



---

**Conseil exécutif du Programme des Nations Unies  
pour les établissements humains**  
**Deuxième session de 2022**  
Nairobi, 21–23 novembre 2022  
Point 5 de l'ordre du jour provisoire\*

**Examen et approbation éventuelle du projet  
de programme de travail d'ONU-Habitat et du projet  
de budget de la Fondation des Nations Unies pour  
l'habitat et les établissements humains pour 2023**

## **Modèle évolutif établi pour le budget général de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains**

### **Rapport de la Directrice exécutive**

#### **I. Introduction**

1. Le présent rapport contient les principes directeurs d'un modèle évolutif permettant à ONU-Habitat de déterminer systématiquement les priorités en matière de dotation en personnel afin d'atteindre les objectifs stratégiques tout en se basant sur la disponibilité des fonds.

#### **II. Contexte**

2. Le financement d'ONU-Habitat provient de quatre sources : le budget ordinaire ; le budget général (ressources non préaffectées) de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains ; le budget préaffecté de la Fondation (également dénommé « ressources à des fins spéciales »), destiné à financer les programmes mondiaux ou les projets régionaux ; et le budget au titre de la coopération technique, destiné à financer les projets sous-régionaux et propres aux pays. Un sous-segment interne du financement, les dépenses d'appui aux programmes, est entièrement alimenté par les ressources préaffectées de la Fondation et les ressources au titre de la coopération technique, et sert à financer les activités indirectes nécessaires à la mise en œuvre des programmes et des projets.

3. Parmi les sources de financement qu'ONU-Habitat définit comme financement de base, les ressources au titre du budget ordinaire sont destinées à financer les activités normatives et intergouvernementales, tandis que les ressources non préaffectées de la Fondation servent à financer les activités normatives et opérationnelles de base. Le modèle évolutif est spécifique au budget général de la Fondation.

---

\* HSP/EB.2022/14.

### III. Dynamique

4. Le présent rapport a été établi pour donner suite à la demande formulée par le Conseil exécutif au paragraphe 5 de la décision 2022/1, dans lequel il prie la Directrice exécutive de lui présenter un rapport sur le modèle évolutif établi par le secrétariat pour le budget général de la Fondation<sup>1</sup>, conformément à la recommandation de la Directrice exécutive au Conseil exécutif qui préconise que le budget général de la Fondation pour 2023 soit établi à un montant minimum de 3 millions de dollars et porté à 12 millions de dollars si des fonds d'un montant suffisant étaient reçus<sup>2</sup>.

5. Cette recommandation a été formulée en tenant compte de la capacité financière du budget général de la Fondation et de l'exécution appropriée du budget en tant que plan de dépenses, conformément à la manière dont les budgets sont établis pour les autres sources de financement d'ONU-Habitat.

6. Par ailleurs, cette recommandation est conforme à la deuxième recommandation formulée récemment par le Corps commun d'inspection, tendant à ce que le Conseil exécutif approuve un budget réaliste pour les ressources non préaffectées de la Fondation en se basant sur les niveaux de recettes réels, eu égard à l'épuisement de la réserve du fonds<sup>3</sup>.

7. En outre, le Comité des commissaires aux comptes a récemment exprimé son inquiétude au sujet du risque d'insolvabilité et de liquidité auxquels est exposé le budget général de la Fondation, mettant l'accent sur la situation nette négative enregistrée en 2020 et 2021<sup>4</sup>.

### IV. Niveau de référence

8. Le niveau de référence recommandé de 3 millions de dollars est principalement aligné sur le montant des recettes annuelles perçues ces dernières années, qui s'élevait en moyenne, entre 2017 et 2021, à 4,36 millions de dollars. Toutefois, il convient de noter qu'au 31 décembre 2021, le budget général de la Fondation affichait une situation nette négative de 1,1 million de dollars. Il importe également de mentionner le remboursement, par prélèvement sur les ressources non préaffectées de la Fondation, d'un prêt de 3 millions de dollars contracté en 2017 auprès du fonds d'appui au programme.

9. L'importance d'un plan de dépenses prudent est encore renforcée par la nécessité de reconstituer la réserve des ressources non préaffectées de la Fondation, qui est actuellement entièrement épuisée. Cette réserve a pour but de garantir que le fonds puisse faire face aux dépenses imprévues, telles que les prestations dues au personnel et les engagements au titre des prestations après la cessation de service, ainsi qu'aux dépenses prévues si les recettes diminuent de manière inattendue ou sont perturbées.

10. L'hypothèse qui sous-tend la planification budgétaire est qu'avant d'accroître les ressources non préaffectées de la Fondation, il importe tout d'abord de rétablir la solvabilité du fonds, pour qu'il affiche un actif net positif ; de rembourser le prêt ; et de constituer une réserve raisonnable pour couvrir les dépenses imprévues ou les réductions imprévues des recettes.

### V. Intensification

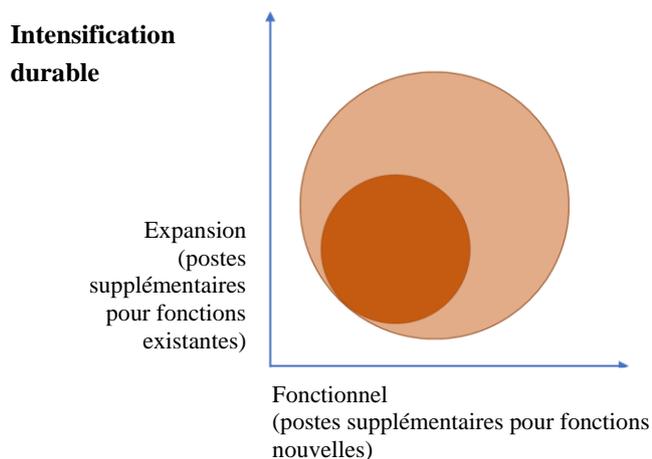
11. Lorsque les organisations peuvent se permettre de fonctionner à plus grande échelle, l'intensification peut prendre différentes formes, selon les objectifs stratégiques poursuivis. L'une des dimensions est fonctionnelle – elle consiste en l'ajout de nouveaux postes tendant à l'exécution de nouvelles fonctions, c'est-à-dire, en l'occurrence, à la réalisation d'activités qui ne sont pas actuellement financées par le budget général de la Fondation. L'expansion est une autre dimension – il s'agit de l'ajout de nouveaux postes pour exécuter des fonctions existantes, c'est-à-dire, en l'occurrence, pour mener à bien un volume accru d'activités existantes qui sont déjà financées par le budget général de la Fondation, en menant notamment ces activités dans un nombre accru d'emplacements géographiques. Chaque aspect peut se développer indépendamment ou conjointement.

<sup>1</sup> HSP/EB.2022/13.

<sup>2</sup> [Ibid.](#), par. 3.

<sup>3</sup> [JIU/REP/2022/1](#).

<sup>4</sup> A/77/5/Add.9, par. 17 à 19.



## VI. Méthodologie

12. En consultation avec le Conseil exécutif, y compris ses groupes de travail, le secrétariat déterminera les priorités concernant les postes devant être financés par le budget général de la Fondation, en se référant aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ces priorités concerneront tant la dimension fonctionnelle que l'expansion.

13. Compte tenu de la situation financière, le Corps commun d'inspection a salué les efforts déployés par le secrétariat pour s'acquitter de son mandat tout en disposant de ressources limitées et a préconisé que la Directrice exécutive n'envisage pas de mener de nouvelles activités financées au moyen du budget général de la Fondation tant que des contributions suffisantes destinées à alimenter ce budget n'auront pas été reçues<sup>5</sup>.

14. L'intensification sera gérée par l'intermédiaire du processus budgétaire relatif au budget général de la Fondation, en vertu duquel les postes sont créés, convertis, reclassés, réorganisés, revalorisés, déclassés ou supprimés.

15. On peut, à des fins de comparaison, prendre comme référence le processus d'établissement des priorités dans d'autres organismes des Nations Unies, au sein desquels les priorités stratégiques sont reflétées dans le maintien de la structure organisationnelle via le processus budgétaire, et subordonnées à la disponibilité des fonds.

16. Le secrétariat effectuera au préalable une analyse aux fins de la rationalisation de tous les postes, toutes sources de financement confondues, afin de garantir l'utilisation judicieuse de chaque source de financement par rapport aux fonctions de chaque poste. Un réalignement approprié du financement et des fonctions sera assuré au titre de chaque source de financement.

<sup>5</sup> [JIU/REP/2022/1](#), par. 113.