du total des produits, les produits des placements ont plus que triplé, passant de 35,03 millions de dollars en 2015 à 126,15 millions en 2019, en grande partie du fait du rendement des dépôts à

terme. En 2015, des dépôts de 2,37 milliards de dollars ont rapporté 15,42 millions de dollars (0,7 %) et en 2019, des dépôts de 2,34 milliards de dollars ont rapporté 76,64 millions de dollars (3 %).

63. De même, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont vu les taux d'intérêt être portés de près de 0 à 2,4 %, ce qui s'est traduit par des recettes de 11,24 millions de dollars en 2019 (contre 4,47 millions en 2015), les liquidités administrées par la trésorerie diminuant de 16 % (683,66 millions de dollars en 2015 contre 478,70 millions en 2019). Les fonds destinés à financer les prestations liées à l'assurance maladie après la cessation de service, dont l'administration a été confiée à des gestionnaires extérieurs, ont continué à fournir un rendement intéressant, ce qui a permis de dégager un revenu de 8,80 millions de dollars en 2019, qui a été réinvesti dans ces fonds.

Effet des taux de change sur les produits

64. Étant donné qu'environ la moitié 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. Une perte de change réalisée et non réalisée non significative de 1,63 million de dollars a été enregistrée en 2019 (2018 : perte de 75,14 millions de dollars) ; la perte de 2018 était due à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport aux principales devises dans lesquelles sont libellées les contributions, comme l'euro et la livre sterling. Le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'UNICEF exigent qu'il soit tenu compte des écarts de change dans les contributions des donateurs.

65. L'UNICEF a activement géré le risque de change au moyen de contrats à terme de gré à gré, de placements extérieurs et de couvertures naturelles. En avril 2019, l'UNICEF a commencé à investir en devises en tant que stratégie supplémentaire visant à se protéger contre la volatilité des taux de change. Il s'agissait de faire une opération de couverture en investissant dans des options dans le cadre d'un budget fixe de 1,00 million de dollars d'options, tel que mesuré par les primes payées au début du contrat relatif à l'instrument d'investissement dérivé.

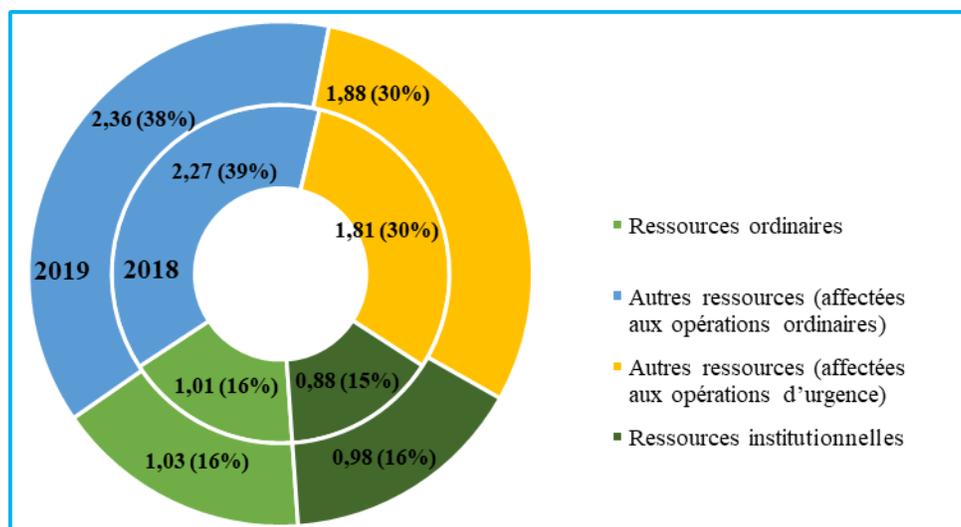
66. En 2019, les activités de couverture ont permis d'importants gains de change, d'un montant de 19,83 millions de dollars, alors que des pertes de 4,61 millions de dollars avaient été comptabilisées en 2018. Comme les gains n'étaient pas directement imputables à tel ou tel accord relatif aux contributions, il en a été tenu compte dans les gains nets de 37,57 millions de dollars indiqués dans les états financiers (16,68 millions en 2018).

Résultats financiers : charges

67. Les charges totales de l'UNICEF pour 2019 se sont élevées à 6,26 milliards de dollars (contre 5,97 milliards en 2018), dont 5,28 milliards consacrés aux activités relatives aux programmes. Elles sont présentées dans la figure IV.V, par source de financement.

Figure IV.V
Répartition des charges, par secteur

(En milliards de dollars des États-Unis)



Note : Les ressources ordinaires comprennent les ressources ordinaires consacrées aux programmes et fonds d'affectation spéciale. Les ressources ordinaires (hors programmes) figurent dans les ressources institutionnelles.

68. Le montant total des charges de l'organisation comprenait notamment : 2,35 milliards de dollars, soit 38 % du total, consacrés à l'assistance pécuniaire versée aux partenaires de réalisation et aux bénéficiaires (contre 2,26 milliards en 2018) ; 0,98 milliard de dollars, soit 16 % du total, consacrés au transfert des fournitures destinées aux programmes (contre 0,99 milliard en 2018) ; 1,52 milliard de dollars, soit 24 % du total, consacrés aux avantages du personnel (contre 1,42 milliard en 2018).

69. L'UNICEF a continué d'intensifier les transferts monétaires aux fins de l'exécution des programmes, notamment dans les pays et zones traversant des crises humanitaires. En 2019, l'aide sous forme d'assistance pécuniaire a augmenté de 88,77 millions de dollars, soit 4 %, par rapport à 2018, en raison principalement de l'augmentation des transferts aux partenaires de réalisation au Yémen (augmentation de 127,21 millions de dollars) et au Bangladesh (augmentation de 16,18 millions de dollars), ainsi que de l'augmentation des transferts directs en espèces aux bénéficiaires au Yémen (augmentation de 70,71 millions de dollars), ce qui a entraîné une augmentation totale des transferts, tant des transferts aux partenaires de réalisation que des transferts en espèces au Yémen, d'un montant de 197,78 millions de dollars. Ces augmentations ont été compensées par des réductions atteignant au total 143,71 millions de dollars en Jordanie, au Liban et en Somalie, sachant que dans le cas de la Jordanie la valeur des transferts a diminué de moitié par rapport à 2018.

70. Parmi les autres charges notables, 472,86 millions de dollars (contre 431,20 millions en 2018) ont été consacrés aux services d'experts divers liés aux programmes et 164,67 millions de dollars aux voyages liés aux activités de programme et aux activités administratives (contre 157,50 millions en 2018). Les frais de voyage ont représenté 3 % du total des charges en 2018 et en 2019.

71. Dix pays de programme représentent à eux seuls 40 % des charges totales de l'UNICEF (soit 2,51 milliards de dollars). Les charges relatives à ces pays sont presque entièrement financées par des contributions préaffectées, seul un montant de 263,03 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 Yémen (304,03 millions de dollars), au Liban (216,81 millions de dollars), en Turquie (163,70 millions de dollars) et en République démocratique du Congo (126,45 millions de dollars). La Banque mondiale a financé environ 210,86 millions de dollars sur les 317,65 millions de dollars dépensés au Yémen au titre des autres ressources (affectées aux programmes ordinaires). D'autres charges importantes au titre des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) ont été enregistrées au Nigéria (169,77 millions de dollars) et au Pakistan (145,04 millions de dollars).

Tableau IV.2
Évolution des charges sur cinq ans

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2016	2017	2018	2019
Charges					
Assistance pécuniaire	1 766 374	1 971 636	2 224 658	2 263 176	2 351 947
Transfert de fournitures destinées aux programmes	1 117 930	1 139 096	1 086 237	986 908	981 634
Avantages du personnel	1 185 784	1 207 855	1 310 272	1 416 290	1 519 506
Amortissement	22 587	26 623	18 800	21 914	23 890
Charges diverses	658 029	677 270	746 885	847 621	909 402
Services d'experts divers liés aux programmes	341 603	422 247	473 688	431 201	472 859
Charges financières	3 342	3 124	2 893	2 647	2 385
Total des charges	5 095 649	5 447 851	5 863 433	5 969 757	6 261 623

72. Globalement, au cours de la période de cinq ans considérée, les charges ont augmenté chaque année, en moyenne de 7 %. Des augmentations importantes de 12 %, 7 % et 8 % ont été enregistrées en 2015, 2016 et 2017, respectivement. Des augmentations plus faibles de 2 % et 5 % ont suivi en 2018 et 2019, respectivement ; cependant, les charges totales ont dépassé la barre des 6,00 milliards de dollars pour la première fois en 2019.

73. En termes absolus, ce sont les charges au titre de l'assistance pécuniaire qui ont le plus augmenté ; elles ont enregistré une hausse moyenne globale de 9 % d'une année sur l'autre sur la période de cinq ans. 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 en 2015 et 2016, a ensuite diminué en faveur du transfert de fonds aux bénéficiaires.

74. Les charges liées aux avantages du personnel ont augmenté régulièrement au cours de la période de cinq ans. Une augmentation constante de 7 à 8 % a été enregistrée entre 2017 et 2019. Dans l'ensemble, les charges liées aux avantages du personnel ont augmenté de 6 % en moyenne au cours de la période de cinq ans, ce qui correspond à une augmentation des effectifs.

75. Le transfert de fournitures destinées aux programmes est en baisse depuis 2016, avec des diminutions significatives enregistrées en Iraq (45,84 millions de dollars), en République arabe syrienne (31,78 millions de dollars) et en Sierra Leone (28,72 millions de dollars). Au Yémen, les charges liées au transfert de fournitures

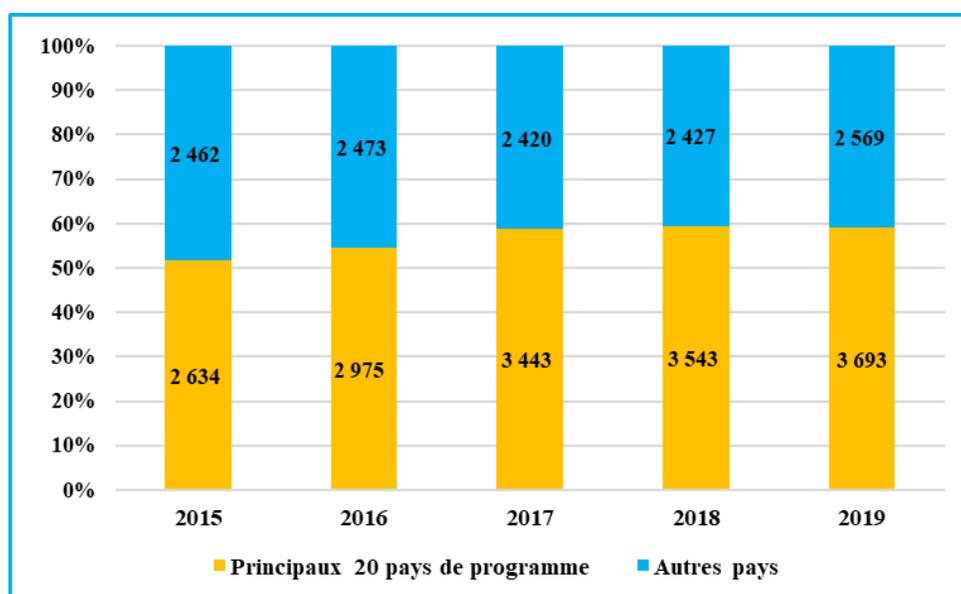
destinées aux programmes ont augmenté de 85,91 millions de dollars sur la période de cinq ans, malgré une diminution de 7,91 millions de dollars en 2018 et en 2019.

76. Les charges afférentes aux services d'experts divers liés aux programmes ont augmenté en moyenne de 10 % sur la période de cinq ans considérée, l'augmentation la plus importante (24 %) ayant été enregistrée en 2016. Cette dernière a été suivie d'une baisse de 9 % en 2018, elle-même suivie d'une nouvelle forte augmentation de 10 % enregistrée en 2019. Les charges en question 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). Les augmentations les plus importantes ont continué d'être enregistrées au Pakistan, notamment une augmentation de 5,15 millions de dollars en 2015 à 77,53 millions de dollars (49,44 millions de dollars en moyenne sur cinq ans) liée au programme d'éradication de la poliomyélite. On a également enregistré une augmentation moyenne de 33,34 millions de dollars sur cinq ans concernant le Zimbabwe, principalement en raison de mesures de politique et de gestion sanitaires et des programmes de protection sociale.

Figure IV.VI

Total des charges se rapportant aux 20 principaux pays de programme

(En millions de dollars des États-Unis)



77. 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 52 % du total des charges en 2015 à 59 % en 2019. Cette tendance s'explique en grande partie par l'intensification des interventions d'urgence dans des pays comme le Yémen, où les charges ont plus que quintuplé, passant de 96,96 millions de dollars en 2015 à 634,46 millions de dollars en 2019. De même, en Turquie, les charges ont plus que triplé, passant de 41,40 millions de dollars en 2015 à 170,52 millions en 2019.

Excédent global et actif net du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

78. Comme indiqué à la figure IV.II ci-dessus, 49 % 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. Sur les 6,26 milliards de dollars de charges enregistrés en 2019, 2,29 milliards provenaient d'accords relatifs à des programmes pluriannuels.

79. Globalement, les produits issus de contributions préaffectées à des activités relatives à des programmes (autres ressources) ont augmenté de 3 % en 2019 (163,71 millions de dollars), principalement grâce à la contribution de la Banque mondiale au programme relatif au Yémen, qui s'élevait à 332,47 millions. Toutefois, les contributions destinées aux programmes financés au moyen des ressources ordinaires ont chuté de 29 % (455,01 millions de dollars), des contributions d'un montant de 528,58 millions ayant été enregistrées en 2018 au titre d'accords pluriannuels pour l'ensemble de la période couverte par le Plan stratégique, tandis que les autres ressources composant les ressources ordinaires ont progressé de 11 % du fait de l'augmentation de 25,49 millions du produit des placements enregistrée en 2019.

80. L'UNICEF a enregistré un excédent de 188,21 millions de dollars en 2019 (contre 722,68 millions en 2018), qui s'est ajouté à son actif net (réserves) et représente des fonds disponibles sans condition pour le financement de ses activités relatives aux programmes au cours des années à venir, conformément aux intentions des donateurs et aux accords passés avec eux. Cette diminution de l'excédent est principalement due à l'effet combiné d'une baisse de 263,49 millions de dollars du total des produits (3,95 %) et d'une augmentation de 291,87 millions du total des charges (4,90 %).

Situation financière

81. À la fin de 2019, la valeur totale de l'actif de l'UNICEF s'élevait à 11,17 milliards de dollars (contre 10,51 milliards en 2018), comme indiqué dans le tableau IV.3.

Tableau IV.3

État de la situation financière : actif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018	Variation	
			Dollars É.-U.	Pourcentage
Actif				
Trésorerie et équivalents de trésorerie	796 303	995 259	(198 956)	(20)
Créances (courantes et non courantes)	3 489 431	3 398 522	90 909	3
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	850 909	771 424	79 485	10
Stocks	380 389	370 191	10 198	3
Placements (courants et non courants)	4 725 375	4 114 670	610 705	15
Autres éléments d'actif (courants et non courants)	670 978	605 796	65 182	11
Immobilisations corporelles	256 576	243 144	13 432	6
Immobilisations incorporelles	4 401	6 162	(1 761)	(29)
Total	11 174 362	10 505 168	669 194	6

Trésorerie et placements

82. D'un montant de 5,52 milliards de dollars (contre 5,11 milliards en 2018), la trésorerie et les placements représentent une large part de l'actif que gère l'UNICEF pour financer ses activités institutionnelles et ses activités relatives aux programmes.

Il s'agit en majeure partie d'instruments à taux fixe et à faible risque, tels que des obligations ou des dépôts à terme.

83. Il incombe à l'UNICEF d'investir ses fonds de manière à disposer de liquidités suffisantes à court terme 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 une plus-value ou un rendement satisfaisants.

84. Depuis 2019, l'UNICEF se tourne vers les options sur devises afin de mieux se prémunir contre la volatilité des taux de change. Toutes les positions avaient été dénouées à la fin de l'année et le revenu des placements correspondants est comptabilisé dans le total des gains nets, qui s'élève à 37,57 millions de dollars (contre 16,68 millions en 2018) (voir la note 24 relative aux états financiers).

85. 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. Le Fonds 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

86. 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. Aucune modification n'a été apportée en 2019 à la manière dont l'UNICEF gère son capital.

87. Les réserves constituées par l'UNICEF 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, s'élevaient à 820,03 millions de dollars à la fin de l'année considérée (contre 745,40 millions en 2018).

88. 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 284,91 millions de dollars. Une fois les engagements pris en compte, le montant des liquidités disponibles au titre des autres ressources s'établissait à 1,81 milliard de dollars pour celles affectées aux opérations ordinaires, et à 374,85 millions pour celles affectées aux opérations d'urgence.

Créances

89. 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 en faveur des enfants. Les contributions à recevoir sont demeurées stables (3,33 milliards de dollars en 2018 et 2019) et se composent principalement de contributions pluriannuelles à recevoir au titre des activités relatives aux programmes menées en 2019 et au cours des années suivantes. En 2019, les contributions pluriannuelles représentaient 70 % du total des contributions à recevoir, proportion analogue à celle de l'année précédente. Les gouvernements et les organisations intergouvernementales demeurent les principaux donateurs, les sommes qu'ils versent représentant 83 % du total des contributions à recevoir en 2019, contre 82 % en 2018. Les contributions volontaires courantes à

recevoir représentent 70 % du total, soit une progression par rapport aux 66 % enregistrés en 2018.

90. Parmi les créances diverses figure un montant de 71,77 millions de dollars correspondant à des achats, plus précisément à un avoir d'un fournisseur qui porte sur 2019 uniquement et qui sera utilisé en 2020. Les autres éléments d'actifs, dont le montant s'élève à 670,98 millions de dollars (contre 605,80 millions en 2018), correspondent principalement à des activités récurrentes liées aux services d'achats, dont il est question dans la note 11 relative aux états financiers.

Avances de trésorerie

91. 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 79,49 millions de dollars, pour s'établir à 850,91 millions en 2019 (contre 771,42 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

92. 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 380,39 millions de dollars à la fin de l'année (contre 370,19 millions en 2018). Ces stocks étaient entreposés sur 184 sites répartis dans 58 pays ainsi qu'au centre de la Division de l'approvisionnement 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 relatives aux programmes, soit « prépositionnés » pour permettre une intervention rapide dès l'apparition d'une situation d'urgence. Depuis 2019, l'UNICEF suit séparément l'acheminement des marchandises en transit entre les entrepôts qu'il gère et les différents partenaires de réalisation, ces informations supplémentaires lui permettant de contrôler plus efficacement la localisation des produits. La valeur totale des stocks en transit à la fin de l'année 2019 était de 99,74 millions de dollars (contre 96,64 millions en 2018) : 69,32 millions à destination des bureaux extérieurs de l'UNICEF et 30,42 millions à destination des partenaires de réalisation ou en transit entre les entrepôts et les usines du Fonds.

93. En 2019, des stocks d'une valeur de 50,08 millions de dollars étaient « prépositionnés » (contre 51,42 millions en 2018). La valeur des stocks conservés dans les centres et entrepôts de la Division de l'approvisionnement s'élevait à 57,75 millions de dollars (52,96 millions en 2018).

94. 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 et des systèmes d'hygiène et d'assainissement (13,82 millions de dollars), et des écoles et centres pour enfants (3,91 millions), principalement concentrés en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie du Sud.

Passif

95. Selon les normes IPSAS, un passif est une obligation actuelle résultant d'événements passés 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 3,44 milliards de dollars à la fin de l'année (contre 3,04 milliards en 2018) et se composait essentiellement des engagements au titre des avantages du personnel après la cessation de service (1,63 milliard de dollars, contre 1,53 milliard en 2018) et des fonds détenus pour le compte de tiers (1,15 milliard, contre 0,80 milliard en 2018). Les éléments de passif sont présentés en détail dans le tableau IV.4 et aux paragraphes 96 et 97 ci-après.

Tableau IV.4

État de la situation financière : passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018	Variation	
			Dollars É.-U.	Pourcentage
Passif				
Dettes	388 958	339 341	49 617	15
Contributions reçues d'avance (courantes et non courantes)	12 652	62 287	(49 635)	(80)
Fonds détenus pour le compte de tiers	1 154 427	803 506	350 921	44
Assurance maladie après la cessation de service et autres avantages du personnel (courants et non courants)	1 631 156	1 532 289	98 867	6
Autres éléments de passif et provisions (courants et non courants)	255 222	302 297	(47 075)	(16)
Total	3 442 415	3 039 720	402 695	13

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

96. L'UNICEF offre à ses fonctionnaires une assurance maladie après la cessation de service et d'autres prestations. En février 2020, un cabinet extérieur a évalué les engagements au titre des avantages du personnel à 1,50 milliard de dollars (contre 1,41 milliard en 2018), montant qui a été comptabilisé au passif (voir note 18).

97. Le montant afférent à l'assurance maladie après la cessation de service et aux autres avantages du personnel a légèrement augmenté en 2019, principalement du fait de l'étude actuarielle menée par le cabinet extérieur et de moindres gains actuariels (1,58 million de dollars en 2019, contre 197,90 millions en 2018).

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

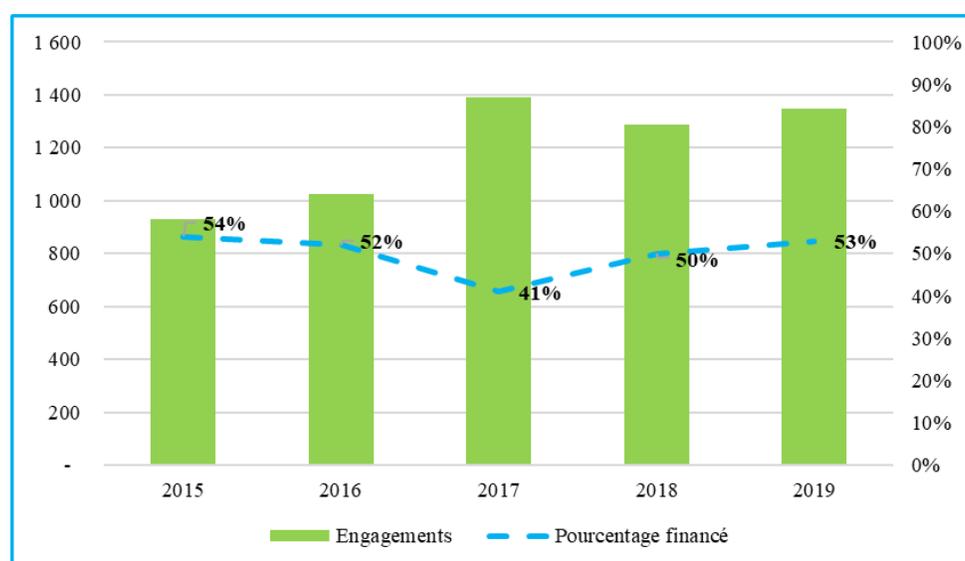
(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Assurance mala- die après la cessation de service</i>	<i>Régime d'assu- rance médicale</i>	<i>Cessation de service</i>	<i>Indemnisation en cas de décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Total</i>
Passifs de 2018	(818,35)	(468,82)	(105,05)	(1,83)	(14,71)	(1 408,76)
Passifs de 2019	(812,24)	(536,41)	(126,87)	(4,43)	(16,53)	(1 496,48)
Position de financement	578,41	133,66	105,79	–	–	817,85
Pourcentage financé	71	25	83	–	–	55

98. L'UNICEF a constitué des réserves d'un montant de 817,85 millions de dollars (contre 741,10 millions en 2018) 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 2019 (55 %, contre 53 % en 2018), 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 IV.VII 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 des États-Unis)



Note : Tous les engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont été pris en compte.

99. 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 541,15 millions de dollars (contre 454,03 millions en 2018). L'augmentation de la juste valeur des investissements en fin d'année tient principalement aux instruments de capitaux propres (41,99 millions de dollars) et aux instruments à taux fixe (12,42 millions).

100. L'UNICEF détenait également des actifs d'un montant de 99,42 millions de dollars (contre 92,69 millions en 2018) sous forme de contrats à terme 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 99,59 millions (93,16 millions en 2018), soit une perte nette de 0,17 million (0,47 million en 2018).

Exécution du budget

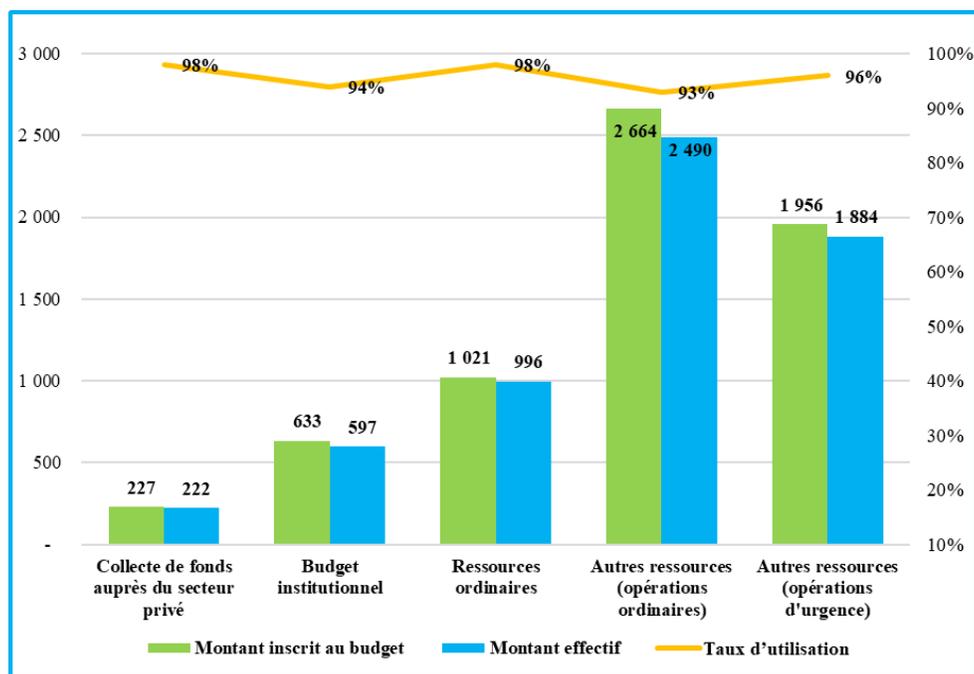
101. L'état comparatif des montants effectifs et des montants inscrits au budget pour l'année terminée le 31 décembre (état V) présente le montant de l'enveloppe budgétaire approuvée par le Conseil d'administration par rapport aux dépenses effectivement engagées. À la différence des autres états financiers, 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

102. 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.

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

(En millions de dollars des États-Unis)



Montant effectif des dépenses

103. Le montant total des crédits utilisés en 2019 était de 6,19 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. Le montant total des dépenses effectives financées au moyen des ressources ordinaires a atteint 880,75 millions de dollars pour les programmes de pays et 68,16 millions 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.

104. 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. Les ressources utilisées en 2019 s'élevaient à 46,95 millions.

105. En ce qui concerne la Division de l'approvisionnement, le financement initial approuvé pour la mise en œuvre de la stratégie globale relative aux produits et aux marchés n'ayant pas été utilisé, la Division a été autorisée à y avoir recours tout au long de la période couverte par le plan de gestion de bureaux (jusqu'à la fin de 2021).

Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)

106. 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 2,49 milliards de dollars en 2019, pour un budget définitif de 2,66 milliards.

107. 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 de temps avant la fin de l'année considérée : les budgets sont alors établis mais l'échelonnement des versements intervient l'année suivante.

108. Les écarts les plus importants sont dus à des modifications apportées aux programmes comme suite à des situations d'urgence. À titre d'exemple, l'UNICEF a dû consacrer du temps et des efforts à une intervention rapide et à grande échelle en faveur d'un pays frappé par deux cyclones d'une puissance sans précédent, ce qui a entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités initialement prévues. Les activités normales ont repris dès que le personnel est redevenu disponible. Le bureau de l'UNICEF a également dû faire face à une flambée de poliomyélite, ce qui a eu des répercussions sur les interventions prévues dans cinq des sept districts ciblés par le programme et sur le mouvement des effectifs essentiels, entraînant un ralentissement de la mise en œuvre du programme et du suivi des principales activités.

Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)

109. 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 n'intervienne dans leur affectation. Les fonds sont décaissés et les 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.

110. Les dépenses effectives au titre des autres ressources affectées aux opérations d'urgence se sont établies à 1,88 milliard de dollars, soit 96 % du montant inscrit au budget définitif (1,96 milliard).

111. L'écart de 71,71 millions de dollars au titre des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) est principalement dû aux difficultés rencontrées par le personnel de l'UNICEF dans son environnement opérationnel. Le montant le plus important, qui s'élève à plus de 5,88 millions de dollars, correspond à des subventions utilisées pour répondre à une situation d'urgence de niveau 3 dans un pays où l'environnement opérationnel difficile a eu des répercussions particulièrement importantes sur les opérations des partenaires de réalisation du Fonds.

112. Comme pour les autres ressources affectées aux opérations ordinaires, il arrive que des événements indépendants de la volonté de l'UNICEF ne lui permettent pas d'exécuter comme prévu des activités auxquelles des fonds avaient été réservés. À titre d'exemple, le Fonds 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 le stade de la production n'a pu être atteint dans les délais escomptés. Le délai de mise en œuvre du programme a été repoussé avec l'accord du donateur.

Budget institutionnel

113. 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 2019, le taux d'utilisation s'est établi à 94 %, le montant des crédits utilisés ayant été de 597,21 millions de dollars.

114. Le montant prévu pour couvrir les coûts afférents aux activités de gestion a été utilisé à 96 %, les dépenses effectives s'étant chiffrées à 392,49 millions de dollars pour un budget définitif de 410,14 millions. Le montant prévu au titre des activités visant l'efficacité du développement a été utilisé à 97 %, les dépenses effectives s'étant établies à 165,72 millions de dollars pour un budget définitif de 171,01 millions.

115. L'écart le plus important concerne le montant prévu au titre des activités entreprises à des fins spéciales, qui a été utilisé à 70 %, les dépenses effectives s'étant établies à 28,98 millions de dollars pour un budget définitif de 41,58 millions. Les fonds affectés à ces activités peuvent être utilisés dans le cadre de projets pluriannuels pendant toute la durée du Plan stratégique pour 2018-2021.

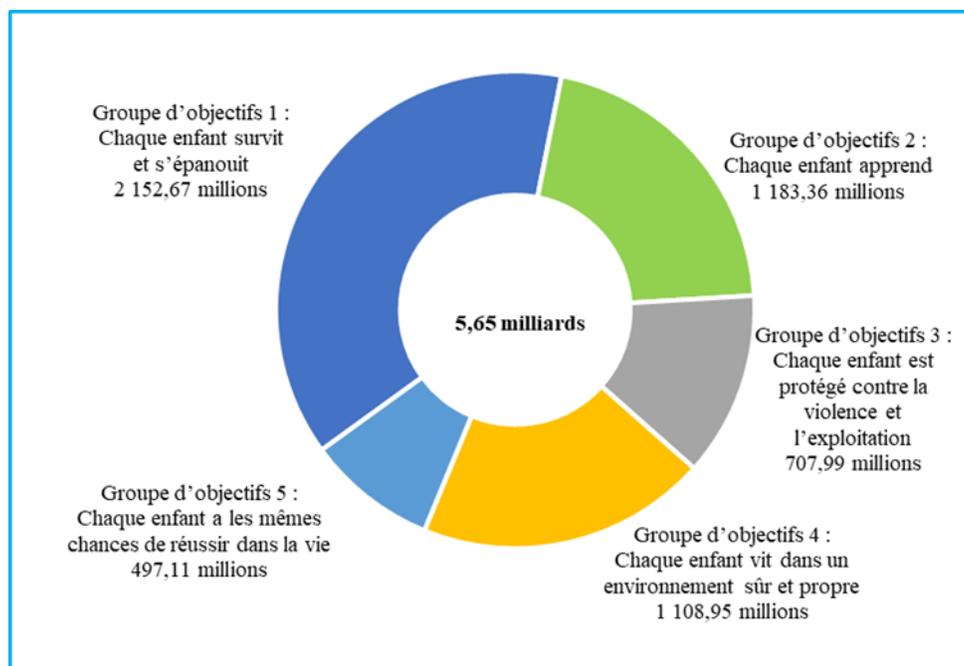
116. Les dépenses effectives au titre de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé se sont élevées à 221,77 millions de dollars, ce qui correspond à 98 % du montant inscrit au budget définitif (226,70 millions). Les dépenses effectives afférentes aux activités menées par les bureaux de pays de l'UNICEF au titre de la collecte et des partenariats ne présentaient pas de différence notable par rapport au budget définitif.

Dépenses afférentes aux programmes, par groupe d'objectifs

117. La figure IV.IX présente les dépenses budgétaires afférentes aux programmes pour les cinq groupes d'objectifs du Plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021.

Figure IV.IX

Dépenses afférentes aux programmes, par groupe d'objectifs (2019)



Prévisions

118. 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'organisation, qui reposent sur des hypothèses et impliquent des risques et des incertitudes.

Perspectives pour 2020 et au-delà

119. Aux premières heures de la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a plongé le monde dans une crise sanitaire sans précédent. Ce nouveau défi survient alors que du retard a déjà été pris dans la réalisation de nombre des objectifs de développement durable. Les répercussions de la pandémie sont déjà considérables, mais il est trop tôt pour déterminer avec précision quel sera l'impact de la crise et quelles en seront les retombées à long terme.

120. L'UNICEF s'efforce de poursuivre ses programmes et d'assurer la continuité de ses opérations tout en organisant la riposte et en s'adaptant aux répercussions de la pandémie de COVID-19. Il est déterminé à porter assistance aux enfants dans toutes les zones touchées, en collaboration avec les gouvernements et les partenaires, afin que tous ceux qui en ont besoin reçoivent une assistance. La direction du Fonds s'emploie à renforcer la riposte sanitaire afin de freiner la transmission du virus et de réduire la mortalité, tout en surveillant l'impact socioéconomique sur les enfants et les familles, en particulier sur les plus défavorisés, et en prenant des mesures pour y faire face, sachant que la pandémie et les mesures adoptées pour l'endiguer perturbent l'accès aux soins de santé, à l'éducation, aux services de protection de l'enfance et à d'autres services essentiels pour le bien-être des enfants et la protection de leurs droits.

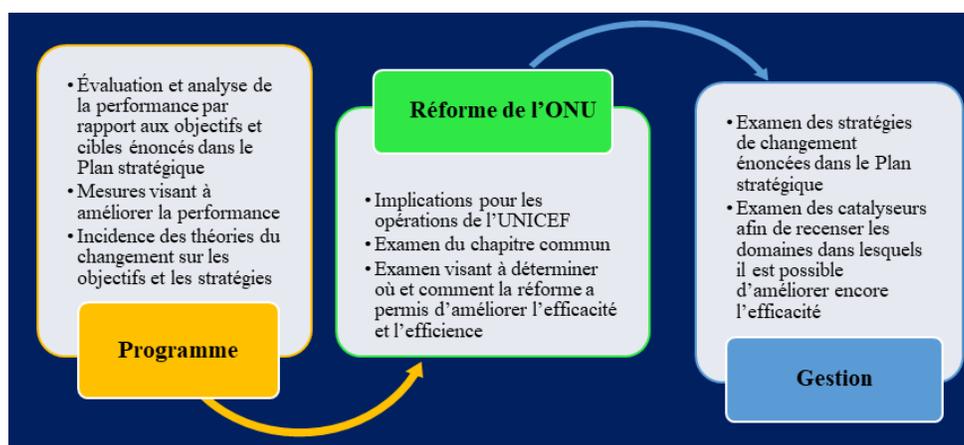
121. Un plan de continuité des opérations est mis en œuvre pour aider l'UNICEF à gérer les activités et les programmes avec souplesse tout en assurant la sécurité et le bien-être de son personnel. La continuité des opérations étant une composante importante de la gestion de la résilience institutionnelle, ce plan est conçu pour permettre aux divisions et aux bureaux, à tous les niveaux de l'organisation, d'aborder la prévention, la préparation, la riposte et la reprise de façon plus harmonisée et mieux coordonnée en cas d'événement perturbateur. Le plan est constamment revu et mis à jour afin de garantir la résilience et d'assurer la poursuite des programmes et des opérations.

122. Le Plan stratégique et le budget intégré de l'UNICEF pour la période 2018-2021 font actuellement l'objet d'un examen à mi-parcours. Axé sur les deux premières années de mise en œuvre du Plan, l'examen vise à analyser les principaux risques, stratégies et hypothèses relatifs à la performance de l'organisation, les nouvelles perspectives et initiatives, ainsi que les changements stratégiques au niveau mondial qui auront des répercussions sur les opérations et le positionnement du Fonds. L'un des principaux objectifs de l'examen est d'analyser la façon dont l'organisation peut appuyer au mieux ces réformes et d'autres et recenser les possibilités qu'elles offrent tout en répondant aux attentes évolutives des États Membres.

123. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique a montré que la mobilisation de ressources de qualité demeurerait une gageure. D'après les projections portant sur le reste de la période couverte par le Plan stratégique, les recettes devraient augmenter de 9 %, grâce à une hausse de 8 % des autres ressources affectées aux opérations ordinaires et de 31 % des autres ressources affectées aux opérations d'urgence. Toutefois, les ressources ordinaires devraient diminuer de 10 %. L'UNICEF redouble donc d'efforts pour mettre en lumière le potentiel inégalé des ressources ordinaires s'agissant d'obtenir des résultats en faveur des enfants. L'accélération nécessaire à la réalisation des droits de chaque enfant ne sera possible qu'en mobilisant davantage d'investissements en faveur de modalités de financement souples telles que celles qu'offrent les ressources ordinaires.

124. Bien qu'il soit trop tôt pour anticiper l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le financement public et privé en 2020-2021 et au-delà, l'UNICEF craint que la crise ne nuise au financement global, en particulier aux ressources ordinaires. Il demande à tous les États Membres et aux autres partenaires de faire front commun pour protéger les enfants vulnérables et leur famille, pérenniser les acquis de ces dernières années en matière de développement et s'engager de nouveau en faveur du multilatéralisme et de la coopération internationale, qui constituent la seule voie à suivre.

Figure IV.X
Principaux éléments de l'examen à mi-parcours



125. Afin d'exploiter au mieux la force des entreprises au service de l'action en faveur des enfants, la Division de la collecte de fonds et des partenariats dans le secteur privé met en œuvre une initiative baptisée « Les entreprises au service des résultats », qui vise à renforcer la capacité des bureaux de pays de l'UNICEF du monde entier de collaborer efficacement avec le secteur privé en vue d'améliorer la situation des enfants.

126. Grâce au groupe sectoriel mondial WASH, l'UNICEF est particulièrement bien placé pour analyser la demande mondiale non satisfaite en matière de services d'eau et d'assainissement dans les environnements fragiles. En tirant parti de ses données, de ses partenariats et de sa présence opérationnelle dans les pays à faible revenu avant, pendant et après les crises, le Fonds a un rôle essentiel à jouer s'agissant de changer la façon dont le secteur humanitaire mène ses opérations. L'UNICEF collabore activement avec des partenaires tels que la Banque européenne d'investissement et le KfW Group pour créer de nouvelles possibilités d'investissement, en coopération avec des experts des secteurs public et privé, et conclut notamment des accords de partenariat avec des conseillers de premier plan spécialisés dans les investissements à impact afin d'élaborer un modèle de financement adapté.

127. En ce qui concerne le Groupe d'objectifs 1, l'UNICEF entend accroître les investissements en faveur du renforcement des capacités des parents et des agents de première ligne, tels que les travailleurs sanitaires, les enseignants et les travailleurs sociaux, grâce à des outils permettant d'améliorer la pratique de soins attentionnés et d'activités d'éveil dans les situations de crise humanitaire et les contextes de développement, afin d'accélérer les progrès et de s'attaquer aux obstacles qui limitent l'impact des interventions éprouvées en faveur du développement du jeune enfant. Face aux difficultés que rencontrent les adolescents dans l'exercice de leur droit à s'épanouir, l'UNICEF accélère les efforts visant à assurer la participation des jeunes et met l'accent sur la production de données et d'éléments probants permettant

d'éclairer les activités menées en matière de programmation multisectorielle à grande échelle et de mobilisation des ressources.

128. S'agissant du Groupe d'objectifs 2, l'UNICEF a placé la crise de l'apprentissage au cœur de sa stratégie en matière d'éducation pour la période 2019-2030, laquelle vise à accélérer l'obtention de résultats en faisant porter les efforts sur trois points de transition clés durant le parcours d'apprentissage. Il s'emploiera ainsi à préparer les enfants de 5 ans à la scolarisation dans 35 pays prioritaires, principalement en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud ; à préparer les enfants de 10 ans à réussir à l'école dans 74 pays prioritaires, dans ces mêmes régions ainsi qu'en Europe et en Asie centrale ; à préparer les jeunes de 18 ans à la vie et au travail, notamment grâce aux efforts déployés dans 25 pays prioritaires dans le cadre de l'initiative « Génération sans limites ».

129. En ce qui concerne le Groupe d'objectifs 3, l'UNICEF, en réponse aux conclusions issues de l'examen à mi-parcours, a recensé les principaux domaines dans lesquels une accélération était nécessaire afin d'éclairer l'élaboration de la Stratégie pour la protection de l'enfance pour 2020. La mise en œuvre des mesures visant à renforcer les systèmes de protection de l'enfance pour prévenir et combattre la violence contre les enfants et à améliorer les systèmes afin de garantir l'accès des enfants à la justice a pris du retard. Les efforts faits pour lutter contre les pratiques néfastes devraient permettre de réaliser les objectifs énoncés dans le Plan stratégique, mais ces objectifs doivent être plus ambitieux pour contribuer à la réalisation des cibles connexes associées aux objectifs de développement durable.

130. L'UNICEF mettra à profit son rôle de chef de file dans le cadre du Programme des Nations Unies relatif à l'identité juridique pour accélérer l'enregistrement des naissances dans 13 pays prioritaires en Afrique, sachant qu'un enfant non enregistré sur trois dans le monde vit sur ce continent. Il mettra davantage l'accent sur les programmes visant à promouvoir des changements sociaux et comportementaux et sur l'évaluation de ces changements, notamment en ce qui concerne les normes de genre et leur lien avec la violence et les pratiques néfastes. Sur la base des données et des résultats d'évaluation disponibles, les programmes mis en œuvre conjointement par l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population en matière de mutilations génitales féminines et de mariages d'enfants seront élargis à d'autres pays.

131. S'agissant du Groupe d'objectifs 4, l'examen à mi-parcours a révélé qu'il fallait accélérer les efforts visant à mettre en place des conditions d'hygiène de base, à mettre fin à la défécation à l'air libre et à garantir l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans les écoles et les établissements de santé. Pour mettre fin à la défécation à l'air libre, l'UNICEF s'emploiera en priorité à mobiliser de nouveaux engagements politiques de haut niveau et de nouveaux investissements en faveur des régions concernées, en collaboration avec la Banque mondiale et des plateformes régionales telles que l'Union africaine et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est. La lutte contre les inégalités en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans les zones rurales et urbaines constitue également un domaine prioritaire dans lequel les efforts doivent être accélérés.

132. L'examen à mi-parcours a permis à l'UNICEF de déterminer qu'il fallait accélérer ses efforts dans les domaines dans lesquels les cibles énoncées dans le Plan stratégique n'étaient pas en voie d'être atteintes, et accroître son ambition programmatique, accélérer ses efforts et définir plus précisément ses priorités dans les domaines dans lesquels elles étaient en passe de l'être.

Dispositif de gestion des risques et principaux risques institutionnels

133. L'UNICEF s'est doté d'un programme de gestion des risques institutionnels qui aide les équipes d'encadrement et l'administration à cerner, à analyser et à surveiller les risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Les principaux risques stratégiques pour les années à venir sont évalués et actualisés chaque année et, si nécessaire, des stratégies d'atténuation sont élaborées et un suivi est assuré.

134. La gestion des risques est intégrée dans le solide dispositif de contrôle interne de l'UNICEF 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 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. Pour ses opérations, l'UNICEF dispose, au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège, de services solides et chevronnés, qu'il s'attache à renforcer. En partenariat avec les services chargés des programmes, les services chargés des opérations continuent d'appliquer 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 en tant que 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 la gestion. 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.

135. L'UNICEF s'est engagé à suivre les directives sur l'harmonisation des pratiques de gestion des risques à l'échelle du système, notamment dans les domaines suivants : échange d'informations sur les comportements frauduleux des partenaires de réalisation ; mise en œuvre d'évaluations portant sur l'appétence pour le risque et la tolérance au risque ; intégration de l'acceptation du risque résiduel dans les politiques de l'organisation ; application de contrôles plus efficaces et plus précoces ; examen du coût des contrôles par rapport à la valeur de la perte potentielle qu'ils sont censés atténuer ; élaboration de définitions communes des catégories de risques établies par le groupe de travail sur la gestion des risques institutionnels du Comité de haut niveau sur la gestion afin de mettre en place une méthode commune en matière de signalement des risques.

136. L'UNICEF n'a cessé d'améliorer ses systèmes et ses procédures de gestion des risques de manière à obtenir des résultats en faveur des enfants tout en assurant un bon rapport coût-efficacité, sachant que la gestion des risques institutionnels est indispensable à la réalisation des objectifs du Plan stratégique. L'organisation gère plusieurs risques, qui sont régulièrement examinés, hiérarchisés et maîtrisés, et suit ces risques de près, tant au niveau institutionnel que local. Les risques sont signalés à la fois selon une méthode descendante (niveau institutionnel/global) et ascendante (niveau local). Les risques ayant été recensés au niveau stratégique, les bureaux sont en mesure d'établir un lien entre leurs risques programmatiques et le Plan stratégique et d'évaluer ces risques en fonction de leur contexte local. Cette méthode descendante est associée à une méthode ascendante pour donner lieu à un processus de gestion des risques plus mature qui permet aux divisions et aux bureaux de recenser leurs risques et de les relier entre eux. À cette fin, une nouvelle structure et une nouvelle

classification des risques ont été introduites en 2019 et ont abouti à la création d'un portefeuille de risques collectif à l'échelle de l'organisation. Cette approche, qui s'appuie sur des technologies intégrées, aidera le Fonds à gérer l'ensemble de ses risques de façon à atteindre le niveau de performance escompté.

137. Les principaux risques institutionnels sont décrits ci-après.

Risques institutionnels importants

Fraude, gaspillage et utilisation frauduleuse de ressources

138. La fraude ainsi que l'utilisation abusive et le détournement de fonds continuent de représenter un risque majeur, l'UNICEF exécutant des programmes en faveur des enfants dans des contextes nationaux qui l'exposent à de telles situations. Ce risque de pertes peut avoir pour effet négatif d'entamer la confiance que les partenaires de financement et les parties prenantes accordent à l'UNICEF, en particulier à sa fonction de dépositaire de ressources destinées aux enfants. Cette perte de confiance pourrait avoir une incidence négative sur la capacité de l'organisation de collecter des fonds lui permettant de protéger et de défendre les droits de l'enfant partout dans le monde. Les partenaires de financement et les autres parties prenantes attendent du Fonds qu'il atteigne les objectifs énoncés dans le Plan stratégique et s'acquitte de sa mission. Ils doivent avoir la certitude que les ressources qu'ils fournissent sont gérées de manière satisfaisante et que les risques de fraude, de perte et de gaspillage sont atténués. Une gestion efficace et efficiente est donc indispensable pour faire en sorte que l'UNICEF continue d'être considéré comme l'organisation la plus à même d'obtenir des résultats en faveur des enfants les plus vulnérables et les plus défavorisés selon le meilleur rapport qualité-prix.

139. L'UNICEF s'emploie avec détermination à réduire le risque de fraude ainsi que l'utilisation abusive et le détournement de fonds en améliorant continuellement sa stratégie de lutte contre la fraude.

140. En 2019, l'UNICEF a redoublé d'efforts pour faire en sorte que les principes d'intégrité et de responsabilité soient appliqués de façon plus cohérente à l'échelle de l'organisation. Au cours du premier semestre, les activités de sensibilisation et de formation à la lutte contre la fraude ont été renforcées grâce à la mise en place d'un cours en ligne obligatoire à l'intention de l'ensemble du personnel de l'UNICEF. Afin de toucher le public le plus vaste possible, ce cours a été proposé en anglais, en espagnol et en français. En mars 2020, 84 % du personnel avait suivi cette formation. L'UNICEF collabore également avec d'autres organismes des Nations Unies pour mettre au point une formation de sensibilisation à la fraude destinée aux partenaires de réalisation, qui sera disponible à partir de 2020.

141. En 2019, un examen plus approfondi des risques de fraude a été mené dans le cadre de l'évaluation annuelle des risques. Les examens de ce type permettront d'obtenir des informations comparables qui seront utilisées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude et des mesures d'atténuation.

142. L'UNICEF veille en outre au respect de son code de déontologie et de sa politique de protection des lanceurs d'alerte, ainsi qu'à la bonne conduite de ses enquêtes. 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'organisation renforce également les mécanismes qui lui permettent de recouvrer les fonds perdus par suite de fraude, d'utilisation abusive ou de détournement. L'administration est consciente des difficultés que pose le recouvrement des sommes détournées. La surveillance continue des transactions a été renforcée grâce à l'élaboration d'un outil prototype de suivi des opérations, conçu pour décourager, prévenir et détecter les fraudes.

143. L'UNICEF a mis en œuvre avec succès des procédures complètes d'atténuation du risque de fraude portant sur les transferts monétaires administrés et exécutés par une unité spécialisée de gestion de projets au Yémen. Les enseignements tirés de cette expérience aideront l'organisation à élaborer des stratégies de gestion des risques applicables aux futurs transferts monétaires proposés dans le cadre des programmes. L'unité chargée de l'exécution du projet au Yémen a appliqué les meilleures pratiques en matière de gestion des risques de fraude, de prévention du détournement de l'aide et de tolérance zéro envers la fraude et la corruption, conformément aux politiques de l'UNICEF. La réussite de ce projet et les enseignements tirés de l'évaluation des risques ainsi que des mesures de prévention, de détection et de répression de la fraude sont pris en compte dans la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude. Le Fonds continue d'intensifier le recours aux transferts monétaires dans le cadre de l'exécution des programmes, en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies et des institutions financières internationales. Cette modalité de financement novatrice l'expose à des risques liés aux systèmes, aux processus et à la sécurité des transferts. L'UNICEF 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 élaborant une stratégie relative aux transferts monétaires à l'échelle de l'organisation et en perfectionnant l'infrastructure existante, notamment en ce qui concerne la gestion des données, les systèmes informatiques et les politiques et procédures financières. Les précieux enseignements tirés du projet mis en œuvre au Yémen seront mis à profit pour élaborer des stratégies de gestion des risques applicables aux futurs transferts monétaires effectués dans le cadre de l'exécution des programmes.

Financement et relations avec les parties prenantes externes

144. Cette catégorie couvre les risques liés à la non-réalisation des objectifs sur lesquels se fonde le Plan stratégique pour 2018-2021 en matière de collecte de fonds et à la mauvaise performance des marchés de collecte de fonds. En 2019, ces marchés n'ont pas permis d'atteindre les objectifs fixés, notamment en ce qui concerne les ressources ordinaires. Toutefois, le montant des fonds collectés au titre des autres ressources a été supérieur aux estimations. La contraction persistante des marchés mondiaux de la collecte de fonds privés est le principal risque auquel est exposé l'UNICEF s'agissant de la réalisation de ses objectifs en matière de collecte. Les approches visant à atténuer ce risque et à recenser de nouvelles possibilités consistent notamment à élaborer des stratégies d'accélération de la collecte de fonds à l'échelle de l'organisation et à continuer de mettre l'accent sur la prévention. À cet égard, l'UNICEF continue d'encourager les États Membres à respecter les engagements pris dans le cadre du pacte de financement et à affecter 30 % de l'ensemble des contributions volontaires aux ressources ordinaires plutôt qu'aux autres ressources.

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

145. Cette catégorie comprend une sous-catégorie de risques liés à l'abus d'autorité, au harcèlement, au harcèlement sexuel, à la discrimination, aux atteintes aux droits de l'enfant, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, aux crimes et aux comportements contraires à l'éthique. L'UNICEF s'emploie à promouvoir un changement de mentalité à l'échelle de l'organisation afin que le comportement du personnel soit davantage conforme aux valeurs fondamentales du Fonds et au Code de conduite des fonctionnaires des Nations Unies, et que le principe de responsabilité soit dûment appliqué en cas de manquement ou de comportement inacceptable. Dans le cadre de cette action concertée et coordonnée à l'échelle de l'organisation, des mesures sont prises pour faire en sorte que le personnel de l'UNICEF incarne mieux ces valeurs fondamentales (attention, respect, intégrité, confiance et responsabilité),

pour instaurer une approche des ressources humaines et des systèmes d'enquête davantage axée sur les personnes et pour renforcer l'application du principe de responsabilité en cas de manquement ou de comportement inapproprié. D'importants efforts de communication interne sont faits sur de multiples plateformes et à l'aide de différents outils afin de promouvoir la participation du personnel.

Systèmes informatiques et sécurité de l'information

146. Les systèmes de l'UNICEF sont exposés à des risques importants en matière de sécurité informatique et de cybersécurité. Les processus institutionnels et les modalités d'exécution des programmes sont fortement tributaires de technologies de l'information qui impliquent la collecte de données à caractère personnel ou autres dont l'intégrité peut être mise en péril. Pour mettre en œuvre certains de ses programmes à fort impact et obtenir des résultats en faveur des enfants, le Fonds doit pouvoir compter sur des technologies adéquates, actualisées, novatrices et sûres. Les atteintes à la vie privée et les lacunes en matière de gestion et d'intégrité des données nuisent à la confidentialité, à l'intégrité et à la disponibilité des informations relatives aux finances et aux programmes de l'UNICEF, ce qui pourrait avoir des effets préjudiciables sur la mise en œuvre et la réalisation des programmes. Par l'intermédiaire de sa division de l'informatique et des communications, le Fonds analyse les nouvelles pratiques en matière de contenu numérique afin d'atténuer les risques au moyen des outils les plus récents. La Division évalue régulièrement 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 élargi la portée du programme de sensibilisation à la sécurité et contribué à l'amélioration de la politique de protection de l'enfance de l'UNICEF afin de remédier à d'éventuelles failles en matière de sécurité. Tous les membres du personnel du Fonds doivent suivre une formation obligatoire sur la sécurité informatique afin d'être au fait des questions essentielles en matière d'atténuation des risques. L'organisation engage des investissements importants dans les technologies de l'information et des communications afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion et d'appuyer des approches innovantes en matière de prestation de services tout en atténuant les risques liés à ces technologies, qui ne cessent de changer et d'évoluer.

147. L'UNICEF a créé un prototype de fonds qui permet de recevoir des dons et d'effectuer des décaissements exclusivement en cybermonnaies, afin de financer le recours à des technologies libres en phase de développement au profit des enfants et des jeunes. Les cybermonnaies et la technologie de la chaîne de blocs peuvent aider les organisations telles que l'UNICEF à bénéficier de sources de financement supplémentaires et à améliorer la transparence des opérations. Toutefois, elles s'accompagnent des risques associés à l'exercice d'une nouvelle activité, notamment des risques de cybersécurité (piratage, perte d'informations ou activités malveillantes), des risques économiques (fluctuation de la valeur) et des risques réglementaires. Le fonds pilote est comparable au fonds pour l'innovation actuel pour ce qui est de l'objectif, de la structure et de la gouvernance, la différence étant que les décaissements sont uniquement effectués en cybermonnaies. L'UNICEF examinera les mesures de gestion des risques mises en œuvre dans le cadre du projet pilote afin d'en tirer les enseignements pertinents en prévision de la phase suivante.

Chapitre V

États financiers pour l'année terminée le 31 décembre 2019

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

I. État de la situation financière au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Note	2019	2018
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	796 303	995 259
Contributions à recevoir	7.A	2 345 790	2 188 478
Créances diverses	7.B	158 457	67 123
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	8	850 909	771 424
Stocks	9	380 389	370 191
Placements	10	3 397 912	3 546 819
Autres éléments d'actif	11	669 261	604 029
Total des actifs courants		8 599 021	8 543 323
Actifs non courants			
Contributions à recevoir	7.A	983 464	1 141 215
Créances diverses	7.B	1 720	1 706
Placements	10	1 327 463	567 851
Immobilisations corporelles	12	256 576	243 144
Immobilisations incorporelles	13	4 401	6 162
Autres éléments d'actif	11	1 717	1 767
Total des actifs non courants		2 575 341	1 961 845
Total de l'actif		11 174 362	10 505 168
Passifs courants			
Dettes et autres charges à payer	14	388 958	339 341
Contributions reçues d'avance	15	11 245	60 730
Fonds détenus pour le compte de tiers	16	1 154 427	803 506
Autres éléments de passif	17	191 278	191 854
Avantages du personnel	18	133 302	122 261
Provisions	19	25 533	50 468
Total des passifs courants		1 904 743	1 568 160
Passifs non courants			
Contributions reçues d'avance	15	1 407	1 558
Avantages du personnel	18	1 497 854	1 410 028
Autres éléments de passif	17	38 411	59 974
Total des passifs non courants		1 537 672	1 471 560
Total du passif		3 442 415	3 039 720
Excédents cumulés	20	6 854 685	6 741 110
Réserves	20	877 262	724 338
Actif net		7 731 947	7 465 448

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>Note</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Produits			
Contributions volontaires	21	6 200 894	6 495 250
Produits divers	22	85 223	79 846
Produit des placements	23	126 154	100 662
Total des produits		6 412 271	6 675 758
Charges			
Assistance pécuniaire	25	2 351 947	2 263 176
Transfert de fournitures destinées aux programmes	25	981 634	986 908
Avantages du personnel	26	1 519 506	1 416 290
Amortissement	12 et 13	23 890	21 914
Charges diverses	27	909 402	847 621
Services d'experts divers liés aux programmes	28	472 859	431 201
Charges financières	23	2 385	2 647
Total des charges		6 261 623	5 969 757
Gains nets	24	37 565	16 675
Excédent net		188 213	722 676

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>Note</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Actif net au 1^{er} janvier	20	7 465 448	6 593 772
Gains actuariels comptabilisés directement en situation nette	20	1 580	197 896
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	20	76 706	(48 896)
Excédent net pour la période	20	188 213	722 676
Actif net au 31 décembre	20	7 731 947	7 465 448

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>Note</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement			
Excédent net	20	188 213	722 676
Ajustements visant à rapprocher l'excédent et les flux nets de trésorerie			
Amortissement	12 et 13	23 890	21 914
Gain net découlant de la vente ou de la cession d'immobilisations corporelles	24.A	(2 209)	(1 821)
Pertes/(gains) de change non réalisé(e)s		(40 187)	89 784
Dépréciations et comptabilisations en pertes	27	258	4 220
Produits des placements présentés parmi les activités d'investissement	23	(126 154)	(100 662)
Contributions en nature : montant net	21	(68 671)	(72 431)
Engagements au titre des avantages du personnel : gains actuariels	20	1 580	197 896
Perte/(gain) non réalisé(e) constaté(e) dans l'actif net	20	76 706	(48 896)
Autres ajustements		124 732	8 599
Variations de l'actif			
(Augmentation) des stocks	9	(10 198)	(13 916)
(Augmentation)/diminution des contributions à recevoir	7.A	439	(621 413)
(Augmentation) des créances diverses	7.B	(91 348)	(20 267)
(Augmentation) des avances au titre de l'assistance pécuniaire	8	(79 485)	(38 747)
(Augmentation)/diminution des autres éléments d'actif	11	(65 181)	162 864
Variations du passif			
Augmentation des dettes	14	49 617	65 079
(Diminution)/augmentation des contributions reçues d'avance	15	(49 636)	32 886
Augmentation/(diminution) des fonds détenus pour le compte de tiers	16	350 921	(368 365)
Augmentation/(diminution) des engagements au titre des avantages du personnel	18	98 867	(105 733)
(Diminution)/augmentation des provisions	19	(24 935)	29 118
(Diminution)/augmentation des autres éléments de passif	17	(22 139)	27 811
Flux nets de trésorerie provenant du/(utilisés pour le) fonctionnement		335 080	(29 404)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Opérations d'acquisition		(7 460 624)	(5 658 243)
Placements arrivés à échéance et vente de titres		6 849 919	5 760 901
Intérêts créditeurs		120 995	95 634
Dividendes perçus		5 160	5 029
Achats d'immobilisations corporelles	12	(37 348)	(33 523)
Produits de la vente d'immobilisations corporelles	12	4 084	5 523
Achats d'immobilisations incorporelles	13	(89)	(4 262)
Flux nets de trésorerie (utilisés pour le)/provenant du fonctionnement		(517 903)	171 059

	<i>Note</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement			
Prêt provenant du Fonds central pour les interventions d'urgence	17	–	(4 000)
	17.B et		
Règlement des engagements au titre des contrats de location-financement	23	(6 728)	(6 728)
Flux nets de trésorerie utilisés pour les activités de financement		(6 728)	(10 728)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(9 405)	(19 246)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(198 956)	111 681
Trésorerie et équivalents de trésorerie			
En début d'année	6	995 259	883 578
En fin d'année	6	796 303	995 259

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Note</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	840 801	888 601	880 748	7 853
Programmes mondiaux et régionaux	5	55 500	85 055	68 163	16 892
Fonds de programmation pour les secours d'urgence		75 000	46 951	46 951	–
Total (ressources ordinaires)		971 301	1 020 607	995 862	24 745
Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)					
Programmes de pays		2 132 856	2 461 341	2 323 284	138 057
Programmes mondiaux et régionaux		204 401	202 271	166 490	35 781
Total [autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)]		2 337 257	2 663 612	2 489 774	173 838
Total (programmes de pays)		2 973 657	3 349 942	3 204 032	145 910
Total (programmes mondiaux et régionaux)		259 901	287 326	234 653	52 673
Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)		5	1 500 000	1 884 397	71 705
Total (programmes)		4 808 558	5 640 321	5 370 033	270 288
Budget institutionnel					
Activités visant l'efficacité du développement		179 320	171 007	165 723	5 284
Activités de gestion		399 854	410 141	392 486	17 655
Activités entreprises à des fins spéciales : dépenses d'investissement		19 950	41 576	28 984	12 592
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies		12 298	10 457	10 019	438
Total (budget institutionnel)		611 422	633 181	597 212	35 969
Activités entreprises à des fins spéciales : collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé		245 400	226 699	221 765	4 934
Total		5 665 380	6 500 201	6 189 010	311 191

Les notes explicatives font partie intégrante des présents états financiers.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance
Notes relatives aux états financiers de 2019

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 mais il est présent dans 190 pays, territoires ou zones. Des bureaux du siège se trouvent en Belgique, au Danemark, en Hongrie, en Italie, au Japon, en République de Corée et en Suisse et des bureaux régionaux sont situés en Éthiopie, 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

1. Une fois certifiés par le Contrôleur le 31 mars 2020, 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 29 mai 2020.

Note 3

Référentiel comptable

A. Base d'évaluation

1. Les états financiers ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public (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.

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. Lorsqu'elle est établie selon la méthode du coût historique, la valeur des éléments non monétaires exprimée en monnaies autres que le dollar des États-Unis est convertie en dollars au taux de change opérationnel en vigueur à la date de l'opération s'y rapportant. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont constatés 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 des états financiers conformes aux normes IPSAS, la direction de l'UNICEF est amenée à formuler des appréciations, des estimations et des hypothèses concernant le choix et l'application des méthodes comptables et les montants qui sont constatés pour les actifs, les passifs, les produits et les charges. 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 constatés dans les états financiers et risquent le plus d'entraîner un ajustement important :

a) Note 18 (Engagements au titre des 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 du Fonds. 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 ont été ou pourraient 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 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 2019, il n'y a pas eu de changements significatifs dans les estimations et appréciations formulées.

D. Changement d'estimation comptable

9. Par le passé, l'UNICEF a utilisé la méthode linéaire pour attribuer les prestations aux périodes de service liées à l'obligation au titre de prestations de décès. Toutefois, conformément aux exigences du paragraphe 72 de la norme IPSAS 39 et à l'instar de la plupart des autres entités des Nations Unies, l'UNICEF est passé, pour l'attribution des obligations au titre des prestations de décès, à la méthode de la formule de calcul des prestations. L'adoption de cette nouvelle méthode a entraîné une augmentation du passif, chiffrée à 0,73 million de dollars, et une diminution équivalente de l'actif net.

10. Conformément à la norme IPSAS 3 (Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs), le changement d'estimation comptable s'applique depuis le 1^{er} janvier 2019 sans effet rétroactif et les montants comparatifs des périodes antérieures n'ont pas été recalculés.

E. Changement de convention comptable

11. En 2017, le Conseil des normes IPSAS a publié la norme 40 (Acquisitions et regroupements d'entités du secteur public), qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019. À l'heure actuelle, cette norme n'a aucune incidence sur les états financiers de l'UNICEF, car le Fonds n'est partie ni à une acquisition ni à un regroupement d'entités du secteur public. Si une opération de ce type devait être réalisée après le 1^{er} janvier 2019, date d'entrée en vigueur de la norme, l'incidence de celle-ci sur les états financiers de l'UNICEF serait évaluée.

12. Le Conseil des normes IPSAS a également publié la norme IPSAS 41 (Instruments financiers). Cette norme, appelée à remplacer la norme IPSAS 29 (Instruments financiers : comptabilisation et évaluation), améliore considérablement la pertinence des informations relatives aux actifs et passifs financiers. Les améliorations consistent en l'ajout : a) de règles de classification et d'évaluation des actifs financiers simplifiées ; b) d'un modèle prévisionnel de dépréciation ; c) d'un modèle flexible de comptabilité de couverture. La norme entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2022. L'UNICEF évaluera l'incidence qu'elle a sur les états financiers et sera prêt à l'appliquer à cette date.

13. Le Conseil des normes IPSAS a également publié la norme IPSAS 42 (Avantages sociaux), qui est entrée en vigueur le 31 janvier 2019. Cette norme donne des orientations sur la comptabilisation des dépenses liées aux avantages sociaux. Elle n'a actuellement aucune incidence sur l'UNICEF.

14. Le Conseil des normes IPSAS a approuvé l'exposé-sondage 70, intitulé « Revenue with performance obligations » (produits assortis d'obligations de résultats), et a convenu d'une période d'exposition de six mois à compter de la date de publication. L'exposé-sondage 70 est basé sur la norme internationale d'information financière 15 (Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients) et a été modifié de manière à s'appliquer aux accords qui sont contraignants sans forcément être contractuels. L'exposé-sondage 70 a un champ d'application élargi et met davantage l'accent sur le transfert de biens ou de services à des tiers bénéficiaires.

15. Un exposé-sondage est un document publié par le Conseil des normes IPSAS en amont de la publication d'une nouvelle norme comptable avant qu'elle ne devienne loi, pour solliciter les commentaires du public afin de minimiser toute conséquence non souhaitée. Les paragraphes ci-dessous mettent en évidence les exposés-sondages qui auront une incidence sur l'UNICEF. Toutefois, on s'attend à ce que les normes concernées prennent effet au plus tôt en 2023.

16. L'exposé-sondage 71, « Revenue without performance obligations » (produits non assortis d'obligations de résultats), qui a également été approuvé, devrait se substituer à la norme IPSAS 23 [Produits des opérations sans contrepartie directe (impôts et transferts)]. Il porte sur les produits provenant d'accords contraignants assortis d'obligations actuelles qui ne sont pas des obligations de résultats, et sur les produits qui ne sont pas liés à des accords contraignants.

17. L'exposé-sondage connexe 72, intitulé « Transfer expenses » (paiements de transfert), a également été approuvé. Les paiements de transfert sont des opérations par lesquelles une entité transfère des ressources à une autre partie sans rien recevoir directement en retour. La comptabilisation des paiements de transfert avec obligations de résultats correspond à la comptabilisation des produits assortis d'obligations de résultats dans l'exposé-sondage 70.

18. L'UNICEF continuera de suivre la progression de ces exposés-sondages et des normes comptables correspondantes, sachant que leur application entraînera certainement des conséquences pour le Fonds. L'évaluation de l'incidence sur les états financiers de l'UNICEF, avant leur publication et pendant leur mise en œuvre ultérieure, est en cours.

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 ; titres disponibles à la vente. Déterminé lors de la comptabilisation initiale, ce classement est fonction de l'objectif visé au moment de l'acquisition des instruments financiers. 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 contribueront à financer les engagements liés à cette assurance sur le long terme [voir note 10 (Placements)]. Les actifs financiers administrés par le gestionnaire de portefeuille externe sont régis par les mêmes principes comptables que les autres instruments financiers.

2. 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

<i>Principaux types d'actifs financiers</i>	<i>Classement</i>
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)
Options sur devises	Actifs détenus à des fins de transaction (comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat)

3. 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

4. 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, et les variations sont portées au résultat pour chaque période.

5. 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.

6. 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. À compter de 2019, l'UNICEF a encore élargi sa stratégie de protection contre la volatilité des devises en investissant dans des options sur devises. Les contrats portant sur ces dérivés (contrats à terme de gré à gré et contrats d'option de change) 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.

7. L'UNICEF n'applique pas de comptabilité de couverture aux instruments dérivés. 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

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

Actifs financiers disponibles à la vente

13. Les titres disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés composés d'obligations négociables (administrées en interne ou par un gestionnaire de portefeuille externe) et d'actions et de fonds d'investissement administrés par un gestionnaire 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.

14. 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.

15. 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

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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

21. 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 (ou déficit) cumulé et constatée dans l'état des résultats financiers.

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

22. Les avances au titre de l'assistance pécuniaire constituent 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 les partenaires aux fins qu'il avait précisées.

23. 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

24. Les stocks détenus en vue d'être distribués gratuitement, dont les fournitures destinées aux programmes (y compris les cybermonnaies), 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.

25. Le coût des stocks comprend le prix d'acquisition et les coûts imputables au transfert de ces actifs jusqu'à leur lieu d'exploitation et à leur mise en état (les coûts de fret, par exemple). 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.

26. 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

27. Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût, minoré du cumul des amortissements et de toute dépréciation. 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.

28. 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.

29. Les coûts ultérieurs ne sont intégrés à la valeur comptable de l'actif ou constatés en tant qu'actif distinct que s'il est probable que l'UNICEF sera le bénéficiaire des avantages économiques futurs associés à ce bien et si le coût du bien peut être évalué de façon fiable. 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.

30. 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, au titre des composants.

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

<i>Catégorie des 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	Durée du bail ou, si elle est plus courte, durée d'utilité résiduelle du bien
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 inscrit 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 formule des appréciations 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 hiérarchique approprié est en faveur d'un plan de vente de l'actif (ou du groupe destiné à être cédé) ; b) une démarche visant à trouver un acheteur et à finaliser le plan a été entreprise ; 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. Les actifs détenus en vue de la vente ne font l'objet d'aucun amortissement.

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, minorée 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 comptabilise les catégories suivantes d'avantages du personnel :

- 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 du personnel 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.

Avantages postérieurs à l'emploi – 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 multi-employeurs 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. Les cotisations versées par l'Organisation à la Caisse au cours de l'année financière sont comptabilisées en charges.

Avantages postérieurs à l'emploi – Régime 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 actuinaire 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 du personnel désignent les prestations qui ne sont pas intégralement dues dans les 12 mois suivant la fin de l'année pendant laquelle les membres du personnel ont fourni les services 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 actuinaire 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 constatée lorsque, par suite d'un événement passé, l'UNICEF a une obligation actuelle (juridique ou implicite) dont le montant peut être estimé de manière fiable et qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. 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 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 dons 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. En 2019, un projet expérimental de fonds en cybermonnaie a été approuvé. Ce projet permet de recevoir un maximum de 2 000 bitcoins et de 20 000 éthers. Les contributions volontaires versées en cybermonnaie sont assimilées à des contributions en nature et comptabilisées à leur juste valeur à la date de la réception. Les charges en cybermonnaie sont comptabilisées par nature à mesure qu'elles sont engagées.

74. 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)].

75. Les contributions en nature sous forme de biens, reçues ou à recevoir, telles que les fournitures destinées aux programmes qui sont distribuées aux partenaires, les fonds en cybermonnaie reçus des comités nationaux 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.

76. 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

77. 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. Le produit est indiqué déduction faite des remboursements et des moins-values.

78. 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

79. Les charges sont portées aux comptes de la période à laquelle elles se rapportent.

Transferts d'assistance pécuniaire et de fournitures destinées aux programmes

80. 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 (Assistance pécuniaire et transfert de fournitures destinées aux programmes)].

Engagements

81. 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

82. 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

83. 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) ; fonds d'affectation spéciale.

84. 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

85. 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.

86. 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.

87. 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.

88. 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.

89. 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.

90. 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.

91. 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.

92. 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.

93. 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.

94. 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 d'investissement</i>	<i>Activités de financement</i>	<i>Fluctuations des taux de change</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Montant effectif total calculé sur une base comparable (présenté dans l'état comparatif des montants inscrits au budget et des montants effectifs)	(6 189 010)	–	–	–	(6 189 010)	(5 946 390)
Différences liées à la méthode de calcul	(239 102)	(517 903)	(6 728)	–	(763 733)	(230 076)
Fluctuations des taux de change appliqués à la trésorerie et les équivalents de trésorerie	–	–	–	(9 405)	(9 405)	(19 246)
Différences relatives aux entités prises en compte	350 921	–	–	–	350 921	(368 365)
Différences de présentation	6 412 271	–	–	–	6 412 271	6 675 758
Flux nets de trésorerie (présentés dans l'état des flux de trésorerie)	335 080	(517 903)	(6 728)	(9 405)	(198 956)	111 681

Écarts entre le budget initial et le budget définitif

2. 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 198,96 millions de dollars et se décompose comme suit : a) un montant net de 335,08 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 517,90 millions de dollars à la catégorie Activités d'investissements, lié aux différences liées à la méthode de calcul ; c) un montant net de 6,73 millions de dollars à la catégorie Activités de financement, lié aux différences liées à la méthode de calcul ; d) un montant net de 9,41 millions de dollars, lié aux fluctuations des taux de change.

3. 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. 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 effectivement reçues et programmées pour l'année civile, dans la limite fixée par le Conseil d'administration. En 2019, le montant total du budget définitif s'élevait à 6,50 milliards de dollars, ce qui était nettement supérieur au budget initial de 5,67 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.

4. 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 – à hauteur de 75,00 millions de dollars, sous réserve de la disponibilité des fonds. Le montant de 46,95 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.

5. Le montant total du budget définitif, toutes ressources confondues, se chiffrait à 6,50 milliards de dollars (budget initial : 5,67 milliards). Les dépenses effectives calculées sur une base comparable se sont élevées à 6,19 milliards de dollars, ce qui représente un écart total de 311,19 millions (soit 5 %). La différence entre le budget définitif et les dépenses effectives s'explique principalement par les écarts constatés aux rubriques suivantes : a) autres ressources affectées aux opérations ordinaires : 173,84 millions de dollars ; b) autres ressources affectées aux opérations d'urgence : 71,71 millions de dollars ; c) budget institutionnel : 35,97 millions de dollars. Les autres écarts au titre des autres ressources sont dus au fait que des contributions ont été reçues fin décembre (le montant définitif de cette rubrique budgétaire est établi lorsque les accords relatifs aux contributions sont reçus des donateurs).

6. L'écart de 173,84 millions de dollars au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires est principalement dû à des modifications apportées aux programmes comme suite à des situations d'urgence. À titre d'exemple, l'UNICEF a dû consacrer du temps et des efforts à une intervention rapide et à grande échelle en faveur d'un pays frappé par deux cyclones d'une puissance sans précédent, ce qui a

entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités initialement prévues. Les activités normales ont repris dès que le personnel est redevenu disponible.

7. L'écart de 71,71 millions de dollars au titre des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) est principalement dû aux difficultés rencontrées par le personnel de l'UNICEF dans son environnement opérationnel. Le montant le plus important, qui s'élève à plus de 5,88 millions de dollars, correspond à des subventions utilisées pour répondre à une situation d'urgence de niveau 3 dans un pays où l'environnement opérationnel difficile a eu des répercussions particulièrement importantes sur les opérations des partenaires de réalisation de l'UNICEF.

8. Comme pour les autres ressources affectées aux opérations ordinaires, il arrive que des événements indépendants de la volonté de l'UNICEF ne lui permettent pas d'exécuter comme prévu des activités auxquelles des fonds avaient été réservés. À titre d'exemple, la Division de l'approvisionnement 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 le stade de la production n'a pu être atteint dans les délais escomptés. Le délai de mise en œuvre du programme a été repoussé, la date de finalisation étant reportée au 1^{er} septembre 2020.

9. L'écart de 35,97 millions de dollars au titre du budget institutionnel est principalement dû au fait que le montant prévu au titre des activités entreprises à des fins spéciales a été utilisé à 70 %, les dépenses effectives s'étant établies à 28,98 millions de dollars pour un budget définitif de 41,58 millions de dollars. Le montant prévu au titre des activités entreprises à des fins spéciales est généralement fixé dans le budget définitif et correspond au montant qu'il est prévu de réaffecter pour l'année. Par exemple, des fonds n'ont pas pu être utilisés, car un bureau n'a pas été en mesure d'importer des véhicules blindés et du matériel de sécurité, comme de l'équipement de protection individuelle, en raison de difficultés liées à l'environnement opérationnel, l'administration locale ayant refusé de délivrer les permis d'importation nécessaires. Ces difficultés ont touché plusieurs bureaux de la région. Les bureaux de l'UNICEF collaborent actuellement avec l'administration afin d'obtenir le matériel de sécurité par son intermédiaire.

Note 6 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Fonds en banque et fonds en caisse libellés en monnaies convertibles	272 068	158 233
Fonds en banque et fonds en caisse libellés en monnaies non convertibles	45 531	38 039
Fonds en banque détenus sur des comptes à vue du marché monétaire	201 247	126 085
Dépôts à terme et autres fonds (90 jours ou moins)	277 457	672 902
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	796 303	995 259

1. Les fonds en banque et en caisse convertibles désignent les fonds libellés dans des monnaies qui peuvent être échangées librement contre toute autre monnaie sans licence ni autorisation. Les fonds en banque et en caisse non convertibles 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 23,70 millions de dollars (contre 11,21 millions en 2018) confié à un gestionnaire de portefeuille externe

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>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Créances courantes						
Ressources ordinaires non préaffectées	205 679	90	232 284	875	438 928	395 819
Autres ressources préaffectées	1 629 524	158 860	86 550	31 928	1 906 862	1 792 659
Total des contributions courantes à recevoir	1 835 203	158 950	318 834	32 803	2 345 790	2 188 478
Créances non courantes						
Ressources ordinaires non préaffectées	136 780	–	2 670	600	140 050	245 575
Autres ressources préaffectées	780 265	26 923	28 862	7 364	843 414	895 640
Total des contributions non courantes à recevoir	917 045	26 923	31 532	7 964	983 464	1 141 215
Total des contributions à recevoir	2 752 248	185 873	350 366	40 767	3 329 254	3 329 693

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)

	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Créances diverses courantes		
Produit de l'octroi de licences pour cartes et autres articles	3 408	2 917
Sommes à recevoir au titre de la taxe sur la valeur ajoutée	48 141	39 111
Sommes à recevoir du personnel	6 779	6 181
Sommes à recevoir d'autres organismes des Nations Unies	27 205	18 818
Fonds inutilisés d'assistance pécuniaire dus par des partenaires de réalisation	7 290	9 893
Autres	71 754	95
Dépréciation	(6 120)	(9 892)
Total des créances diverses courantes	158 457	67 123
Créances diverses non courantes	1 720	1 706
Total des créances diverses	160 177	68 829

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).

3. Le solde des services d'achat, soit un montant de 71,72 millions de dollars (2018 : néant), qui correspond à un avoir dû par un fournisseur et destiné à être utilisé pour l'acquisition de futurs services d'achat, est inclus dans le tableau qui précède. Un passif correspondant à ce montant sera inclus dans la note 16 (Fonds détenus pour le compte de tiers).

Note 8 Avances au titre de l'assistance pécuniaire

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Avances au titre de l'assistance pécuniaire, par région		
Asie de l'Est et Pacifique	41 377	36 031
Europe et Asie centrale	70 333	33 321
Afrique de l'Est et Afrique australe	177 211	156 110
Amérique latine et Caraïbes	37 724	31 793
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	239 780	239 072
Asie du Sud	78 835	82 904
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	195 526	194 844
Transferts à des organismes des Nations Unies et à d'autres organisations au Siège	15 976	9 021
Ajustements	(5 853)	(11 672)
Total des avances au titre de l'assistance pécuniaire, par région	850 909	771 424

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 2019 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)

	2019	2018
Fournitures destinées aux programmes conservées dans des entrepôts gérés par l'UNICEF	258 178	250 656
Fournitures destinées aux programmes en transit	99 744	96 643
Travaux de construction en cours	22 467	22 892
Total des stocks	380 389	370 191

Note 10
Placements

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Placements à court terme		
Dépôts à terme (plus de 90 jours)	2 309 555	2 746 827
Obligations négociables	652 385	420 938
Instruments structurés	–	11 411
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value	99 423	92 691
Actions	336 549	274 952
Total des placements à court terme	3 397 912	3 546 819
Placements à long terme		
Dépôts à terme	35 002	–
Obligations négociables	1 292 461	567 851
Total des placements à long terme	1 327 463	567 851
Total des placements	4 725 375	4 114 670

1. L'UNICEF confie certains de ses fonds mis en réserve pour les engagements pour l'assurance maladie après la cessation de service à des gestionnaires de fonds externes. Ces placements s'établissent comme suit : 181,07 millions de dollars (contre 168,33 millions en 2018) d'obligations ; 336,55 millions de dollars (contre 274,95 millions de dollars en 2018) au titre d'actions ; 99,42 millions de dollars (contre 92,69 millions de dollars en 2018) au titre 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)

	2019	2018
Autres éléments d'actif courants		
Avances aux fonctionnaires au titre des indemnités pour frais d'études	18 631	18 594
Charges constatées d'avance et autres éléments d'actif	24 148	24 259
Autres actifs liés aux services d'achat divers	626 482	553 481
Billets à ordre	–	7 695
Total des autres éléments d'actif courants	669 261	604 029
Autres éléments d'actif non courants		
Autres éléments d'actif	1 717	1 767
Total des autres éléments d'actif non courants	1 717	1 767
Total des autres éléments d'actif	670 978	605 796

1. L'actif de 626,48 millions de dollars (contre 553,48 millions en 2018) 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.
2. Au cours des années précédentes, 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. Au 31 décembre 2019, aucun principal n'était dû au titre d'un billet à ordre (contre 7,70 millions en 2018).

Note 12 Immobilisations corporelles

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains</i>	<i>Immeubles</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Mobilier, agencements et matériel</i>	<i>Infrastructures, matériel informatique et matériel de communication</i>	<i>Matériel de bureautique</i>	<i>Matériel de transport</i>	<i>Total 2018</i>
Coût								
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
Sorties	–	(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
Sorties	–	(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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Terrains</i>	<i>Immeubles</i>	<i>Améliorations locatives</i>	<i>Mobilier, agencements et matériel</i>	<i>Infrastructures, matériel informatique et matériel de communication</i>	<i>Matériel de bureautique</i>	<i>Matériel de transport</i>	<i>Total 2019</i>
Coût								
Solde au 1 ^{er} janvier	81 097	120 290	28 129	25 336	37 753	18 401	105 281	416 287
Entrées	–	12 914	5 954	1 663	2 099	1 451	13 267	37 348
Sorties	–	(512)	(393)	(2 099)	(3 252)	(2 873)	(8 724)	(17 853)
Solde au 31 décembre	81 097	132 692	33 690	24 900	36 600	16 979	109 824	435 782
Amortissements et dépréciations cumulés								
Solde au 1 ^{er} janvier	–	34 006	7 977	18 461	27 875	15 002	69 822	173 143
Amortissement	–	4 766	3 202	2 529	1 499	2 213	7 831	22 040
Dépréciation	–	6	–	29	96	17	218	366
Sorties	–	(485)	(129)	(1 840)	(2 685)	(2 751)	(8 453)	(16 343)
Solde au 31 décembre	–	38 293	11 050	19 179	26 785	14 481	69 418	179 206
Valeur comptable au 31 décembre	81 097	94 399	22 640	5 721	9 815	2 498	40 406	256 576

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 8,36 millions de dollars (contre 5,88 millions en 2018) 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)

	2019	2018
Terrains	80 000	80 000
Immeubles	63 233	57 591
Matériel	–	58
Total	143 233	137 649

4. L'UNICEF loue à la United Nations Development Corporation, société privée d'utilité publique 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 deviendra propriétaire 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 2018), 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 2019, 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 20,17 millions de dollars (contre 19,54 millions de dollars en 2018) 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)

	<i>Logiciels achetés 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>
Coût					
Solde au 1 ^{er} janvier	1 518	12 412	16	198	14 144
Entrées	4 262	–	–	–	4 262
Sorties	–	–	–	(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
Sorties	–	–	–	–	–
Solde au 31 décembre	2 082	9 950	14	–	12 046
Valeur comptable au 31 décembre	3 698	2 462	2	–	6 162

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Logiciels achetés 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 2019</i>
Coût					
Solde au 1 ^{er} janvier	5 780	12 412	16	–	18 208
Entrées	89	–	–	–	89
Cessions et ajustements	(86)	–	–	–	(86)
Solde au 31 décembre	5 783	12 412	16	–	18 211
Amortissement					
Solde au 1 ^{er} janvier	2 082	9 950	14	–	12 046
Amortissement	988	860	2	–	1 850
Cessions et ajustements	(86)	–	–	–	(86)
Solde au 31 décembre	2 984	10 810	16	–	13 810
Valeur comptable au 31 décembre	2 799	1 602	–	–	4 401

Note 14
Dettes et autres charges à payer

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Dettes	252 113	229 654
Charges à payer	136 845	109 687
Total des dettes et autres charges à payer	388 958	339 341

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)

	2019	2018
Part courante	11 245	60 730
Part non courante	1 407	1 558
Total des contributions reçues d'avance	12 652	62 288

Note 16
Fonds détenus pour le compte de tiers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Solde au 1^{er} janvier 2019</i>	<i>Fonds encaissés</i>	<i>Fonds décaissés</i>	<i>Variation des charges à payer</i>	<i>Solde au 31 décembre 2019</i>
Services des achats					
Gouvernements	220 780	624 234	(546 936)	–	298 078
Arrangements interorganisations	29 017	118 467	(95 664)	–	51 820
Organisations non gouvernementales	404 355	1 386 052	(1 245 152)	–	545 255
Comités nationaux	–	14	(12)	–	2
Autres arrangements					
Fonds abrités par l'UNICEF	112 097	227 584	(111 020)	–	228 661
Divers	43 266	159 786	(163 675)	–	39 377
Charges à payer	(6 009)	–	–	(2 757)	(8 766)
Total des fonds détenus pour le compte de tiers	803 506	2 516 137	(2 162 459)	(2 757)	1 154 427

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 les frais de gestion.

2. Le solde des fonds d'affectation spéciale abrités par l'UNICEF, d'un montant total de 228,66 millions de dollars (contre 112,10 millions en 2018), comprend le solde des fonds spéciaux abrités en interne (voir la note 34 (Parties liées) pour des informations supplémentaires).

3. Le solde des services d'achat, soit un montant de 71,72 millions de dollars (2018 : néant), qui correspond à un avoir dû par un fournisseur et destiné à être utilisé pour l'acquisition de futurs services d'achat, est inclus dans le tableau qui précède. Une créance correspondant à ce montant est incluse dans la note 7.B (Créances diverses).

Note 17

A. Autres éléments de passif

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Autres éléments de passif courants		
Produits comptabilisés d'avance	39 415	35 969
Contrats de change à terme de gré à gré	99 595	93 159
Engagements au titre de contrats de location-financement	4 622	4 343
Contrats fermes et autres éléments de passif	47 646	58 383
Total des autres éléments de passif courants	191 278	191 854
Autres éléments de passif non courants		
Engagements au titre de contrats de location-financement	31 262	35 884
Contrats fermes	7 149	24 090
Total des autres éléments de passif non courants	38 411	59 974
Total des autres éléments de passif	229 689	251 828

1. Les produits comptabilisés d'avance qui se sont élevés à 39,42 millions de dollars (contre 35,97 millions de dollars en 2018) 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 99,60 millions de dollars (contre 93,16 millions de dollars en 2018) 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. Les autres passifs courants comprennent des engagements dont le règlement est exigible dans les 12 mois et dont le montant s'établit à 32,73 millions de dollars (contre 52,65 millions de dollars en 2018) 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 7,15 millions de dollars (contre 24,09 en 2018) sont comptabilisés dans les autres passifs non courants au titre de ces mêmes accords.

B. Rapprochement de la valeur non actualisée et de la valeur actualisée des paiements minimaux exigibles au titre des contrats de location-financement, et futures charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Valeur non actualisée des paiements minimaux au titre de la location		
Paiements exigibles à moins d'un an	6 728	6 728
Paiements exigibles à plus d'un an et moins de cinq ans	26 914	26 914
Paiements exigibles à plus de cinq ans	10 093	16 822
Total de la valeur non actualisée des paiements minimaux au titre de la location	43 735	50 464
Valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location		
Paiements exigibles à moins d'un an	4 622	4 343
Paiements exigibles à plus d'un an et moins de cinq ans	21 650	20 345
Paiements exigibles à plus de cinq ans	9 612	15 539
Total de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location	35 884	40 227
Futures charges financières	7 851	10 237

**Note 18
Passifs liés aux avantages du personnel**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Passifs courants liés aux avantages du personnel		
Congé dans les foyers	9 328	8 899
Congé annuel	120 178	108 973
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	823	826
Autres prestations liées à la cessation de service	1 498	2 249
Autres avantages du personnel	1 475	1 314
Total partiel	133 302	122 261
Passifs non courants liés aux avantages du personnel		
Congé dans les foyers	2 197	2 091
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	15 706	13 888
Autres prestations liées à la cessation de service	131 303	106 880
Assurance maladie après la cessation de service ^a	1 348 648	1 287 169
Total partiel	1 497 854	1 410 028
Total	1 631 156	1 532 289

^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 régime 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 aux droits à prestations acquis par les fonctionnaires en activité. Ils couvrent trois grands types de régimes : 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 2019</i>	<i>Total 2018</i>
Solde au 1 ^{er} janvier	818 346	105 053	468 823	1 827	14 714	1 408 763	1 515 602
Coût des services rendus au cours de la période	28 974	10 368	21 509	102	347	61 300	65 563
Coût financier	36 681	4 230	21 075	100	79	62 165	57 315
(Gains)/pertes actuariel(le)s	(54 538)	15 883	32 184	2 684	2 207	(1 580)	(197 896)

<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 2019</i>	<i>Total 2018</i>
Prestations versées (déduction faite des cotisations des participants)	(17 222)	(8 668)	(7 184)	(276)	(818)	(34 168)	(31 821)
Solde au 31 décembre	812 241	126 866	536 407	4 437	16 529	1 496 480	1 408 763

Tableau A.2

Engagements au titre des régimes à prestations définies : fonctionnaires en activité et retraités

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Contributions de l'UNICEF</i>	<i>Assurance maladie après la cessation de service^a</i>	<i>Prestations liées à la cessation de service et capital-décès</i>	<i>Capital-décès</i>	<i>Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès</i>	<i>Total 2019</i>	<i>Total 2018</i>
Retraités	548 822	–	–	–	548 822	623 184
Fonctionnaires en activité ayant acquis les droits à prestations	282 183	55 036	2 352	16 529	356 100	289 752
Fonctionnaires en activité n'ayant pas encore acquis les droits à prestations	517 643	71 830	2 085	–	591 558	495 827
Solde au 31 décembre	1 348 648	126 866	4 437	16 529	1 496 480	1 408 763

^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.

Tableau A.3

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>
2019 (montant effectif)	36 280	34 523	24 055	94 858
2018 (montant effectif)	33 673	31 786	21 910	87 369

Tableau A.4
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>
2019 (montant effectif)	s.o.	s.o.	5 867	5 867
2018 (montant effectif)	s.o.	s.o.	4 969	4 969

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 capitaliser les prestations prévues. L'UNICEF constitue des réserves pour chacun des régimes de prévoyance à prestations définies ci-après (voir le tableau A.7 intitulé « Financement des passifs » pour plus de détails).

Tableau A.5
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>2019</i>	<i>2018</i>
Coût des services rendus au cours de la période	28 974	10 368	21 509	102	347	61 300	65 563
Coût financier	36 681	4 230	21 075	100	79	62 165	57 315
Total des charges comprises dans l'excédent	65 655	14 598	42 584	202	426	123 465	122 878

Tableau A.6
(Gains)/pertes actuariel(le)s comptabilisés directement en situation nette

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>(Gains)/pertes actuariel(le)s</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>2019</i>	<i>2018</i>
Modifications des hypothèses financières	(54 386)	11 448	(10 915)	536	2 182	(51 135)	(197 395)
Modifications des hypothèses démographiques	(767)	(367)	476	154	101	(403)	729
Ajustements liés à l'expérience	615	4 802	42 623	1 260	(76)	49 224	(1 230)

(Gains)/pertes actuariel(le)s	Assurance maladie après la cessation de service	Prestations liées à la cessation de service	Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement	Capital-décès	Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	2019	2018
Changement de méthode	–	–	–	734	–	734	–
Total	(54 538)	15 883	32 184	2 684	2 207	(1 580)	(197 896)

8. Les gains actuariels comptabilisés en capitaux propres se sont établis à 1,58 million de dollars en 2019 (contre un gain de 197,90 millions de dollars en 2018). Les gains actuariels découlant de modifications des hypothèses financières s'expliquent par une baisse du taux d'actualisation et une modification de l'hypothèse concernant le coût des prestations par personne.

9. Au total, l'assurance maladie après la cessation de service et le Régime d'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement ont enregistré un gain actuariel de 65,30 millions de dollars, qui s'explique principalement par un gain de 268,00 millions de dollars (176,00 millions pour l'assurance maladie après la cessation de service et 92,00 millions pour l'assurance médicale des fonctionnaires recrutés localement) résultant de l'évolution du coût des prestations par personne, en partie contrebalancé par une perte de change de 185,00 millions de dollars, conséquence d'un changement du taux d'actualisation, et par une perte de 20,00 millions découlant d'une modification du taux de cotisation à l'Assurance mutuelle du personnel des Nations Unies. Les méthodes d'évaluation actuarielle relatives à l'assurance maladie après la cessation de service restent inchangées.

10. 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.

11. Le déficit de financement de l'ensemble des régimes à prestations définies et d'autres passifs est présenté dans le tableau A.7 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.7

Financement des passifs

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Engagements comptabilisés dans l'état de la situation financière	1 496 480	1 408 763
Autres engagements et provisions comptabilisés dans l'état de la situation financière	121 707	111 253
Financement	(817 853)	(741 099)
Déficit de financement	(800 334)	(778 917)

12. 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 (Placements) pour connaître le montant total des investissements).

B. Évaluation actuarielle

13. La santé financière des régimes de prévoyance à prestations définies est mesurée au moyen d'évaluations actuarielles.

14. Les actuaires de l'UNICEF ont procédé à une évaluation (arrêtée au 31 décembre 2019) qui a servi à établir les soldes de clôture au 31 décembre 2019. 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.

15. 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

16. 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.

17. **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 2018) a été retenu aux fins de l'évaluation arrêtée au 31 décembre 2019 : il sert à établir les tendances de l'inflation sur les 15 à 20 ans à venir, correspondant à la durée prévue des engagements.

18. **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.

19. Compte tenu de l'analyse de 2019, le taux équivalent unique d'actualisation s'établissait à 3,37 % au 31 décembre 2019 (contre 4,50 % en 2018), soit un taux de 3,25 % (contre 4,50 % en 2018), une fois arrondi aux 25 points de base les plus proches.

20. **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.

21. **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.

22. **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

	2019 (pourcentage)	2018 (pourcentage)
Taux d'actualisation		
Au 1 ^{er} janvier	4,50	3,82
Au 31 décembre	3,37	4,50
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}	5,26	5,38
Régimes d'assurance maladie proposés aux États-Unis : 2032 et au-delà ^c	3,85	3,85
Plans d'assurance dentaire proposés aux États-Unis ^b	4,66	4,73
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 2018, prorogé jusqu'en 2032.

Tableau B.2
Taux actuels de mortalité retenus pour établir les engagements du Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Taux de décès avant le départ à la retraite	2019		2018	
	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 69 ans	À l'âge de 20 ans	À l'âge de 69 ans
Hommes	0,00056	0,00718	0,00056	0,00718
Femmes	0,00037	0,00522	0,00031	0,00435

<i>Taux de décès après le départ à la retraite</i>	<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 moyens de départ à la retraite : administrateurs comptant au moins 30 années d'ancienneté

<i>Taux de départ à la retraite</i>	<i>2019</i>		<i>2018</i>	
	<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	0,73	0,16	0,75
Femmes	0,20	0,78	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 0,5 %	(83 270)	–	(5 021)	(59 170)	–	(160)	(930)
Diminution de 0,5 %	96 992	–	5 394	69 219	–	172	1 285
Évolution des frais médicaux							
Augmentation de 0,5 %	93 155	9 564	–	66 969	7 756	–	–
Diminution de 0,5 %	(80 987)	(8 103)	–	(57 923)	(6 551)	–	–

Analyse de sensibilité

23. 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.

24. 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

25. La durée moyenne du régime d'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 24 ans, 9 ans, 8 ans et 18 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)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 à 2029
Assurance maladie après la cessation de service ^a	16 946	18 963	21 069	23 324	25 646	167 579
Prestations liées à la cessation de service	11 159	9 709	8 967	8 685	8 328	38 534
Capital-décès	377	359	346	334	325	1 463
Indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès	826	830	832	834	834	4 121

^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

26. 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) indemnités de fin de contrat de travail.

27. 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 multi-employeurs 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 tout autre organisation intergouvernementale internationale qui applique le régime commun de traitements, indemnités et autres conditions d'emploi de l'ONU et des institutions spécialisées.

28. 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

(Avantages du personnel). Les cotisations versées par l'UNICEF à la Caisse au cours de l'année financière sont comptabilisées en charges.

29. 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 faire procéder à une évaluation tous les deux ans selon la méthode actuarielle des groupes avec entrants. L'évaluation a essentiellement pour but de déterminer si les avoirs de la Caisse à la date de l'évaluation et le montant estimatif de ses avoirs futurs lui permettront de faire face à ses engagements.

30. 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 les organisations affiliées. 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. Chacune des organisations affiliées contribue à le combler en proportion du montant total des cotisations qu'elle a versées pendant les trois années précédant l'évaluation.

31. La dernière évaluation actuarielle de la Caisse a été achevée le 31 décembre 2017, et l'évaluation au 31 décembre 2019 est en cours. La Caisse a considéré, aux fins de l'établissement des états financiers de 2018, que les données sur la participation arrêtées au 31 décembre 2017 s'appliquaient au 31 décembre 2018.

32. Au 31 décembre 2017, l'évaluation actuarielle a donné un taux de couverture des engagements, compte non tenu des ajustements futurs des pensions, de 139,2 %. Une fois le système actuel d'ajustement des pensions pris en considération, le taux de couverture était de 102,7 %.

33. 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 actifs était supérieure à celle de la totalité des obligations découlant du régime. Qui plus est, la valeur de marché des actifs était elle aussi supérieure à la valeur actuarielle de la totalité du passif 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.

34. Si l'article 26 devait être invoqué en raison d'un déficit actuariel constaté soit lors de l'évaluation en cours, soit parce que la Caisse viendrait à cesser son activité, le montant que chaque organisation affiliée devrait verser pour combler le déficit actuariel serait calculé en proportion de ses cotisations par rapport au total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation. Le montant total des cotisations versées à la Caisse pendant les trois années précédant l'évaluation actuarielle (2016, 2017 et 2018) s'élevait à 7,13 milliards de dollars, dont 10,29 % provenant de l'UNICEF.

35. Les cotisations versées à la Caisse en 2019 se sont élevées à 292,79 millions de dollars (contre 263,35 millions de dollars en 2018). En 2020, elles devraient atteindre environ 319,83 millions de dollars.

36. 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.

37. Le Comité des commissaires aux comptes 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)

	2019	2018
Contributions de l'UNICEF	194 683	174 617
Cotisations des participants	98 110	88 728
Total des cotisations	292 793	263 345

Note 19**Provisions**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Provisions pour remboursement de fonds inutilisés</i>	<i>Provisions pour dépréciation</i>	<i>Autres pro- visions</i>	<i>Total</i>
Solde au 1 ^{er} janvier 2019	22 152	28 316	–	50 468
(Diminution)/augmentation des provisions	(1 226)	(23 121)	3 373	(20 974)
Utilisation au cours de la période	(3 626)	(335)	–	(3 961)
Solde au 31 décembre 2019	17 300	4 860	3 373	25 533

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 révisée à la baisse 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 des fonctionnaires recrutés localement	Immobilisations			
Solde au 1^{er} janvier 2018	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	
Excédent	164 272	–	–	–	–	23 941	–	–	–	23 941	188 213	
Gains actuariels	–	1 580	–	–	–	–	–	–	–	1 580	1 580	
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	–	–	76 706	–	–	–	–	–	–	76 706	76 706	
Utilisation des réserves	44 356	–	–	–	–	(9 690)	(19 853)	(12 502)	(2 311)	(44 356)	–	
Virements/prélèvements sur le fonds	(95 053)	–	–	–	–	36 280	34 523	24 055	195	95 053	–	
Solde au 31 décembre 2019	6 854 685	(5 697)	62 925	2 000	115	578 413	105 785	133 655	66	877 262	7 731 947	

L'actif net comprend les excédents cumulés 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 des comptes. Il comprend les excédents cumulés et les réserves.
2. Les excédents cumulés correspondent à la somme des excédents cumulés au fil des ans, déduction faite des déficits.
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.* Dans cette réserve sont constatés les écarts liés à la réévaluation des actifs 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, destinée à faciliter la rénovation des biens immeubles et les 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'accumulation nette 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)

	2019	2018
Contributions volontaires en espèces		
Gouvernements et organismes intergouvernementaux	3 765 120	4 374 152
Arrangements interorganisations	900 624	641 004
Comités nationaux	1 227 486	1 190 779
Divers	225 174	257 487
Total des contributions volontaires en espèces	6 118 404	6 463 422
Contributions volontaires en nature		
Gouvernements et organismes intergouvernementaux	67 094	66 739
Comités nationaux	1 577	4 849
Divers	–	844
Total des contributions volontaires en nature	68 671	72 432
Total des contributions volontaires	6 187 075	6 535 854
Remboursements et provision pour remboursement aux donateurs des contributions inutilisées et pour dépréciation	13 819	(40 604)
Total des contributions volontaires (montant net)	6 200 894	6 495 250

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 2,97 milliards de dollars (contre 3,06 milliards en 2018) destinées à des programmes dont l'exécution devrait s'étaler sur plus de deux ans.

Comités nationaux

3. Les contributions volontaires en espèces provenant des comités nationaux, d'un montant de 1,23 milliard de dollars (contre 1,19 milliard de dollars en 2018), 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 la vente de licence pour les cartes de vœux et autres articles, s'établissait à 1,59 milliard de dollars (contre 1,57 milliard de dollars en 2018). Sur ce montant, 404,55 millions de dollars (contre 382,16 millions de dollars en 2018) 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 note 34 (Parties liées) ci-après pour de plus amples renseignements sur les relations entre l'UNICEF et les comités nationaux).

Contributions en nature

4. Les contributions en nature correspondent aux 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 68,67 millions de dollars (contre 72,43 millions de dollars en 2018). Elles comprennent également les droits d'usage de certains biens comme des terrains ou des bâtiments, d'une valeur estimée à 20,17 millions de dollars (contre 19,54 millions en 2018), les charges correspondantes étant comptabilisées à la rubrique Contrats de location simple et de location-financement à la note 27 (Charges diverses).

5. En 2019, un projet pilote a été approuvé pour accepter des contributions en cybermonnaies (bitcoin et ether) afin de financer les activités relatives à l'exécution des programmes de l'équipe du Fonds pour l'innovation de l'UNICEF. La rubrique Contributions volontaires en nature (comités nationaux) comprend 0,03 million de dollars (2018 : néant) en cybermonnaies. Des charges de valeur égale sont incluses dans la note 25 (Assistance pécuniaire et transfert des fournitures destinées aux programmes).

6. 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 2019, 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)

	2019	2018
Contributions volontaires non préaffectées		
Ressources ordinaires (programmes)	1 105 913	1 564 390
Gains/(pertes) de change	397	(3 075)
Total des ressources ordinaires (programmes) (montant net)	1 106 310	1 561 315
Ressources ordinaires (hors programmes)	63 555	66 641
Gains de change	24	-
Total des ressources ordinaires (hors programmes) (montant net)	63 579	66 641
Total des ressources ordinaires (montant net)	1 169 889	1 627 956
Contributions volontaires préaffectées		
Autres ressources (affectées aux opérations ordinaires)	2 981 035	2 999 311
Pertes de change	(111)	(58 310)
Total des autres ressources (affectées aux opérations ordinaires) (montant net)	2 980 924	2 941 001
Autres ressources (affectées aux opérations d'urgence)	2 048 762	1 940 050
Gains/(pertes) de change	1 319	(13 757)
Total des autres ressources (affectées aux opérations d'urgence) (montant net)	2 050 081	1 926 293
Total des autres ressources (montant net)	5 031 005	4 867 294
Total des contributions volontaires (montant net)	6 200 894	6 495 250

Note 22
Produits divers

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Services d'achat	49 595	47 150
Produits du transfert de biens depuis les entrepôts	7 435	5 076
Produits accessoires	23 197	21 874
Produits provenant de l'octroi de licences	4 996	5 746
Total des produits divers	85 223	79 846

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 49,60 millions de dollars (contre 47,15 millions de dollars en 2018).

2. Les produits du transfert de biens depuis les entrepôts, qui s'élèvent à 7,44 millions de dollars (contre 5,08 millions de dollars en 2018), 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 2019, le montant total des produits provenant de l'octroi de licences était de 5,00 millions de dollars (contre 5,75 millions de dollars en 2018).

Note 23
Produits des placements et charges financières

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Produits des placements gérés en interne	117 358	92 123
Produits des placements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	8 796	8 539
Total des produits des placements	126 154	100 662

1. L'UNICEF a perçu un montant de 126,15 millions de dollars (contre 100,66 millions de dollars en 2018) 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.

2. Des charges financières liées aux obligations relatives aux contrats de location-financement d'un montant de 2,39 millions de dollars (contre 2,65 millions de dollars en 2018) 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)

	2019	2018
Gains et pertes de change nets	19 833	(4 611)
Gains et pertes nets découlant des variations de la juste valeur		
Placements	15 523	19 465
Gains nets découlant de la vente d'immobilisations corporelles	2 209	1 821
Total des gains nets	37 565	16 675

B. Gains et pertes de change nets

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Latents</i>	<i>Réalisés</i>	2019	2018
Gains	3 078	32 986	36 064	41 262
Pertes	(10 568)	(5 663)	(16 231)	(45 873)
Total des gains/(pertes) de change nets	(7 490)	27 323	19 833	(4 611)

1. Outre les montants indiqués ci-dessus, une perte de change réalisée de 36,33 millions de dollars (contre un gain de 7,88 millions de dollars en 2018) et un gain latent de 37,96 millions de dollars (contre une perte de 83,02 millions de dollars en 2018), découlant essentiellement des créances afférentes aux autres ressources, ont été constatés au titre des contributions volontaires visées dans la note 21 (Produits : contributions volontaires) ci-dessus, conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF.

Note 25**Assistance pécuniaire et transfert des fournitures destinées aux programmes**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Assistance pécuniaire		
Transferts aux partenaires de réalisation	2 103 561	2 055 874
Transferts aux bénéficiaires, effectués directement par l'UNICEF	191 719	141 986
Activités de cofinancement	49 652	50 899
Activités financées en commun	14 370	6 145
Total partiel	2 359 302	2 254 904
Variation des charges à payer	(7 355)	8 272
Total de l'assistance pécuniaire	2 351 947	2 263 176

	2019	2018
Fournitures destinées aux programmes		
Transfert des fournitures destinées aux programmes	981 634	986 908
Total du transfert des fournitures destinées aux programmes	981 634	986 908
Total de l'assistance pécuniaire et du transfert des fournitures destinées aux programmes	3 333 581	3 250 084

1. Les variations des charges à payer se rapportent aux charges à payer qui ont été constatées en fin d'année afin de tenir compte des dépenses engagées par les partenaires de réalisation pour lesquelles un rapport avait été soumis mais n'avait pas encore été examiné par l'UNICEF à la date de clôture des comptes.

2. La répartition régionale des charges relatives à l'assistance pécuniaire et au transfert des fournitures destinées aux programmes est présentée dans la note 36 (Information sectorielle).

Note 26 Avantages du personnel

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Coûts salariaux	901 488	827 660
Cotisations à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	194 683	174 617
Charges liées à l'assurance maladie après la cessation de service	58 123	63 203
Autres engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	13 520	13 929
Engagements liés aux autres avantages à long terme du personnel	26 726	31 068
Autres frais de personnel	324 966	305 813
Total des avantages du personnel	1 519 506	1 416 290

Note 27 Charges diverses

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Services de production audiovisuelle	25 062	25 945
Publicité, promotion et relations publiques	10 042	11 579
Impression, reliure, édition et traduction	21 514	21 900
Services de gestion et d'exécution	60 688	55 731
Services d'entreposage et de logistique	39 003	46 230
Appui au personnel	21 170	17 355
Audit externe	1 188	1 167
Voyages	164 665	157 500
Distribution	27 863	30 395
Contrats de location simple et de location-financement	95 930	85 792

	2019	2018
Activités relatives à l'octroi de licences	1 243	1 066
Réparations et autres travaux d'entretien	41 227	39 291
Fournitures et accessoires	50 702	40 370
Mises de fonds pour la prospection de nouveaux marchés	117 288	107 148
Communications	20 306	20 772
Frais de fonctionnement divers	170 857	142 709
Comptabilisation en pertes et écarts d'inventaire négatifs	9 454	5 417
Services collectifs de distribution	19 960	18 520
Charges du transfert de biens depuis les entrepôts (note 22)	7 435	5 076
Perfectionnement professionnel	9 488	11 379
Assurance	3 513	3 475
Dépréciations	(9 196)	(1 196)
Total des charges diverses	909 402	847 621

1. Les frais de fonctionnement divers sont constitués essentiellement du coût des services de consultants, d'un montant de 70,94 millions de dollars (contre 44,74 millions en 2018), des coûts de développement, de maintenance et des services d'experts informatiques, d'un montant de 36,52 millions de dollars (contre 43,12 millions en 2018), des dépenses afférentes aux services communs liés au Siège de l'ONU, d'un montant de 26,40 millions de dollars (contre 24,71 millions en 2018), des dépenses de représentation d'un montant de 22,14 millions de dollars (contre 13,97 millions en 2018) et d'autres frais généraux de fonctionnement d'un montant de 13,59 millions de dollars (contre 14,89 millions en 2018).

2. En 2019, des pertes de 7,43 millions de dollars (contre 4,42 millions de dollars en 2018) touchant aux stocks, aux créances et aux immobilisations corporelles ont été comptabilisées.

Note 28

Autres services d'experts liés aux programmes

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Autres services d'experts liés aux programmes	472 859	431 201
Total des autres services d'experts liés aux programmes	472 859	431 201

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)

<i>Actifs financiers</i>	<i>Juste valeur avec contrepartie en résultat</i>				<i>Total (juste valeur)</i>	
	<i>Prêts et créances</i>	<i>Titres disponibles à la vente</i>	<i>Actifs détenus à des fins de transaction</i>	<i>Total (valeur comptable)</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	796 303	–	–	796 303	796 303	995 259
Dépôts à terme	2 344 557	–	–	2 344 557	2 344 557	2 746 827
Obligations négociables	–	1 944 846	–	1 944 846	1 944 846	988 789
Instruments structurés	–	–	–	–	–	11 411
Contrats de change à terme de gré à gré présentant une plus-value	–	–	99 423	99 423	99 423	92 691
Actions	–	336 549	–	336 549	336 549	274 952
Billets à ordre	–	–	–	–	–	7 695
Contributions à recevoir	3 329 254	–	–	3 329 254	3 329 254	3 329 693
Créances diverses	160 177	–	–	160 177	160 177	68 829
Total des actifs financiers	6 630 291	2 281 395	99 423	9 011 109	9 011 109	8 516 146

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)

	<i>Autres passifs financiers (coût amorti)</i>			<i>Total (juste valeur)</i>	
	<i>Autres passifs financiers</i>	<i>Total (valeur comptable)</i>		<i>2019</i>	<i>2018</i>
Passifs financiers					
Dettes et autres charges à payer	388 958	–	388 958	388 958	339 341
Contributions reçues d'avance	12 652	–	12 652	12 652	62 288
Fonds détenus pour le compte de tiers	1 154 427	–	1 154 427	1 154 427	803 506
Engagements au titre de contrats de location- financement	35 884	–	35 884	35 884	40 227
Autres éléments de passif	94 210	99 595	193 805	193 805	211 601
Total des passifs financiers	1 686 131	99 595	1 785 726	1 785 726	1 456 963

4. À l'exception des contrats de location-financement et des accords fermes à long terme [voir note 17 (Autres éléments de passif)], 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 produits dérivés et les instruments à revenu fixe détenus dans le portefeuille administré par un gérant externe.

C. Instruments financiers classés selon leur niveau de fiabilité

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Actif					
Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat	–	99 423	–	99 423	104 102
Actifs financiers disponibles à la vente	2 173 600	107 795	–	2 281 395	1 263 741
Passif					
Instruments financiers comptabilisés à la juste valeur avec contrepartie en résultat	–	(99 595)	–	(99 595)	(93 159)
Total	2 173 600	107 623	–	2 281 223	1 274 684

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 146 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. Le Fonds 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)

Note de crédit au 31 décembre	AAA	AA	A	B	Non noté	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie	–	85 606	153 860	73	78 060	317 599	196 272
Dépôts à terme	–	241 265	95 159	142 280	–	478 704	798 987
Total partiel	–	326 871	249 019	142 353	78 060	796 303	995 259
Placements							
Dépôts à terme	–	1 219 181	1 100 314	25 062	–	2 344 557	2 746 827

<i>Note de crédit au 31 décembre</i>	<i>AAA</i>	<i>AA</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Non noté</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Obligations négociables	633 897	931 636	293 908	12 134	73 271	1 944 846	988 789
Instruments structurés	–	–	–	–	–	–	11 411
Contrats de change à terme de gré à gré	–	–	–	–	99 423	99 423	92 691
Actions	–	–	–	–	336 549	336 549	274 952
Total partiel	633 897	2 150 817	1 394 222	37 196	509 243	4 725 375	4 114 670
Total	633 897	2 477 688	1 643 241	179 549	587 303	5 521 678	5 109 929

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 indiciaires 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 :

<i>Notation Moody's</i>		<i>Notation UNICEF</i>
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>2019</i>	<i>2018</i>
Contributions à recevoir	3 284 913	43 154	1 187	3 329 254	3 329 693
Créances diverses	160 383	–	(206)	160 177	68 829
Total	3 445 296	43 154	981	3 489 431	3 398 522

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 2019

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Dépréciation au 1 ^{er} janvier 2019	Dépréciations comptabilisées	Dépréciations reprises	Dépréciation au 31 décembre 2019
Contributions à recevoir	7 710	1 319	(5 442)	3 587
Créances diverses	9 892	1 798	(5 570)	6 120
Total	17 602	3 117	(11 012)	9 707

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)

	Non échus				Échus				Total (valeur comptable 2019)	Total (valeur comptable 2018)
	0 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	Plus d'un an	0 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	Plus d'un an		
Dettes	186 401	–	–	–	64 738	6	865	103	252 113	229 654
Charges à payer	–	–	–	–	–	–	–	–	136 845	109 687
Total	186 401	–	–	–	64 738	6	865	103	388 958	339 341

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. À compter de 2019, l'UNICEF a encore élargi sa stratégie de protection contre la volatilité des devises en investissant dans des options sur devises.

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)

	Dollar des États-Unis	Euro	Livre sterling	Couronne suédoise	Dollar canadien	Yen japonais	Franc suisse	Autres	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	542 368	171 921	8 224	305	187	8 509	5 161	59 628	796 303	995 259
Dépôts à terme	2 344 557		–	–	–	–	–	–	2 344 557	2 746 827
Obligations négociables	1 893 197	40 130	11 519	–	–	–	–	–	1 944 846	988 789
Instruments structurés	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11 411
Actions	232 724	41 072	9 856	4 170	3 129	19 126	4 340	22 132	336 549	274 952
Billets à ordre	–	–	–	–	–	–	–	–	–	7 695
Contributions à recevoir	1 388 653	907 037	364 422	256 432	168 618	51 510	54 966	137 616	3 329 254	3 329 693
Créances diverses	141 497	73 656	195	226	160	–	2	43 864	259 600	161 520
Total des actifs financiers	6 542 996	1 233 816	394 216	261 133	172 094	79 145	64 469	263 240	9 011 109	8 516 146
Dettes	(345 435)	(25 838)	(197)	–	(2)	(330)	(803)	(16 353)	(388 958)	(339 341)
Contributions reçues d'avance	(10 707)	(1 467)	–	–	–	–	(478)	–	(12 652)	(62 288)
Fonds détenus pour le compte de tiers	(1 083 927)	(70 238)	(99)	–	(8)	–	(33)	(122)	(1 154 427)	(803 506)
Autres éléments de passif	(218 091)	(4 931)	(881)	(246)	(1)	–	(3)	(5 536)	(229 689)	(251 828)
Total des passifs financiers	(1 658 160)	(102 474)	(1 177)	(246)	(11)	(330)	(1 317)	(22 011)	(1 785 726)	(1 456 963)
Exposition nette	4 884 836	1 131 342	393 039	260 887	172 083	78 815	63 152	241 229	7 225 383	7 059 183

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)

	2019	2018
Instruments à taux fixe	4 903 410	4 694 882
Autres instruments financiers	4 107 699	3 821 264
Total des actifs financiers	9 011 109	8 516 146

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 2019	Excédent/(déficit)	
	Appréciation du dollar des É.-U. de 10 %	Dépréciation du dollar des É.-U. de 10 %
Euro	(113 134)	113 134
Livre sterling	(39 304)	39 304
Couronne suédoise	(17 208)	17 208
Dollar canadien	(26 089)	26 089
Yen japonais	(7 881)	7 881
Franc suisse	(6 315)	6 315
Total	(209 931)	209 931

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 2019.

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 0,30 million de dollars (gains de 1,30 million de dollars en 2018).

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 2019 s'élevaient à 7,96 millions de dollars (6,68 millions de dollars en 2018). Les obligations gérées en interne à la fin de 2019 s'élevaient à 1,76 milliard de dollars (820,46 millions de dollars en 2018) et étaient classées comme disponibles à la vente. Celles qui étaient assorties d'une option d'achat s'élevaient à 181,07 millions de dollars (102,63 millions de dollars en 2018).

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 2019. 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	1 944 847	–	–
Hausse de 100 points de base	1 906 556	(38 291)	1,97
Baisse de 30 points de base	1 953 790	8 943	0,46

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.

I. Fonds en cybermonnaies

Gestion des risques liés au fonds en cybermonnaies

30. L'UNICEF a créé un prototype de fonds qui permet de recevoir des dons et d'effectuer des décaissements exclusivement en cybermonnaies, afin de financer le recours à des technologies libres en phase de développement au profit des enfants et des jeunes. Les cybermonnaies et la technologie de la chaîne de blocs peuvent aider les organisations telles que l'UNICEF à bénéficier de sources de financement supplémentaires et à améliorer la transparence des opérations. L'UNICEF gère les risques afférents au fonds en cybermonnaies, notamment les risques réglementaires et les risques de volatilité, de réputation et de cybersécurité (piratage, perte d'informations ou activités malveillantes).

Risque de volatilité

31. Le fonds en cybermonnaies est susceptible de comporter des actifs volatils, dont la valeur peut varier considérablement en très peu de temps. L'UNICEF gère ce risque en réduisant au minimum l'incidence de cette volatilité. Il a mis en place des mécanismes et des procédures visant à raccourcir le délai entre la réception et le décaissement des fonds, de sorte que les actifs sont transférés dans un délai très court afin d'éviter toute variation des prix. L'UNICEF ne détient pas les actifs de ce fonds à des fins spéculatives.

Risque de réputation

32. Les cybermonnaies ne sont pas encore couramment utilisées pour effectuer des transactions. De plus, le grand public tend à associer les fonds en cybermonnaies à des activités illégales, et certaines juridictions en ont interdit l'utilisation. L'UNICEF a une longue expérience de la collecte de fonds auprès du secteur privé et de donateurs individuels ; il appliquera donc ses solides procédures de vérification de l'identité des clients au moment d'accepter des dons en cybermonnaies provenant d'organisations et de particuliers connus. L'UNICEF s'est activement employé à expliquer à ses parties prenantes comment fonctionnait le fonds en cybermonnaies afin de mieux faire comprendre l'intérêt qu'il présente s'agissant d'obtenir des résultats en faveur des enfants du monde entier.

Risque réglementaire

33. La création du fonds en cybermonnaies entraîne un risque de non-conformité au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'UNICEF ainsi qu'à l'autre méthode de présentation de l'information adoptée par l'organisation. Pour gérer ce risque, l'UNICEF a créé le fonds en cybermonnaies conformément à son règlement et demandé des conseils spécialisés en matière de comptabilité sur la meilleure façon de présenter l'information relative au fonds. Les contrôles effectués en amont de la création du fonds ont permis de veiller à ce que les obligations réglementaires soient respectées, et donc de réduire le risque réglementaire associé. De plus, les critères de réception et de décaissement des fonds ont été définis de manière très précise afin de veiller à ce que le fonds soit utilisé spécifiquement pour l'objectif défini, conformément au cadre réglementaire de l'UNICEF.

Risques de cybersécurité

34. L'UNICEF devra stocker et gérer des cybermonnaies qui ne peuvent pas être conservées dans un environnement bancaire ordinaire et sont donc soumises aux mêmes risques de sécurité que toutes les données hébergées sur des plateformes informatiques. L'UNICEF utilise son solide cadre comptable pour réglementer la façon dont les portefeuilles en cybermonnaies sont gérés par les fondés de pouvoir. En plus du cadre multisignatures, l'UNICEF a mis en place un portefeuille multisignatures et doté les portefeuilles et les clés privées correspondantes de systèmes de vérification physique et de contrôle des accès pour gérer les risques de sécurité relatifs au fonds en cybermonnaies.

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 2019 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 2019. 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)

	2019	2018
Engagements liés à l'achat d'immobilisations corporelles		
Immeubles	281	–
Matériel de transport	3 875	7 318
Mobilier, agencements et matériel	1 291	53
Matériel informatique et matériel de communication	1 318	1 665
Autres engagements en capital		
Immobilisations incorporelles	12	33
Total des engagements en capital	6 777	9 069
Engagements d'exploitation		
Marchés d'achat de fournitures et d'autres biens	288 750	252 550
Marchés d'achat de services	597 795	551 650
Transferts de fonds à des partenaires de réalisation	84 653	70 009
Transferts de fournitures à des partenaires de réalisation	436 267	420 262
Total des engagements d'exploitation	1 407 465	1 294 471
Total des engagements	1 414 242	1 303 540

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 2019, des commandes non encore honorées dans le cadre de ces accords.

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Accords à long terme pour l'achat de biens	4 291 131	4 605 854
Accords à long terme pour l'achat de services	385 653	353 727
Total des accords à long terme	4 676 784	4 959 581

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 55,35 millions de dollars (contre 59,07 millions en 2018).

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 556,39 millions de dollars au 31 décembre 2019 (contre 387,33 millions de dollars en 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 2019, 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 fiducies, 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)

	2019		2018	
	Produits	Créances	Produits	Créances
Contributions volontaires en espèces	1 227 486	349 753	1 190 779	320 508
Contributions volontaires en nature	1 577	613	4 849	794
Total	1 229 063	350 366	1 195 628	321 302

3. Les contributions volontaires en espèces reçues en 2019 étaient réparties de la façon suivante : 615,00 millions de dollars étaient comptabilisés au titre des ressources ordinaires, 137,98 millions de dollars au titre des autres ressources affectées aux situations d'urgence et 476,08 millions de dollars au titre des autres ressources affectées aux opérations ordinaires. Les contributions volontaires en nature, d'une valeur de 1,58 million de dollars (contre 4,85 millions en 2018), étaient composées de 0,17 million de dollars (contre 3,62 millions en 2019) d'autres ressources affectées aux situations d'urgence et de 1,41 million de dollars (contre 1,23 million en 2018) 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 2019, à l'exclusion du produit de la vente d'articles sous licence, des contributions d'un montant total de 1,59 milliard de dollars (contre 1,57 milliard en 2018). Sur ce total, ils ont retenu 404,55 millions de dollars (contre 382,16 millions en 2018) pour mener à bien leurs activités de collecte de fonds, de sensibilisation et de gestion et administration ou pour constituer des réserves. Le montant net des contributions en espèces virées ou devant être virées à l'UNICEF s'élevé donc au total à 1,18 milliard de dollars (contre 1,19 milliard en 2018).

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 2019 par les comités nationaux s'élevaient, selon les principes comptables locaux qu'ils appliquent, à 227,38 millions de dollars (contre 223,05 millions en 2018).

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 139,32 millions de dollars (contre 118,17 millions en 2018). 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 du personnel et avantages postérieurs à l'emploi	2019	2018
Principaux dirigeants	37	6 586	3 355	1 145	11 086	10 322
Proches	2	275	93	58	426	375
Total	39	6 861	3 448	1 203	11 512	10 697

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 1,21 million de dollars (contre 1,17 million en 2018).

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 Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, les principaux dirigeants ou leurs proches n'ont pas bénéficié de prêts ou d'avances auxquels les autres fonctionnaires ne pouvaient pas prétendre.

D. Programmes, fonds et institutions spécialisées 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 mécanismes de financement conjoints, les entités des Nations Unies collaborent à l'exécution d'activités et à l'obtention de résultats. 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 et à revenu intermédiaire inférieur. 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 d'éducation local dans 49 pays et régions et est l'agent délégué pour les subventions du Partenariat dans 23 pays. Siégeant au Conseil d'administration du Partenariat mondial pour l'éducation, l'UNICEF a encouragé l'inclusion de pays en situation précaire dans le Partenariat. Les fonds versés pour le Partenariat, constatés au titre des contributions volontaires à l'appui de programmes mondiaux ou nationaux, s'élèvent à 52,30 millions de dollars (contre 119,14 millions en 2018).

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 1,78 million de dollars (contre 46,95 millions en 2018).

Gavi Alliance

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 l'un des 28 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. En 2019, elle a honoré le montant total des billets à ordre que détenait l'UNICEF (7,70 millions de dollars en 2018), comme indiqué dans la note 11 (Autres éléments actifs).

19. Comme il est également indiqué à la note 11 (Autres éléments d'actif), l'UNICEF détient un montant de 626,48 millions de dollars (contre 553,48 millions en 2018) 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 135,80 millions de dollars (contre 95,65 millions en 2018).

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. Il occupe l'un 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 9,02 millions de dollars (contre 13,09 millions en 2018).

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 l'un des 18 sièges 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 30,87 millions de dollars (contre 18,08 millions en 2018).

Partenariat mondial pour l'élimination de la violence envers les enfants

23. Le Partenariat mondial pour l'élimination de 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 l'un 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 4,95 millions de dollars (contre 5,70 millions en 2018).

Produits obtenus des autres parties liées, au 31 décembre

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2019	2018
Partenariat mondial pour l'éducation	52 302	119 143
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	1 778	46 946
Gavi Alliance	135 799	95 645
Nutrition International	9 021	13 094
Éducation sans délai	30 871	18 079
Partenariat mondial pour l'élimination de la violence envers les enfants	4 951	5 701
Total	234 722	298 608

Note 35**Événements postérieurs à la date de clôture***Pandémie de COVID-19*

1. La date de clôture des comptes de l'UNICEF est fixée au 31 décembre. Au 31 mars 2020 (date de signature des présents états financiers), la pandémie de COVID-19 est considérée comme un événement majeur en cours depuis le 31 décembre 2019. Bien que ses incidences ne puissent pas être mesurées ou évaluées de manière fiable, elle peut avoir un effet sur l'organisation en 2020 en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes, les activités génératrices de recettes, la collecte des contributions et les portefeuilles d'investissement.

Note 36**Information sectorielle**

1. Un secteur est une activité ou un groupe d'activités pour lesquels 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 sommes inutilisées sont restituées 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. Le secteur Ressources ordinaires (programmes) comprend des activités exposées dans les descriptifs de programme. Les principales charges correspondant à ces deux 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 produits du secteur Fonds d'affectation spéciale.

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	2019
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Programme ordinaire	Programme des opérations d'urgence		
Actifs sectoriels							
Actifs sectoriels courants							
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^a	796 303	–	–	–	–	–	796 303
Activité intersectorielle ^b	(3 938 542)	15 675	–	2 428 680	680 476	813 711	–
Contributions à recevoir	–	1 443	437 484	1 248 378	658 485	–	2 345 790
Créances diverses	84 896	731	32 842	25 261	11 798	2 929	158 457
Avances au titre de l'assistance pécuniaire	–	–	117 632	394 127	327 492	11 658	850 909
Stocks	36 837	–	10 699	171 749	161 104	–	380 389
Placements	3 397 912	–	–	–	–	–	3 397 912
Autres éléments d'actif	9 536	94	13 254	15 302	4 192	626 883	669 261
Total des actifs sectoriels courants	386 942	17 943	611 911	4 283 497	1 843 547	1 455 181	8 599 021
Actifs sectoriels non courants							
Contributions à recevoir	–	–	140 050	731 852	111 562	–	983 464
Créances diverses	1 342	–	342	21	15	–	1 720
Placements	1 327 463	–	–	–	–	–	1 327 463
Immobilisations corporelles	188 397	1 961	40 150	8 513	17 160	395	256 576
Immobilisations incorporelles	3 040	–	1 279	67	15	–	4 401
Autres éléments d'actif	1 717	–	–	–	–	–	1 717
Total des actifs sectoriels non courants	1 521 959	1 961	181 821	740 453	128 752	395	2 575 341
Total des actifs sectoriels (2019)	1 908 901	19 904	793 732	5 023 950	1 972 299	1 455 576	11 174 362
Total des actifs sectoriels (2018)	1 926 590	17 544	854 868	4 684 541	1 988 105	1 033 520	10 505 168

^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.

A. Information sectorielle : actifs et passifs par catégorie de fonds (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>			<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>2019</i>
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Programme ordinaire</i>	<i>Programme des opérations d'urgence</i>		
Passifs sectoriels							
Passifs sectoriels courants							
Dettes et autres charges à payer	62 292	1 430	14 735	40 789	28 498	241 214	388 958
Contributions reçues d'avance	–	151	–	10 786	308	–	11 245
Fonds détenus pour le compte de tiers	–	–	–	–	–	1 154 427	1 154 427
Autres éléments de passif	119 723	–	801	–	–	70 754	191 278
Avantages du personnel	133 302	–	–	–	–	–	133 302
Provisions	2 791	2	122	16 010	6 608	–	25 533
Total des passifs sectoriels courants	318 108	1 583	15 658	67 585	35 414	1 466 395	1 904 743
Passifs sectoriels non courants							
Contributions reçues d'avance	–	1 407	–	–	–	–	1 407
Avantages du personnel	1 497 854	–	–	–	–	–	1 497 854
Autres éléments de passif	31 262	–	–	–	–	7 149	38 411
Total des passifs sectoriels non courants	1 529 116	1 407	–	–	–	7 149	1 537 672
Total des passifs sectoriels (2019)	1 847 224	2 990	15 658	67 585	35 414	1 473 544	3 442 415
Total des passifs sectoriels (2018)	1 765 026	1 654	18 938	133 892	53 153	1 067 057	3 039 720

A. Information sectorielle : actifs et passifs par catégorie de fonds (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Total (ressources ordinaires)</i>	<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>2019</i>
		<i>Programme ordinaire</i>	<i>Programme des opérations d'urgence</i>		
Actif net, 1^{er} janvier 2019	1 013 384	4 550 649	1 934 952	(33 537)	7 465 448
Excédent/(déficit) pour l'année	(235 005)	405 716	1 933	15 569	188 213
Gains actuariels comptabilisés directement dans les réserves	1 580	–	–	–	1 580
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	76 706	–	–	–	76 706
Actif net au 31 décembre 2019	856 665	4 956 365	1 936 885	(17 968)	7 731 947
Actif net au 31 décembre 2018	1 013 384	4 550 649	1 934 952	(33 537)	7 465 448

B. Information sectorielle : produits et charges par catégorie de fonds

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Ressources ordinaires</i>			<i>Autres ressources</i>		<i>Fonds d'affectation spéciale</i>	<i>Élimination des opérations entre secteurs</i>	2019
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Programme ordinaire</i>	<i>Programme des opérations d'urgence</i>			
Produits sectoriels								
Contributions volontaires	–	63 579	1 106 310	2 980 924	2 050 081	–	–	6 200 894
Produits divers	10 145	–	–	518	353	74 207	–	85 223
Produit des placements	126 154	–	–	–	–	–	–	126 154
Opérations internes de recouvrement des coûts	311 201	–	–	–	–	–	(311 201)	–
Perception directe interne	116 370	–	–	–	–	–	(116 370)	–
Total des produits sectoriels (2019)	563 870	63 579	1 106 310	2 981 442	2 050 434	74 207	(427 571)	6 412 271
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
Charges sectorielles								
Assistance pécuniaire	–	–	283 138	1 083 588	985 221	–	–	2 351 947
Transfert des fournitures destinées aux programmes	–	–	85 130	439 089	457 415	–	–	981 634
Avantages du personnel	594 002	13 521	330 841	353 762	195 194	32 186	–	1 519 506
Amortissement	11 140	164	7 379	1 562	3 546	99	–	23 890
Charges diverses	313 068	48 889	222 136	406 596	319 842	26 442	(427 571)	909 402
Autres services d'experts liés aux programmes	–	–	88 897	296 006	87 956	–	–	472 859
Charges financières	2 385	–	–	–	–	–	–	2 385
Total des charges sectorielles (2019)	920 595	62 574	1 017 521	2 580 603	2 049 174	58 727	(427 571)	6 261 623
Total des charges sectorielles (2018)	881 226	55 286	944 367	2 465 922	1 979 475	51 171	(407 690)	5 969 757
Gains nets (2019)	30 740	35	1 151	4 877	673	89	–	37 565
Gains/(pertes) net(te)s (2018)	17 546	27	764	(1 375)	(330)	43	–	16 675
Excédent/(déficit) net (2019)	(325 984)	1 040	89 940	405 716	1 933	15 569	–	188 213
Excédent/(déficit) net (2018)	(342 618)	11 382	617 712	474 974	(52 892)	14 118	–	722 676

C. Information sectorielle : charges par région

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	Élimination des opérations entre secteurs	2019
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programme	Programme ordinaire	Programme des opérations d'urgence			
Assistance pécuniaire								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	13 564	64 286	13 908	–	–	91 758
Europe et Asie centrale	–	–	4 999	27 874	148 608	–	–	181 481
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	71 696	246 090	133 194	–	–	450 980
Siège	–	–	9 742	8 485	3 812	–	–	22 039
Amérique latine et Caraïbes	–	–	15 828	43 480	24 636	–	–	83 944
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	–	–	11 135	344 364	496 612	–	–	852 111
Asie du Sud	–	–	57 944	106 870	52 122	–	–	216 936
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	98 230	242 139	112 329	–	–	452 698
Total de l'assistance pécuniaire	–	–	283 138	1 083 588	985 221	–	–	2 351 947
Transfert des fournitures destinées aux programmes								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	2 924	20 438	11 013	–	–	34 375
Europe et Asie centrale	–	–	810	12 142	3 900	–	–	16 852
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	19 600	122 503	95 174	–	–	237 277
Siège	–	–	261	12 030	6 270	–	–	18 561
Amérique latine et Caraïbes	–	–	6 637	10 203	7 246	–	–	24 086
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	–	–	9 116	78 903	197 883	–	–	285 902
Asie du Sud	–	–	10 778	70 480	34 120	–	–	115 378
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	35 004	112 390	101 809	–	–	249 203
Total du transfert des fournitures destinées aux programmes	–	–	85 130	439 089	457 415	–	–	981 634

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>Élimination des opérations entre secteurs</i>	2019
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Programme ordinaire</i>	<i>Programme des opérations d'urgence</i>			
Avantages du personnel								
Asie de l'Est et Pacifique	28 965	3 996	28 186	38 374	3 108	–	–	102 629
Europe et Asie centrale	26 015	612	11 344	11 053	7 262	–	–	56 286
Afrique de l'Est et Afrique australe	46 010	41	81 069	83 184	42 179	45	–	252 528
Siège	367 974	595	27 950	44 966	10 897	32 114	–	484 496
Amérique latine et Caraïbes	31 160	7 450	16 617	20 035	5 297	–	–	80 559
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	31 577	–	20 620	40 636	73 322	–	–	166 155
Asie du Sud	18 398	827	54 389	45 836	10 782	27	–	130 259
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	43 903	–	90 666	69 678	42 347	–	–	246 594
Total des avantages du personnel	594 002	13 521	330 841	353 762	195 194	32 186	–	1 519 506
Amortissement								
Asie de l'Est et Pacifique	642	5	522	194	40	–	–	1 403
Europe et Asie centrale	244	–	71	11	168	–	–	494
Afrique de l'Est et Afrique australe	1 420	–	2 007	446	899	–	–	4 772
Siège	5 185	138	471	47	9	95	–	5 945
Amérique latine et Caraïbes	602	21	177	60	100	–	–	960
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	881	–	513	221	1 595	–	–	3 210
Asie du Sud	1 165	–	1 081	246	203	2	–	2 697
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1 001	–	2 537	337	532	2	–	4 409
Total de l'amortissement	11 140	164	7 379	1 562	3 546	99	–	23 890

C. Information sectorielle : charges par région (suite)

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Ressources ordinaires			Autres ressources		Fonds d'affectation spéciale	Élimination des opérations entre secteurs	2019
	Secteur institutionnel	Hors programmes	Programmes	Programme ordinaire	Programme des opérations d'urgence			
Charges diverses								
Asie de l'Est et Pacifique	5 593	11 750	12 541	29 669	5 795	310	–	65 658
Europe et Asie centrale	8 035	2 610	7 046	17 410	21 841	27	–	56 969
Afrique de l'Est et Afrique australe	11 954	2 276	42 978	83 891	56 900	2 803	–	200 802
Siège	252 153	8 709	47 146	73 964	29 495	19 632	(427 571)	3 528
Amérique latine et Caraïbes	9 569	14 934	10 183	22 971	9 706	96	–	67 459
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	5 848	1 348	13 469	62 226	129 425	877	–	213 193
Asie du Sud	8 080	1 727	26 598	51 301	14 034	1 988	–	103 728
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	11 836	5 535	62 175	65 164	52 646	709	–	198 065
Total des charges diverses	313 068	48 889	222 136	406 596	319 842	26 442	(427 571)	909 402
Autres services d'experts liés aux programmes								
Asie de l'Est et Pacifique	–	–	6 424	17 816	3 033	–	–	27 273
Europe et Asie centrale	–	–	3 709	6 017	2 871	–	–	12 597
Afrique de l'Est et Afrique australe	–	–	16 595	54 585	18 188	–	–	89 368
Siège	–	–	12 494	25 949	3 962	–	–	42 405
Amérique latine et Caraïbes	–	–	6 036	15 746	3 978	–	–	25 760
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	–	–	3 562	22 354	38 774	–	–	64 690
Asie du Sud	–	–	22 134	105 860	6 492	–	–	134 486
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	–	–	17 943	47 679	10 658	–	–	76 280
Total des autres services d'experts liés aux programmes	–	–	88 897	296 006	87 956	–	–	472 859
Charges financières								
Siège	2 385	–	–	–	–	–	–	2 385
Total des charges financières	2 385	–	–	–	–	–	–	2 385

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>Élimination des opérations entre secteurs</i>	<i>2019</i>
	<i>Secteur institutionnel</i>	<i>Hors programmes</i>	<i>Programmes</i>	<i>Programme ordinaire</i>	<i>Programme des opérations d'urgence</i>			
Total des charges par région								
Asie de l'Est et Pacifique	35 200	15 751	64 161	170 777	36 897	310	–	323 096
Europe et Asie centrale	34 294	3 222	27 979	74 507	184 650	27	–	324 679
Afrique de l'Est et Afrique australe	59 384	2 317	233 945	590 699	346 534	2 848	–	1 235 727
Siège	627 697	9 442	98 064	165 441	54 445	51 841	(427 571)	579 359
Amérique latine et Caraïbes	41 331	22 405	55 478	112 495	50 963	96	–	282 768
Région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord	38 306	1 348	58 415	548 704	937 611	877	–	1 585 261
Asie du Sud	27 643	2 554	172 924	380 593	117 753	2 017	–	703 484
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	56 740	5 535	306 555	537 387	320 321	711	–	1 227 249
Total des charges sectorielles	920 595	62 574	1 017 521	2 580 603	2 049 174	58 727	(427 571)	6 261 623

20-08217 (F)

140920

170920