



**QUARANTE-SIXIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(Nouméa, Nouvelle-Calédonie, 28-30 juin 2016)

POINT 6 DE L'ORDRE DU JOUR : BUDGET RECTIFICATIF 2016 ET BUDGET PRÉVISIONNEL 2017

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé

1. Le présent document expose le budget rectificatif de l'exercice 2016, que le CRGA est invité à noter conformément au règlement financier de l'Organisation, qui fait obligation au Directeur général de signaler au CRGA les modifications apportées au budget.
2. Il présente également le budget prévisionnel de l'exercice 2017, que le CRGA est invité à examiner.
3. **Le budget rectificatif de l'exercice 2016** est en équilibre et s'élève à 101,8 millions d'UCOM. La composante ordinaire du budget s'établit à 25,4 millions d'UCOM, auxquels s'ajoutent des financements fléchés et destinés à des projets, pour un montant total de 76,4 millions d'UCOM. Les projections budgétaires pour l'exercice en cours font état d'une augmentation des recettes de 10,9 millions d'UCOM (12 %) par rapport aux 91 millions d'UCOM initialement annoncés pour le budget 2016, une hausse qui s'explique en grande partie par l'augmentation des financements accordés aux projets.
4. **Les projections actualisées du Secrétariat font apparaître un déficit budgétaire de 5,6 millions d'UCOM pour l'exercice 2017**, qui correspond à la différence entre les recettes (82,7 millions d'UCOM) et les dépenses (88,3 millions d'UCOM). D'après les chiffres prévisionnels, les fonds ordinaires et les fonds programme et projet devraient s'établir à 23,5 millions et 59,2 millions d'UCOM respectivement, ce qui nous donne 82,7 millions d'UCOM de recettes prévisionnelles au total. Ces chiffres sont nettement en deçà des recettes prévues dans le budget rectificatif de l'exercice 2016 (coupe de 19,2 millions d'UCOM, soit 18,8 %) et s'expliquent essentiellement comme suit :
 - a. Les fonds fléchés et les fonds projet sont amputés de 17,3 millions d'UCOM, sous l'effet de fluctuations de change défavorables et de l'effondrement conjoncturel des fonds projet, les projets existants suivant leur cours alors que l'on ne sait pas encore quels cycles de financement leur succéderont. Ce phénomène de creux a par ailleurs une incidence sur les déficits budgétaires projetés pour les exercices 2018 et 2019.
 - b. Les redevances administratives pour gestion de projet accusent une baisse de 1,2 million d'UCOM (conséquence directe de la chute des fonds projet).
 - c. Les fonds programme subissent une perte de 750 000 UCOM, imputable à des fluctuations de change défavorables.
5. Le document appelle par ailleurs l'attention du CRGA sur le fait que **les prévisions budgétaires font apparaître un déficit de 9,3 millions d'UCOM pour l'exercice 2018 et de 10,8 millions d'UCOM pour 2019.**

6. Le Secrétariat avait présenté un budget 2016 en équilibre à la quarante-cinquième session du CRGA, en novembre 2015. Toutefois, dès le premier trimestre de l'année 2016, il est apparu que le budget affichait un déficit de 2,1 millions d'UCOM, sous l'effet conjugué d'un change défavorable et de l'arrivée de nouvelles priorités pour lesquelles aucun financement n'avait été réservé. En conséquence, le Secrétariat s'est vu contraint de prendre des mesures draconiennes et immédiates de rééquilibrage budgétaire. Nous notons que le CRGA réuni en sa quarante-cinquième session avait approuvé la ponction de 600 000 UCOM dans les fonds de réserve afin de les réaffecter à des projets prioritaires. Toutefois, compte tenu de l'ampleur des déficits annoncés pour 2017 et au-delà, le Secrétariat a estimé qu'il n'était pas judicieux de puiser dans les réserves en 2016. Le train de mesures adopté est détaillé dans le paragraphe 27 ci-dessous.

7. Le Secrétariat s'engage à résorber les déficits budgétaires projetés pour les exercices 2017 et ultérieurs et à trouver les ressources nécessaires pour financer les initiatives qu'appelle le Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020, ainsi que tout dossier prioritaire nouveau ou émergent. La mise en œuvre des démarches de financement durable proposées dans le document 6.2 au cours des trois prochains cycles budgétaires constitue l'une des pièces charnières de la stratégie déployée par le Secrétariat afin que les systèmes financiers et les niveaux de financement de la CPS soient véritablement en adéquation avec la mission qu'elle remplit et mis au service des priorités sur lesquelles l'Organisation centrera son action.

Recommandations

8. Le CRGA est invité à :

- i. prendre note du budget rectificatif pour l'exercice 2016 et valider les actions engagées par le Secrétariat pour veiller au respect du principe d'équilibre budgétaire ;
 - ii. prendre note du budget prévisionnel de l'exercice 2017, entendu que :
 - a. le Secrétariat doit présenter un budget rectificatif 2017 corrigeant substantiellement le déficit prévisionnel annoncé ;
 - b. le budget sera examiné par le Comité d'audit et des risques ;
 - c. le document budgétaire final sera soumis d'ici à décembre 2016 au sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique pour examen et approbation ;
 - iii. prendre note des graves difficultés budgétaires qui se confirment pour 2018 et 2019 ;
 - iv. approuver la proposition du Secrétariat d'élaborer et d'appliquer une stratégie de financement durable, prévoyant notamment des dispositifs de recouvrement des coûts et de hiérarchisation des priorités, au cours de trois cycles budgétaires.
-

BUDGET RECTIFICATIF 2016 ET BUDGET PRÉVISIONNEL 2017

Objet

9. Le présent document expose le budget rectificatif de l'exercice 2016, que le CRGA est invité à noter conformément au règlement financier de l'Organisation, qui fait obligation au Directeur général de signaler au CRGA les modifications apportées au budget.

10. Il présente également le budget prévisionnel de l'exercice 2017, que le CRGA est invité à examiner et à approuver, étant entendu que :

- a. compte tenu de la décision d'avancer de cinq mois la session du CRGA et des difficultés qu'elle représente pour l'établissement d'un document budgétaire fiable pour les années à venir, le Secrétariat propose que le CRGA note que le budget prévisionnel 2017 est par nature « provisoire » et qu'un budget rectificatif sera soumis pour approbation en décembre 2016 ;
- b. il est proposé de soumettre le budget rectificatif au Comité d'audit et des risques pour examen avant que le document final ne soit présenté pour dernière lecture et approbation au sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique.

Introduction

11. *Le Secrétariat a informé le CRGA réuni en sa quarante-cinquième session qu'il s'engageait à résorber les déficits budgétaires projetés et à trouver les ressources nécessaires pour financer les initiatives qu'appelle le Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020, ainsi que tout dossier prioritaire nouveau ou émergent. Pour ce faire, le Secrétariat a opéré un recentrage stratégique sur ses finances, en mettant particulièrement l'accent sur l'application du principe de recouvrement intégral des coûts à travers l'Organisation. Le Secrétariat fait remarquer que, à compter du budget rectificatif de l'exercice en cours, le principe de recouvrement intégral des coûts est appliqué aux technologies de l'information et de la communication et que, dans le budget de l'exercice 2017, ce même principe sera introduit selon des modalités analogues pour le financement de l'ensemble des installations. Le mode de chiffrage des propositions de projets sera également revu, l'objectif étant que le dispositif atteigne sa vitesse de croisière en l'espace de trois cycles budgétaires. En outre, une fonction mobilisation des ressources vient d'être créée. Pour garantir le financement durable de la CPS à l'avenir, il faudra sans nul doute que le Secrétariat et les membres revoient leur manière de penser les programmes de travail et l'investissement. À l'avenir, l'affectation des fonds ordinaires et des excédents sera guidée par un mécanisme objectif de hiérarchisation des priorités, afin que les financements de la CPS soient mis au service des objectifs stratégiques de l'Organisation, et non simplement distribués selon des considérations historiques. Au final, l'objectif est de disposer d'une stratégie de financement durable, appliquée pleinement d'ici à la fin de l'exercice 2018, de manière à ce que les systèmes financiers et les niveaux de financement de la CPS soient véritablement en adéquation avec la mission qu'elle remplit.*

12. Le budget rectificatif 2016 et le budget prévisionnel 2017 figurent dans le document budgétaire à reliure verte (le livre vert), qui fait état des recettes et des dépenses prévues, et présente un récapitulatif des dépenses pour chaque chapitre du budget (par division).

13. En complément du tableau récapitulatif des recettes et des dépenses présenté aux pages 1 à 4, on trouvera dans le livre vert une synthèse du budget de chaque division, par chapitre budgétaire, détaillant les éléments suivants :

- catégories de financement : fonds ordinaires, fonds fléchés et fonds projet ;
- textes explicatifs indiquant, pour chaque division ou département, le but et les objectifs visés et les principaux produits/résultats escomptés par catégorie de financement (fonds ordinaires ou fonds projet) au titre de l'exercice 2016 ;
- prévisions budgétaires pour les exercices 2017, 2018 et 2019.

14. Le livre vert contient diverses annexes faisant état d'informations supplémentaires, notamment en ce qui concerne les contributions statutaires et les subventions spéciales des pays hôtes, ainsi qu'une projection préliminaire des recettes attendues jusqu'en 2019, par type et par source de financement (membres/bailleurs de fonds).

15. Les financements prévus dans le budget rectificatif de l'exercice 2016 et le budget prévisionnel 2017 sont subdivisés en trois catégories : *les fonds ordinaires, les fonds fléchés et les fonds projet.*

- i. *Les fonds ordinaires* sont des ressources globalisées sans destination spécifique. Cette catégorie comprend les recettes provenant des sources suivantes : contributions statutaires des membres, subventions spéciales des pays hôtes et recettes générales (redevances administratives perçues au titre de la gestion des projets, intérêts des placements bancaires et recettes diverses). Elle inclut également les contributions volontaires versées par les membres en vue du financement des fonctions essentielles du Secrétariat. En règle générale, les fonds ordinaires ne sont pas limités dans le temps et constituent donc une source prévisible de recettes pour l'Organisation.
- ii. *Les fonds fléchés* désignent les ressources que les membres et les bailleurs affectent à un grand domaine thématique ou à une division particulière, sans qu'elles soient destinées spécifiquement à un projet. Au sein du domaine ou de la division concernée, les fonds peuvent être alloués avec une certaine souplesse. Ces financements sont généralement limités dans le temps.
- iii. *Les fonds projet* font référence aux ressources spécifiques engagées par les partenaires du développement, qu'ils soient membres de la CPS ou non, et réservées à des activités particulières limitées dans le temps.

Contributions statutaires

16. Les projections établies pour les contributions statutaires des exercices 2016, 2017 et 2018-2019 renvoient aux niveaux approuvés par la huitième Conférence de la Communauté du Pacifique en 2013. Le Secrétariat a opté pour des projections chiffrées constantes, dans l'attente de la conclusion de l'examen triennal des contributions statutaires qui doit avoir lieu cette année. Les contributions statutaires des pays membres sont indiquées à l'annexe 1 du livre vert.

17. Le montant total des contributions des membres fondateurs s'élève à 9 167 665 UCOM, ventilé comme suit :

Australie	3 200 000 UCOM
États-Unis d'Amérique	1 417 665 UCOM
France	2 500 000 UCOM
<u>Nouvelle-Zélande</u>	<u>2 050 000 UCOM</u>
Total	9 167 665 UCOM

18. Les contributions statutaires dont s'acquittent les 22 pays insulaires membres de la CPS s'établissent à 2 113 600 UCOM. Chaque pays insulaire membre relève de l'une ou l'autre des cinq catégories approuvées par la huitième Conférence de la Communauté du Pacifique et assorties des barèmes de contribution correspondants.

19. La huitième Conférence a également pris note de la requête de Guam visant la réévaluation de sa capacité contributive, qui avait été portée à 130 000 UCOM par an au titre de la catégorie 2. Depuis, aucun élément d'information ne permet de savoir si Guam est en mesure de verser la contribution majorée et s'il est disposé à le faire. En conséquence, sa contribution au budget est maintenue à son niveau de 2014, à savoir 69 000 UCOM. À cet égard, le Secrétariat exprime à nouveau son souhait que Guam annonce officiellement ses intentions.

20. Le Secrétariat attire également l'attention des membres sur le fait que, à la date de rédaction du présent document, seuls 12 États et Territoires membres ont acquitté en totalité leurs contributions statutaires pour 2016. Le tableau 1 ci-dessous fait la synthèse des contributions versées et à recevoir. Le montant total des contributions à recevoir s'élève ainsi à 4,215 millions d'UCOM (voir annexe 1). Cette situation vient compromettre un peu plus la capacité de la CPS à prévoir ses recettes et dépenses, d'une part, et à mettre en œuvre son Plan stratégique, d'autre part. Le Secrétariat saurait gré aux membres de s'engager à verser leurs contributions statutaires et, le cas échéant, à régler leurs arriérés avant la fin 2016.

Tableau 1 : État des contributions statutaires et des subventions spéciales des pays hôtes.

Membres ayant réglé leur contribution en totalité	Membres n'ayant pas réglé leur contribution 2016 en totalité, mais n'accusant pas d'arriérés significatifs	Membres accusant des arriérés significatifs
Australie Îles Cook Fidji France Kiribati Nouvelle-Zélande Pitcairn Polynésie française Samoa Tokelau Tonga Wallis et Futuna	États-Unis d'Amérique Guam Îles Marshall États fédérés de Micronésie Nauru Niue Nouvelle-Calédonie Papouasie-Nouvelle-Guinée Îles Salomon Samoa américaines Tuvalu Vanuatu	Îles Mariannes du Nord (576 878 UCOM) Palau (208 332 UCOM)
Total : 12	Total : 12	Total : 2

Subventions spéciales des pays hôtes

21. La huitième Conférence a également pris note de la proposition de porter à trois millions d'UCOM le montant global des subventions spéciales des pays hôtes à compter des exercices 2015/2016. Au vu de la situation financière des pays accueillant les bureaux de la CPS et de la conjoncture économique mondiale, le Secrétariat a estimé que le montant proposé n'était pas réaliste et a préféré présenter une augmentation plus modeste, qui fait l'objet de pourparlers avec les pays hôtes. Si ces derniers acceptent de relever leurs contributions aux niveaux proposés, le barème révisé des subventions spéciales des pays hôtes s'établira comme suit :

Pays hôte	Montant proposé	Montant versé en 2016	Montant versé en 2015
Fidji	400 000 UCOM	40 000 UCOM*	40 000 UCOM
Nouvelle-Calédonie	340 000 UCOM	250 000 UCOM*	60 000 UCOM
États fédérés de Micronésie	200 000 UCOM	200 000 UCOM	0
Îles Salomon	50 000 UCOM	50 000 UCOM*	50 000 UCOM
TOTAL	990 000 UCOM	540 000 UCOM	150 000 UCOM

* Les montants suivis d'un astérisque ont déjà été acceptés par les pays hôtes.

22. Le Secrétariat saisit cette occasion pour préciser que les contributions des pays hôtes, tout comme les privilèges et immunités accordés à la CPS aux termes des accords de siège, sont établies en reconnaissance des importantes retombées économiques que retirent les pays hôtes de la présence de la CPS sur leur territoire national. Comme l'a déjà noté le CRGA lors de précédentes sessions, le rapport 2014 sur les avantages économiques liés à la présence de la CPS dans les pays hôtes de l'Organisation montre qu'en valeur totale annuelle nette, la présence de la CPS rapporte environ 29 millions de dollars des États-Unis aux Fidji, 25 millions de dollars à la Nouvelle-Calédonie, 2,2 millions aux États fédérés de Micronésie et 0,2 million aux Îles Salomon.

23. Pour l'exercice 2016, le montant global des subventions spéciales a été porté à 540 000 UCOM, contre 150 000 UCOM précédemment. Cela dit, le Secrétariat tient à signaler que ce montant majoré demeure largement en deçà du montant total des avantages économiques dont jouissent les pays hôtes et ne représente que la moitié environ du montant total proposé, à savoir 990 000 UCOM.

24. Cette augmentation est également le fruit d'échanges constructifs avec le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie qui s'est engagé à revoir nettement à la hausse sa subvention spéciale (de 60 000 UCOM à 250 000 UCOM par an). Le Secrétariat tient à saluer tout particulièrement cet effort.

25. Les discussions se poursuivent avec les Fidji en vue d'une augmentation de la subvention spéciale annuelle de 40 000 UCOM à 400 000 UCOM. Le pays procède en ce moment même à des consultations internes, qui, le Secrétariat l'espère, permettront au plus vite de relever la contribution au montant souhaité.

26. Les États fédérés de Micronésie, qui accueillent l'antenne régionale Pacifique Nord de la CPS depuis janvier 2016, restent le seul pays hôte de la CPS à ne verser aucune contribution spéciale à ce titre à l'Organisation. Le Secrétariat a reçu la confirmation orale que le pays s'acquittera de la subvention spéciale proposée (200 000 UCOM par an) et a donc inscrit cette somme dans le budget rectificatif de l'exercice 2016. Il attend néanmoins la confirmation officielle du vote de la subvention spéciale au Congrès des États fédérés de Micronésie et des dispositions qui doivent être prises pour l'exécution du paiement avant la fin de l'année. Le Secrétariat accueillerait avec beaucoup de gratitude toute information complémentaire que les États fédérés de Micronésie pourraient fournir sur ce dossier.

Vue d'ensemble du budget rectificatif de l'exercice 2016

27. Le budget rectificatif de l'exercice 2016 est en équilibre et s'élève à 101,8 millions d'UCOM. La composante ordinaire du budget s'établit à 25,5 millions d'UCOM, auxquels s'ajoutent des financements fléchés et des fonds destinés à des projets, pour un montant total de 76,4 millions d'UCOM. Dans l'ensemble, les projections budgétaires pour l'exercice en cours font état d'une augmentation sensible des recettes (10,9 millions d'UCOM, soit environ 12 %) par rapport aux 91 millions d'UCOM initialement annoncés pour le budget 2016, une hausse qui s'explique en grande partie par l'augmentation des financements accordés aux projets.

28. Le Secrétariat appelle l'attention du CRGA sur le fait que, bien que le CRGA ait approuvé un budget en équilibre à sa quarante-cinquième session, dès le début de l'année 2016, il a dû faire face à un déficit budgétaire d'environ 2,15 millions d'UCOM, imputable à des facteurs endogènes et exogènes défavorables, notamment :

- a. des effets de change défavorables, avec à la clé :
 - i. un renchérissement des dépenses de personnel de 820 000 UCOM ;
 - ii. une baisse des recettes ordinaires de 530 000 UCOM ;
- b. l'ajout d'activités supplémentaires – 800 000 UCOM.

29. Pour combler ce déficit, le Secrétariat a adopté un train de mesures correctives à court terme destinées à réduire les coûts inscrits au budget de 2016. Nous tenons à signaler que ces mesures ont eu une incidence directe sur le personnel, ce qui a suscité d'importantes tensions en interne. Le Secrétariat reste conscient que, de par leur visée à court terme, ces mesures ne règlent aucunement les problèmes structurels chroniques à l'origine des déficits installés qui sont anticipés pour les exercices 2017 à 2019. Ces mesures sont les suivantes :

- a. Le taux de change utilisé pour convertir les traitements versés aux agents recrutés à l'international et libellés en DTS (droits de tirage spéciaux) a été fixé à un taux plafond inférieur au taux du marché – 530 000 UCOM.

- b. L'évaluation annuelle des états de service du personnel n'a donné lieu à aucune augmentation salariale – 480 000 UCOM.
- c. Plusieurs postes vacants ont été gelés – 350 000 UCOM.
- d. Certains services généraux ont été revus à la baisse, de même qu'un projet de gestion de l'information et des connaissances – 360 000 UCOM.
- e. Le principe de recouvrement intégral des coûts a été introduit pour les services relevant des technologies de l'information et de la communication – 450 000 UCOM.

30. Les recettes ordinaires accusent une baisse de 1,5 million d'UCOM, dans le sillage d'une chute générale des recettes. Le principal facteur limitant réside dans la diminution des redevances administratives perçues pour gestion de projet, qui devrait représenter à elle seule une perte d'environ un million d'UCOM.

31. Les fonds fléchés et les fonds projet se montent à 76,4 millions d'UCOM dans le budget rectificatif de l'exercice 2016, soit une hausse de 12,4 millions d'UCOM par rapport aux 64 millions présentés dans le budget prévisionnel, qui s'explique par l'arrivée de nouveaux projets et le report de fonds projet non dépensés en 2015.

32. Les membres contribuent au budget total à hauteur de 44,6 % (41,9 % pour les membres fondateurs et 2,7 % pour les membres insulaires). Les partenaires du développement financent le budget à concurrence de 51,4 %, les 4 % restants provenant d'autres sources internes de recettes.

33. Le livre vert présente un récapitulatif des recettes ventilées par type de financement (fonds ordinaires, fonds programme et fonds projet).

34. Le chapitre I – Bureau du Directeur général et directeurs généraux adjoints – couvre le budget du Bureau du Directeur général, des bureaux des deux directeurs généraux adjoints, ainsi que de la Cellule stratégie, programmation et amélioration continue et de la Cellule communication et information du public. Ensemble, ces composantes représentent 4,6 % du budget total.

35. Les chapitres II à X rendent compte du budget de l'ensemble des divisions techniques. La Division géosciences reste la plus grande division technique de la CPS, absorbant à elle seule 22,7 % du budget total de l'Organisation, suivie par la Division ressources terrestres (14,6 %), la Division développement économique (12,4 %), la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins (12,5 %), le Programme durabilité environnementale (7 %), la Division statistique pour le développement (4,2 %), la Division développement social (4,2 %), la Division santé publique (3,9 %), et le Programme pour l'évaluation et la qualité de l'enseignement (3,1 %).

36. Le chapitre XI présente le budget de la Direction opérations et gestion, dont le rôle est d'appuyer les activités des huit grandes sections qu'elle chapeaute : administration, bibliothèque, finances, publications, ressources humaines, services juridiques, et traduction et interprétation. Le chapitre XI comprend également les bureaux décentralisés de l'Organisation, à savoir l'antenne régionale Pacifique Nord, le Bureau régional pour la Mélanésie (comprenant le bureau de pays des Îles Salomon), et le Secrétariat de l'Instance régionale océanienne de coordination de pays. Les composantes décrites dans ce chapitre représentent 10,8 % du budget total de la CPS.

37. Le chapitre XII est consacré aux technologies de l'information et de la communication (TIC), au service de gestion immobilière et à l'économat. Étant donné que le principe de recouvrement intégral des coûts est désormais appliqué aux TIC, ces dernières ont été classées à des fins de présentation budgétaire dans les unités autofinancées (avec la gestion immobilière et l'économat). Il est à noter que les TIC accusent un déficit anticipé de 202 000 UCOM dans le budget rectificatif 2016, qui devrait être résorbé d'ici à la fin de l'année lorsque les difficultés liées à la transition auront été réglées. Sur le plan administratif, les trois unités autofinancées relèvent toujours de la Direction opérations et gestion.

Vue d'ensemble du budget prévisionnel de l'exercice 2017

38. Le Secrétariat présente un budget prévisionnel 2017 affichant un déficit de 5,6 millions d'UCOM, différence entre les recettes établies à 82,7 millions d'UCOM et les dépenses chiffrées à 88,3 millions d'UCOM. Les recettes totales anticipées s'élèvent à 82,6 millions d'UCOM, réparties entre fonds ordinaires (23,5 millions d'UCOM) et fonds fléchés et projet (59,2 millions d'UCOM), soit une baisse sensible (19,2 millions d'UCOM, 18,8 %) par rapport au budget rectificatif de l'exercice 2016. Les raisons principales en sont :

- a. la baisse de 17,2 millions d'UCOM des fonds fléchés et des fonds projet :
 - i. les fonds fléchés devraient être amputés de 291 000 UCOM pour cause d'effets de change défavorables ;
 - ii. les fonds projet devraient chuter de 16,9 millions d'UCOM, en raison de l'achèvement des cycles de financement en cours et des retards enregistrés dans le démarrage des nouveaux cycles de projet. Ce point joue pour beaucoup dans les déficits projetés pour 2017 et 2018 ;
- b. la baisse de 1,2 million d'UCOM des redevances administratives pour gestion de projet (conséquence directe de la chute des fonds projet) ;
- c. la réduction des fonds programme à hauteur de 750 000 UCOM, en raison de fluctuations de change défavorables.

39. Conformément à la politique adoptée de longue date par la CPS, seuls les financements garantis figurent au budget, qui ne tient pas compte des financements potentiels afférents aux projets en attente. Le changement de calendrier des sessions du CRGA, désormais organisées en milieu d'année et non plus en novembre, complique l'établissement du budget. En effet, ce n'est que plus tard dans l'année que l'on obtient des informations plus complètes et fiables sur les nouveaux financements pouvant être affectés aux projets.

Budget ordinaire pour l'exercice 2017

40. Le déficit figurant dans le budget ordinaire de l'exercice 2017 s'explique principalement par la conjugaison de plusieurs mouvements défavorables :

- a. Baisse des redevances administratives pour gestion de projet, résultant de la réduction de 17 millions d'UCOM prévue pour les activités financées sur fonds projet – 1,2 million d'UCOM ;
- b. Augmentation de la masse salariale due au renchérissement du DTS – 1,2 million d'UCOM ;
- c. Rétablissement des primes au rendement pour le personnel – 670 000 UCOM ;
- d. Recrutement sur des postes clés qui avaient été suspendus – 224 000 UCOM ;
- e. Accroissement des investissements dans les TIC – 1,1 million d'UCOM ;
- f. Effet de change défavorable – 775 000 UCOM.

41. La dépréciation du dollar australien, qui se confirme cette année, influe toujours de manière négative sur les recettes ordinaires de l'Organisation. Si le Secrétariat s'inquiète du repli ininterrompu de la valeur relative du dollar australien, il est tout aussi préoccupé par la volatilité croissante de l'ensemble des devises dans lesquelles la CPS mène ses activités, volatilité qui a posé d'importantes difficultés de gestion des opérations de couverture à terme destinées à réduire dans toute la mesure possible le risque de perte de change. En 2016, le taux de change AUD/XPF a varié entre 80 et 74, soit une fourchette de 7,5 %. Dans le budget 2017, nous avons tablé sur un taux de 75, qu'il faudra peut-être revoir avant la fin de l'année s'il n'est plus valide.

42. Le Secrétariat a mis à l'étude plusieurs options afin de déterminer dans quelle mesure l'adoption d'une nouvelle devise de travail officielle (une devise internationale de référence, comme l'euro ou le dollar des États-Unis) permettrait de mieux faire face à l'instabilité des devises.

Fonds projet pour l'exercice 2017

43. Avec 51,63 millions d'UCOM, le budget total affecté aux projets en 2017 devrait être largement inférieur au budget rectificatif de 2016, qui s'élève à 68,59 millions d'UCOM. Les recettes prévisionnelles pour cette catégorie de financement sont présentées sur quatre ans à l'annexe 3 du livre vert. Ce dernier fournit par ailleurs de plus amples informations sur les fonds alloués aux projets par chaque partenaire du développement. D'après les prévisions de 2017, les fonds projet versés par les membres s'élèveront à 10,9 millions d'UCOM (21,2 %) et ceux des partenaires du développement à 40,7 millions d'UCOM (78,8 %). Avec 25,1 millions d'UCOM (48,5 %), l'Union européenne sera sans doute le principal bailleur d'aide, suivie de l'Australie, avec 7,45 millions d'UCOM (14,3 %).

44. Il est de règle à la CPS de ne faire figurer au budget que les projets officiellement avalisés au moment de la préparation du budget. Le Secrétariat se montre donc prudent dans ses prévisions concernant cette catégorie de financement : on peut ainsi tabler sur une augmentation de ce type de recettes à mesure de l'avancement de la procédure d'évaluation des projets en attente d'approbation.

BUDGETS DES EXERCICES ULTÉRIEURS (2018-2019)

45. Outre le budget 2017, le livre vert couvre deux exercices supplémentaires : 2018 et 2019. Les hypothèses adoptées lors de l'établissement de ces budgets sont globalement les mêmes que celles retenues pour le budget 2017, y compris le maintien de la contribution volontaire de l'Australie.

46. Les budgets ordinaires prévisionnels des exercices 2018 et 2019 devraient présenter respectivement un déficit de 9,282 millions d'UCOM et de 10,826 millions d'UCOM. L'établissement de ces budgets se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les dépenses de fonctionnement seront globalement comparables à celles de 2016. Il s'agit donc d'une prévision réaliste qui ne tient pas compte de nouvelles initiatives ou de domaines d'intervention prioritaires pour lesquels on ne dispose pas de financements garantis.

47. Les redevances administratives pour gestion de projet devraient être en très net recul par rapport au niveau de 2016 : on anticipe une chute de 2,85 millions d'UCOM en 2018 et de 3,5 millions d'UCOM en 2019. On peut y voir la conséquence directe de la baisse prévue des recettes générées au titre de projets assortis de financements garantis. Dans la mesure où seuls les financements garantis sont intégrés aux prévisions budgétaires, qui ne tiennent pas compte des financements potentiels afférents aux projets en attente, les redevances administratives devraient rebondir dès que de nouveaux fonds projet seront approuvés. Les subventions spéciales sont maintenues à leur niveau de 2016.

48. Au vu de ces projections, la CPS va devoir poursuivre sa stratégie de maîtrise des coûts à l'échelle interne et mettre en place des mécanismes de recouvrement des coûts. Dans le court et le moyen terme, le Secrétariat devra aussi renforcer sensiblement sa capacité de mobilisation de ressources et a de ce fait réservé une première enveloppe en 2017 et au titre des exercices suivants afin d'appuyer le renforcement des activités dans ce domaine.

Point sur le renforcement des réserves de la CPS

49. La quarantième session du CRGA avait approuvé la proposition du Secrétariat de renforcer les réserves de l'Organisation, afin d'améliorer ses capacités d'intervention en cas de déficits temporaires ou de besoins financiers imprévisibles. Des cibles avaient été approuvées pour l'exercice 2015. Cette décision de relever le niveau des réserves à 3-5 millions d'UCOM avait été validée par l'équipe d'évaluation externe indépendante (2012).

50. Les réserves du Secrétariat, telles qu'elles figurent dans les états financiers certifiés de 2014, s'élevaient à 6,5 millions d'UCOM. Ce chiffre sera réduit d'environ un million d'UCOM pour faire face au déficit figurant actuellement dans le projet d'états financiers de l'exercice 2015. Malgré cette projection déficitaire, les réserves totales se situeront bien dans la fourchette prévue de 3 à 5 millions d'UCOM.

51. Ce niveau de réserves est néanmoins nettement en deçà du montant proposé à la huitième Conférence de la Communauté du Pacifique. Il était alors question d'abonder de manière anticipée les réserves de la CPS dans des proportions suffisantes pour assurer le fonctionnement de l'Organisation pendant une période de 60 à 90 jours, ce qui correspond à des réserves de l'ordre de 16 à 25 millions d'UCOM pour un budget supposé de 100 millions d'UCOM. Le Secrétariat demeure résolu à atteindre cet objectif dans le cadre de sa stratégie de continuité et de maîtrise des risques, notant toutefois que :

- a. aucun mécanisme réaliste ne permet actuellement de soutenir l'augmentation des réserves ;
- b. les audits de projets en cours pourraient bien avoir un impact majeur sur les réserves existantes.

Recommandations

52. Le CRGA est invité à :

- i. prendre note du budget rectificatif pour l'exercice 2016 et valider les actions engagées par le Secrétariat pour veiller au respect du principe d'équilibre budgétaire ;
 - ii. prendre note du budget prévisionnel de l'exercice 2017, entendu que :
 - a. le Secrétariat doit présenter un budget rectificatif 2017 corrigeant substantiellement le déficit prévisionnel annoncé ;
 - b. le budget sera examiné par le Comité d'audit et des risques ;
 - c. le document budgétaire final sera soumis d'ici à décembre 2016 au sous-comité du CRGA pour la mise en œuvre du Plan stratégique pour examen et approbation ;
 - iii. prendre note des graves difficultés budgétaires qui se confirment pour 2018 et 2019 ;
 - iv. approuver la proposition du Secrétariat d'élaborer et d'appliquer une stratégie de financement durable, prévoyant notamment des dispositifs de recouvrement des coûts et de hiérarchisation des priorités, au cours de trois cycles budgétaires.
-