



Conseil du développement industriel
Cinquante-troisième session
Vienne, 30 juin-3 juillet 2025

Comité des programmes et des budgets
Quarante et unième session
Vienne, 13-15 mai 2025
Point 10 de l'ordre du jour provisoire
Souplesse d'exécution du budget
(exercée verticalement et horizontalement)

Souplesse d'exécution du budget

Rapport du Directeur général

Le présent document contient un rapport du Directeur général sur l'utilisation de la souplesse horizontale en matière d'exécution du budget au cours de l'année financière 2024. Il contient également des propositions visant à permettre au Directeur général de procéder, à titre provisoire, à des transferts entre les principaux objets de dépense (souplesse verticale) et à régulariser la souplesse horizontale dans l'exécution du budget, à compter de l'exercice biennal 2026-2027.

I. Pourquoi assouplir l'exécution du budget à l'intérieur des domaines de résultats approuvés ?

1. Dans son rapport sur les comptes de l'ONUDI pour l'année financière 2020, présenté dans le document [IDB.49/3](#), le Commissaire aux comptes a pointé la rigidité du cadre de gestion budgétaire de l'Organisation et noté que cela conduisait à mettre davantage l'accent sur l'exécution du budget, empêchant ainsi la réalisation de gains d'efficacité et la recherche d'économies. Ces observations ont été reprises par le Comité consultatif indépendant pour les questions de contrôle.
2. Comme indiqué dans le document [IDB.51/9-PBC.39/9](#), la souplesse budgétaire est déjà une pratique établie dans d'autres organisations du système des Nations Unies qui appliquent des dispositions relatives au transfert de crédits entre les programmes ou les domaines de résultats approuvés.
3. En autorisant des transferts souples entre les principaux objets de dépense à l'intérieur des domaines de résultats approuvés, l'Organisation aurait pu répondre plus efficacement aux demandes de soutien de plus en plus nombreuses des États Membres pendant la pandémie de COVID-19, lorsque les déplacements étaient limités, en permettant les transferts des fonds nécessaires, par exemple, pour couvrir les services de consultants ou l'augmentation des dépenses liées aux technologies de l'information résultant du passage à des plateformes virtuelles. En 2022, les

Pour des raisons de durabilité, le présent document n'a pas été imprimé. Les membres des délégations sont priés de bien vouloir se référer aux versions électroniques de tous les documents.



opérations de l'ONUDI se sont heurtées à de nouvelles difficultés du fait de la flambée des prix de l'énergie et de l'inflation élevée, difficultés qui ont perduré en 2023 et au-delà. Si la composante inflation de la décision budgétaire pour l'exercice biennal 2024-2025 a partiellement protégé l'ONUDI de la hausse de l'inflation mondiale, l'inflation cumulée dans l'Espace économique européen devrait s'établir en moyenne à environ 25 % au cours de la période de cinq ans allant de 2021 à 2025. Cette situation pèse lourdement sur les ressources de l'Organisation et nécessite des moyens et des outils innovants et alternatifs afin de réaliser des gains d'efficacité et des économies.

4. Les budgets de l'ONUDI sont ventilés par sources de financement, domaines de résultats et principaux objets de dépense. De ce fait, les ressources sont strictement compartimentées, ce qui empêche de les utiliser efficacement. On continue de rechercher à réaliser des gains d'efficacité et des économies au titre des dépenses autres que les dépenses de personnel, telles que les dépenses liées aux voyages, aux services de conseil, à la numérisation et à l'informatique, ainsi que les coûts indirects. Dans le même temps, les moyens existants ont été épuisés, et les résultats obtenus sont minimes, voire nuls. La granularité des budgets de l'ONUDI transforme peu à peu un mécanisme de régulation et d'équilibre en un mécanisme de contrainte.

5. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétariat a demandé qu'une plus grande souplesse soit appliquée au budget, à la fois horizontalement (afin de permettre le réinvestissement immédiat des recettes supplémentaires provenant du remboursement des dépenses d'appui aux programmes supérieures aux montants approuvés dans le programme et les budgets 2024-2025 pour couvrir les nouveaux frais généraux) et verticalement, en ce qui concerne le budget ordinaire (afin de permettre les transferts entre les principaux objets de dépense, à l'intérieur des domaines de résultats approuvés), l'objectif étant de poursuivre l'exécution du budget axée sur les résultats et ainsi de dégager et de réaliser des économies et des gains d'efficacité supplémentaires et d'obtenir de meilleurs résultats.

6. À l'issue d'une série de discussions avec et entre les États Membres, la Conférence générale a examiné, à sa vingtième session, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets à sa trente-neuvième session et du Conseil du développement industriel à sa cinquante et unième session, une proposition du Directeur général sur la souplesse d'exécution du budget pour l'exercice biennal 2024-2025 (voir les documents IDB.51/9 et IDB.51/CRP.10). Le Secrétariat remercie les États Membres pour leur coopération et le soutien qu'ils ont manifesté pendant ces discussions, lesquelles ont abouti à l'approbation, à la vingtième session de la Conférence générale, des décisions provisoires suivantes concernant la souplesse d'exécution du budget exercée horizontalement et verticalement :

i) *Souplesse horizontale* : par sa décision GC.20/Dec.14, la Conférence « a autorisé le Directeur général, à titre provisoire pour l'exercice biennal 2024-2025, à augmenter les dépenses de coopération technique destinées à promouvoir un développement industriel inclusif et durable jusqu'à 60 millions d'euros du budget opérationnel, à concurrence des recettes effectivement perçues. Le Directeur général informera par écrit la Conférence générale, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets et du Conseil du développement industriel, à la session suivant l'adoption d'une mesure de ce type, des détails et des raisons de l'augmentation des dépenses » ;

ii) *Souplesse verticale* : par la même décision, la Conférence générale « a prié les États Membres de continuer à négocier, dans le cadre de la quarantième session du Comité et de la cinquante-deuxième session du Conseil, au sujet de la décision d'autoriser le Directeur général, à titre provisoire et pour une durée limitée à l'exercice biennal 2024-2025, à effectuer, dans les limites des montants approuvés par la Conférence générale pour le budget ordinaire, des transferts entre les principaux objets de dépense des domaines de résultats, à hauteur de 10 % maximum des montants initialement inscrits au budget ordinaire à partir desquels les transferts sont

effectués, et autorisé le Conseil, à sa cinquante-deuxième session, à prendre une décision sur cette question pour l'exercice biennal 2024-2025 ».

II. Rapport du Directeur général sur l'application dans la pratique de la souplesse budgétaire horizontale

7. Au 31 décembre 2024, la souplesse budgétaire horizontale a été mise en pratique à deux reprises dans le cadre de l'exécution du programme et des budgets 2024-2025, ce qui a permis de dégager des ressources supplémentaires d'un montant de 3,3 millions d'euros pour le budget opérationnel de l'ONUDI.

8. Sur la base d'une analyse détaillée des activités prévues de coopération technique, associée aux prévisions des recettes attendues du recouvrement intégral des coûts et des activités génératrices d'intérêts, la souplesse budgétaire horizontale a été utilisée la première fois en juillet 2024, débloquant 2,5 millions d'euros pour le budget opérationnel.

9. En raison de la bonne performance du portefeuille d'investissement de l'ONUDI, un montant supplémentaire de 0,8 million d'euros a été débloqué pour le budget opérationnel en décembre 2024, ce qui porte à 3,3 millions d'euros le total des fonds supplémentaires débloqués grâce à la souplesse budgétaire horizontale en 2024. Ces fonds ont amélioré la capacité de l'ONUDI de fournir des services de coopération technique.

10. Sur la base du principe général visant à augmenter la capacité de l'ONUDI d'exécuter ses services de coopération technique, des fonds supplémentaires ont été alloués aux domaines générant des recettes au moyen du recouvrement intégral des coûts, aux domaines ayant le plus besoin de fonds et à ceux qui soutiennent directement l'exécution des services de coopération technique. Les fonds ont donc été utilisés pour promouvoir un développement industriel inclusif et durable, tout en s'attachant à la fois à renforcer les capacités et à appuyer la mise en œuvre.

11. À la lumière des enseignements tirés ces dernières années, l'adoption d'une plus grande souplesse budgétaire permettrait à l'ONUDI de réinvestir immédiatement les recettes provenant du remboursement des dépenses d'appui aux programmes pour couvrir des nouveaux frais généraux. Cela permettrait également de procéder à des transferts entre les principaux objets de dépense au sein des domaines de résultats approuvés afin de répondre aux besoins émergents et de répondre plus efficacement aux demandes émanant des États Membres.

12. Pour soutenir les efforts de réforme de l'Organisation et sa volonté d'obtenir des résultats, le Secrétariat continue de s'employer à faire en sorte que les États Membres lui accordent une plus grande souplesse budgétaire. Des efforts concertés continueront d'être déployés pour accroître le recouvrement des dépenses d'appui engagées aux fins de la mise en œuvre des activités de coopération technique.

III. Proposition du Directeur général

13. Afin de poursuivre l'exécution du budget axé sur les résultats et de permettre une plus grande souplesse en matière d'exécution du budget, le Directeur général soumet deux propositions aux États Membres pour qu'ils prennent une décision :

- i) Régulariser la souplesse horizontale à compter de l'exercice biennal 2026-2027, afin de permettre le réinvestissement immédiat des recettes pour couvrir les nouveaux frais généraux et notamment d'augmenter la capacité du personnel de l'ONUDI en cas de surcharge temporaire de travail ; et
- ii) Recourir à la souplesse verticale, entre les principaux objets de dépense, à titre provisoire et sous réserve d'un réexamen ultérieur.

14. Pour régulariser la souplesse horizontale, le Directeur général propose de modifier l'article 4.1 du Règlement financier comme suit :

Article 4.1 [Libellé actuel]

a) En approuvant le programme de travail et le budget ordinaire correspondant, la Conférence autorise le Directeur général à engager des dépenses et à effectuer des paiements aux fins ainsi approuvées et dans la limite des crédits ouverts à cet effet ;

b) En approuvant les propositions et le budget opérationnel correspondant, la Conférence autorise le Directeur général à engager des dépenses et à effectuer des paiements pour l'exécution des activités inscrites au budget opérationnel et dans la limite des ressources financières disponibles pour ledit budget ;

c) Le Directeur général est appelé à surveiller à tout moment les recettes et les dépenses au titre du budget opérationnel et prend l'initiative de réduire les dépenses dès qu'il apparaît que les recettes effectives ne suffiront pas à financer les dépenses prévues.

Article 4.1 [Nouveau libellé proposé pour le paragraphe d)]

« [...]

d) Le Directeur général peut augmenter les dépenses au titre du budget opérationnel proportionnellement aux recettes effectivement perçues. »

15. Afin de poursuivre l'exécution du budget axé sur les résultats, le Directeur général propose d'avoir recours à la souplesse verticale entre les principaux objets de dépense à titre de décision provisoire pour l'exercice biennal 2025-2027, afin que les États Membres examinent cette proposition et adoptent une décision. Une telle souplesse exercée à titre provisoire ne nécessiterait pas de modifier le Règlement financier.

16. Si les États Membres décident de formaliser le recours à la souplesse verticale après l'expiration de la décision provisoire, l'article 4.3 du Règlement financier devra être modifié comme suit :

Article 4.3 [Libellé actuel]

a) Aucun transfert de dépenses ne peut être effectué entre le budget ordinaire et le budget opérationnel ;

b) Aucun transfert entre principaux objets de dépense du budget ordinaire ne peut être effectué sans l'approbation de la Conférence conformément à l'article 3.11 du présent règlement ;

Article 4.3 [Modification proposée du paragraphe b)]

« [...]

b) Le Directeur général, dans les limites des montants approuvés pour le budget ordinaire et le budget opérationnel par la Conférence générale, peut procéder à des transferts entre les principaux objets de dépense jusqu'à hauteur de 10 % des montants initialement inscrits au budget

ordinaire ou au budget opérationnel à partir desquels les transferts sont effectués. Le Directeur général informera par écrit la Conférence générale, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets et du Conseil du développement industriel, à la session suivant l'adoption d'une mesure de ce type, des détails et des raisons de ces transferts ;

[...] »

c) Des transferts à l'intérieur des principaux objets de dépense du budget ordinaire peuvent être effectués par le Directeur général, qui en informe le Conseil, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets, et la Conférence dans les meilleurs délais, étant entendu qu'un poste de la catégorie des administrateurs ne peut être transféré à un autre programme ou sous-programme au cours du premier exercice biennal suivant sa création.

IV. Mesures à prendre par le Comité

17. Le Comité pourrait proposer au Conseil du développement industriel d'adopter le projet de décision suivant :

« Le Conseil du développement industriel :

a) Prend note du document IDB.53/9 ;

b) Recommande à la Conférence générale d'approuver la modification de l'article 4.1 du Règlement financier comme proposé ci-dessous :

Article 4.1 [Nouveau paragraphe d)]

“[...]

d) Le Directeur général peut augmenter les dépenses au titre du budget opérationnel proportionnellement aux recettes effectivement perçues.

[...]”

c) Recommande à la Conférence générale à titre de décision provisoire pour la période 2025-2027 de permettre au Directeur général, dans les limites des montants approuvés pour le budget ordinaire et le budget opérationnel par la Conférence générale, de procéder à des transferts entre les principaux objets de dépense jusqu'à hauteur de 10 % des montants initialement inscrits au budget ordinaire ou au budget opérationnel à partir desquels les transferts sont effectués. Le Directeur général informera par écrit la Conférence générale, par l'intermédiaire du Comité des programmes et des budgets et du Conseil du développement industriel, à la session suivant l'adoption d'une mesure de ce type, des détails et des raisons de ces transferts. »