



PO Box 240, Apia, Samoa
 E: sprep@sprep.org
 T: +685 21929
 F: +685 20231
 W: www.sprep.org



L'environnement océanien, garant de nos modes de subsistance et de notre patrimoine naturel, en harmonie avec nos cultures.

Vingt-huitième Conférence du PROE

Apia, Samoa
 19 septembre – 21 septembre 2017

Point 9.2 de l'ordre du jour : Financement durable

Objet

1. Faire le point sur les mesures menées à ce jour par le PROE pour atténuer les pressions exercées sur le budget de base et ainsi assurer un financement durable du PROE à l'avenir.
2. La 27^e Conférence du PROE a demandé au Secrétariat de :
 - terminer l'élaboration de politiques relatives aux taux de change, aux réserves et au recouvrement des coûts de décembre 2016 et d'informer les Membres de toute exemption à ces politiques ;
 - travailler avec les Amis de la présidence pour continuer à présenter aux Membres des options et des mesures répondant aux pressions exercées sur le budget de base du Secrétariat d'ici fin mars 2017, en sachant que ces options seront examinées et utilisées par le Secrétariat pour orienter la préparation du budget 2018-2019, si cela se révèle nécessaire ;
 - fournir un rapport trimestriel concis des résultats à la Troïka et aux Membres par rapport au budget pour le financement de base, du programme, de réserve, et des projets.

Historique

3. Le Secrétariat a terminé et approuvé les politiques relatives aux taux de change et au recouvrement des coûts en décembre 2016. Ces politiques seront revues régulièrement. La prochaine évaluation portera sur la politique des réserves, qui devrait être terminée et approuvée d'ici décembre 2017.
4. Les Amis de la présidence sur le Financement durable ont tenu trois réunions le 31 janvier, le 06 juillet et le 1er août 2017. Les Amis de la présidence étaient représentés par l'Australie, les États-Unis, les îles Cook, la Nouvelle-Calédonie et la Nouvelle-Zélande.
5. En mars, le Secrétariat a fourni un rapport à la Troïka sur la mise en œuvre des politiques précitées et sur d'autres politiques clés examinées l'année dernière, suivi d'un rapport trimestriel à la Troïka et aux Membres en avril 2017.

Mise à jour

Contributions des Membres

6. Au 30 juin 2017, le Secrétariat avait collecté 790 179 USD en contributions de membres (**voir l'Annexe 1**). D'après les contributions estimées et les contributions volontaires projetées à 5 %

s'élevant à 1,1 million USD, nous avons collecté 70 % des contributions des membres budgétisées au cours des 6 premiers mois de l'exercice financier. Les contributions impayées (incluant les contributions impayées d'années précédentes) s'élèvent à 621 689 USD. Le Secrétariat est reconnaissant des contributions volontaires envoyées par certains Membres.

7. Les avis de rappel ont été envoyés aux Membres en janvier, avril, juin, et à nouveau en août 2017. Le PROE continuera à envoyer des avis de suivi réguliers chaque trimestre pour rappeler aux pays membres qu'ils se sont engagés à payer leurs contributions et encourager les contributions volontaires.
8. Selon l'annexe 2, le solde au 31 décembre 2016 était de 288 612 USD. Par ailleurs, le solde débiteur total s'élevait à 556 981 USD. Les contributions impayées ne figurent toutefois pas dans les états financiers en raison de leur caractère volontaire, à savoir, qu'il ne s'agit pas d'un engagement obligatoire et qu'elles ne peuvent donc pas être reconnues en tant que revenu dans le compte de résultats, ni en tant qu'actif dans l'état de la situation financière où elles sont débitrices. Si ces sommes impayées avaient été versées par des Membres ou même éligibles à la collecte et par conséquent rapportées, les résultats nets de l'excédent auraient été supérieurs à 346 898 USD, tel que signalé dans les états financiers vérifiés au 31 décembre 2016, et il n'y aurait pas eu de solde négatif dans le déficit total. En d'autres termes, au lieu du solde déficitaire de 468 160 USD dans les réserves totales signalé dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2016, il y aurait eu un solde positif de 88 821 USD.
9. Comme démontré ci-dessus, il est essentiel que les Membres s'engagent à s'acquitter de leur contribution annuelle, y compris les contributions impayées des Membres. Cela permettrait en effet d'atténuer le solde négatif actuel accumulé depuis plusieurs années dans les réserves totales. Si les contributions impayées sont correctement gérées et entièrement payées, le solde négatif finira par se résorber et des réserves du fonds, essentielles en cas d'imprévus pourront être créées (p. ex., déficits de liquidité) à l'avenir.
10. Les Amis de la présidence ont exploré différentes options visant à collecter la contribution des Membres, notamment l'éventuelle application de mesures punitives « incitant au paiement ». Le Secrétariat souligne que la question des mesures punitives a été soulevée précédemment par les Membres lors des Conférences du PROE, sans avoir cependant conclu d'accord. Le Secrétariat souhaiterait renforcer les principes de responsabilisation et d'engagement auprès des Membres, la valeur ajoutée considérable qu'apporte le financement de base par la contribution des Membres en vue de les servir, et l'atténuation significative de l'impact qu'il entraîne et se traduisant par des bienfaits tangibles, pour chacun d'entre eux.
11. Le Secrétariat a proposé des plans de financement pour les contributions impayées, ce qui a permis à certains Membres, notamment Nauru, d'appliquer efficacement un échéancier de paiements et de payer la totalité des sommes en souffrance pour 2014. Le Secrétariat encouragerait les Membres, en particulier ceux dont les contributions demeurent impayées à recourir à des arrangements similaires pour éponger le solde restant dû.
12. Les contributions de Membres représentent environ 8 % des recettes budgétaires du PROE pour 2017, mais fournissent 39 % des revenus de base (**voir l'Annexe 3**). Le budget de base demeure la principale préoccupation liée à la durabilité financière à long terme du PROE. Il doit être renforcé pour une optimisation des services principaux adressés aux Membres. La faiblesse continue des recettes de base étaye la non-durabilité actuelle du financement global du PROE. Cette situation n'est pas évidente dans des rapports financiers normalisés. Comme le montrent

les graphiques de l'**Annexe 3**, 15 % du Budget de base est toujours sans financement garanti. Par conséquent, pour soutenir la durabilité actuelle et à venir du PROE, les contributions des Membres sont un élément clé des sources de financement dans la mesure où le budget de base dépend d'enveloppes complémentaires pour soulager les pressions budgétaires et permettre la durabilité des flux de trésorerie pour les opérations et les activités clés annuelles du Secrétariat.

13. Comme cela fut mentionné lors de la Conférence du PROE de 2015, contrairement au PROE, des organisations paires du CORP ont reçu des contributions supplémentaires de la part de leurs Membres pouvant aller de 2,8 % pour l'Agence des pêches du Forum (FFA) des îles du Pacifique en 2013, à 15 % pour le Forum des îles du Pacifique en 2011 ou encore en hausse pour la CPS avec une contribution de 0,5 million en francs CFP en 2012.¹ Cependant, pour le PROE, le niveau des contributions estimées est resté le même depuis 2004 (**voir le graphique 1 de l'Annexe 4**). Le PROE est la seule organisation du CORP à n'avoir pas encore pu bénéficier d'une augmentation des contributions durant ces 13 dernières années, ce qui la place dans une situation inéquitable.
14. Lors d'une comparaison des avantages par rapport aux cotisations des Membres, le PROE a démontré une optimisation des ressources financières quant à son appui pratique aux Membres insulaires océaniques. Le soutien financier direct fourni aux Membres par les programmes du PROE est passé de 9,3 millions USD en 2010 à environ 17,8 millions USD en 2016 -une hausse de 91 % (**voir le graphique 2 de l'Annexe 4**).
15. La Conférence du PROE de 2015 a invité les Membres à augmenter de 5 % leur contribution en 2016 tout en encourageant le Secrétariat à collaborer avec les pays membres en situation d'arriérés de paiement en vue d'établir des programmes d'échelonnement et de collecter ces arriérés. Depuis cette conférence, le gouvernement samoan avait effectué une contribution volontaire de pays hôte au PROE pour un montant de 20 360 USD pour chacune de ces deux dernières années.
16. Toutefois les contributions volontaires n'ont pas suffi à combler le déficit du budget global. Le budget de 2017 indiquait une portion du budget non garanti de 480 000 USD. Ceci est un reflet direct de l'état du budget de base et de son incapacité à soutenir les activités clés du Secrétariat. Par conséquent, plusieurs options sont présentées à l'**Annexe 5(a)-5(c)**, qui soumet plusieurs niveaux et façons d'augmenter les contributions à l'examen des Membres. Résumé :
17. Une augmentation de 10 % apporterait une contribution supplémentaire de 106 977 USD au budget de base, une augmentation de 20 % apporterait une contribution supplémentaire de 213 955 USD et une augmentation de 30 % apporterait une contribution supplémentaire de 320 935 USD (**voir l'Annexe 5(a)**). Comme suggéré par les Amis de la Présidence, l'**Annexe 5(b)** présente les mêmes augmentations uniquement pour les membres des ÉTIO (c.-à-d. excluant les donateurs/Membres métropolitains). Cette option entraînerait une augmentation de 10 %, pour une contribution supplémentaire de 29 527 USD au budget de base, une hausse de 20 % pour une contribution supplémentaire de 59 055 USD et une augmentation de 30 % apporterait une contribution supplémentaire de 88 582 USD. Une approche différente est présentée à l'**Annexe 5(c), qui propose simplement d'ajuster les contributions chaque année en fonction de l'inflation** à un taux fixe de 3 % par an. Cette option a l'avantage d'éviter que les

¹ Source : Sous-comité du Secrétariat général du Forum des îles du Pacifique – Discussion sur les Contributions des Membres, 23 septembre 2009.

Membres aient à verser un seul paiement plus important. Elle équivaut à une augmentation moyenne annuelle de 36 791 USD.

18. Au vu des options présentées aux Membres pour examen, les conséquences sur le budget de base, en utilisant les chiffres du budget de 2018, sont présentées dans les graphiques de l'**Annexe 6(a)-6(c)**.

Frais de gestion des programmes et recouvrement des coûts des projets

19. Les frais de gestion des programmes collectés à la fin du mois de juin 2017 s'élevaient à 745 621 USD, soit 69 % du Budget de 2017 (**voir l'Annexe 7**) pour les six premiers mois. Il s'agit d'un bon résultat, quoique principalement dû aux frais de gestion des programmes versés par les tranches de financement du premier et du second trimestre des gouvernements de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Cet effet mis à part, les collectes globales atteignent leur objectif à environ 600 000 USD, soit 56 % du budget de 2017.
20. Des rapports mensuels exacts et opportuns concernant les contributions collectées à ce jour sont envoyés aux gestionnaires de projets et aux divisions pour les aider à surveiller et à gérer la collecte des frais de gestion des programmes.
21. La politique de recouvrement des coûts a été approuvée et est en vigueur depuis janvier 2017. Une série de séances de formation a été dispensée au personnel pour mettre en œuvre cette nouvelle politique. Ceci a été particulièrement efficace pour les étapes de planification et d'élaboration de nouveaux projets, ainsi que pour facturer les coûts directs aux projets et alléger la pression sur les engagements découlant des frais de gestion des programmes. Le recouvrement des coûts ne peut toutefois pas être totalement mis en œuvre pour les projets existants en raison des restrictions concernant les conditions des contrats et des accords, la plupart d'entre elles comportant déjà des coûts globaux ou de services de soutien dans le cadre de la charge de Gestion de programmes, qu'il y ait ou non des coûts directs ou indirects. Le recouvrement des coûts est désormais introduit dès l'étape conceptuelle d'un projet pour tous les nouveaux projets.
22. L'approche du PROE concernant le recouvrement des coûts et le suivi de son efficacité comporte, sans y être limitée :
 - l'introduction d'une approche de recouvrement des coûts dès l'étape conceptuelle d'un projet en évaluant les coûts de gestion, les coûts directs et indirects réels du projet, pour garantir qu'ils seront correctement évalués et intégrés aux prévisions et aux propositions liées au projet ;
 - l'introduction progressive d'un recouvrement des coûts directs admissibles ;
 - la séparation comptable des frais directs et indirects payés ;
 - une méthodologie de calcul des coûts standardisée ;
 - une communication et une formation/éducation continues ;
 - des frais de gestion personnalisés lorsque les circonstances le justifient ;
 - un examen progressif des budgets d'exploitation (coûts indirects).
23. Le Secrétariat continue à travailler dans le cadre de l'approche coordonnée du CORP du recouvrement des coûts. La CPS, par exemple, met déjà en œuvre sa politique de recouvrement des coûts ; des discussions sont en cours pour discuter de stratégies de financement durable et de calculs des coûts afin de tirer parti des expériences et des processus éprouvés par les uns et

des autres et établir une approche plus harmonisée de l'établissement de coûts et de frais de gestion dans l'ensemble du CORP.

Taux de change

24. Historiquement, le PROE a été défavorablement touché par les effets de pertes de changes, variables d'une année sur l'autre. Les états financiers vérifiés montrent pour l'exercice 2015 que les pertes de change étaient de 344 333 USD et en 2014, de 200 789 USD.
25. Les états financiers vérifiés pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 montrent une baisse des pertes de change, qui étaient de 98 258 USD (**voir l'Annexe 8**). Ce résultat constitue une nette amélioration par rapport aux résultats précédents et démontre l'efficacité des mesures entreprises par le Secrétariat en 2016 pour minimiser l'exposition au risque de change.
26. Les mesures continues entreprises par le Secrétariat pour lutter contre l'impact négatif de l'exposition au risque de change sont les suivantes :
 - minimiser l'exposition en détenant la majorité des comptes ou les principaux comptes de trésorerie dans la monnaie de présentation (USD) ;
 - la clôture de comptes hors USD qui ne sont pas nécessaires pour les opérations normales, et en particulier les dépôts en devises de l'année dernière ;
 - des discussions régulières avec les banques pour répondre aux questions clés liées à l'exposition au change, particulièrement sur les outils de gestion d'opérations de change comme les contrats à terme et les termes de comptes en devises, etc.

Autres bailleurs de fonds

27. Comme le souligne l'Objectif d'organisation 3.5 du nouveau Plan stratégique 2017-2026, le PROE s'efforcera de trouver des sources et des formes supplémentaires de soutien financier durable, notamment en envisageant l'investissement d'autres bailleurs de fonds, comme le soutien du gouvernement de Suède l'année dernière, qui a entraîné l'apport exceptionnel d'environ 2 175 millions USD en soutien aux activités océaniques et au budget de base. Le PROE continuera sa collaboration avec le gouvernement de Suède en vue d'établir un accord de partenariat à long terme pour répondre aux priorités des Membres à travers un mécanisme de financement prévisible. Des délibérations ont aussi eu lieu avec des entités philanthropiques ciblées pour élaborer des accords de partenariat similaires.
28. À cette fin, le PROE cherchera à élaborer dans les deux années à venir une stratégie de Cadre de partenariat/Engagement des bailleurs.

Contrôle des coûts

29. La direction continue à resserrer les mesures de contrôle des coûts dans le cadre d'efforts non seulement pour assurer des revenus supplémentaires, mais aussi pour minimiser les coûts. Les états financiers vérifiés de 2016 notent que les dépenses globales pour la direction générale et les services administratifs ont baissé, passant de 3,9 millions USD en 2015 à 3 millions USD en 2016 (**voir l'Annexe 8**). Bien que ceci soit en partie dû à une légère baisse des frais de personnel pour les postes vacants, une part importante de la baisse des dépenses est liée à la baisse des dépenses générales de fonctionnement, qui sont passées de 1,7 million USD en 2015 à moins de 1 million USD en 2016. Au cours du premier semestre de 2017 (**voir l'Annexe 7**), les dépenses pour la direction générale et les services administratifs ont baissé d'environ 180 000 USD par rapport au budget. Étant donné la prévision faible du revenu ordinaire, les frais du budget de

base continueront à faire l'objet d'une surveillance et d'un contrôle stricts, avec un objectif mensuel de dépenses de 245 000 USD jusqu'à ce que des sources de financement supplémentaires soient trouvées.

30. Des rapports financiers mensuels continueront à être présentés à la direction, servant d'outil clé pour les réunions de l'équipe de direction afin de surveiller et d'évaluer la performance de l'agence.
31. Cette année étant la dernière conférence annuelle du PROE, avec des conférences bisannuelles par la suite, il est prévu que cela entraînera une réduction supplémentaire des coûts du Secrétariat, étant donné l'importance des coûts nécessaires à l'organisation de conférences annuelles ces dernières années (347 348 USD en 2014 ; 175 000 USD en 2015 ; 220 357 USD en 2016).

Recommandation :

32. Les Membres sont invités à :
 - **envisager** les options concernant l'augmentation de contributions des Membres présentées à l'**Annexe 5(a)-5(c)**
 - 5(a) - Implications des options visant une augmentation de 10 % ou 20 % ou 30 % de la contribution des Membres
 - 5(b) - Implications des options visant une augmentation de 10 % ou 20 % ou 30 % de la contribution des Membres, à l'exception des Membres de la métropole
 - 5(c) - Augmentation de la contribution annuelle des Membres en tenant compte de l'inflation (3 %)
 - **approuver** l'adoption de l'option retenue pour une mise en œuvre par le Secrétariat à partir de 2018 ;
 - **prendre acte** de l'attribution de contributions impayées des Membres au solde négatif des réserves accumulées ces dernières années (voir annexe 2) ;
 - **inciter** le Secrétariat à poursuivre son travail avec les pays Membres dont les contributions demeurent impayées, notamment via la mise en place de plans de paiements ;
 - **exhorter** les Membres du PROE à verser leur contribution en temps et en heure
 - **prendre acte** de la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts et des frais inhérents au programme
 - **prendre acte** des efforts du Secrétariat visant à améliorer la situation financière du PROE, notamment la réduction du déficit global, la réduction des pertes de changes en 2016 et les mesures de réduction des coûts (voir annexes 7 et 8) ;
 - **prendre acte** des efforts du Secrétariat visant à trouver d'autres bailleurs/partenaires ; et
 - **charger** le Secrétariat de terminer l'examen de la politique des réserves d'ici décembre 2017.