

PLAN DE GESTION 2020



Creating a Culture
of Justice

International Development
Law Organization

SOMMAIRE

PRÉSENTATION	3
Contexte	3
Résumé du PG 2020	5
I. PROGRAMMES, RECHERCHES ET PLAIDOYER POLITIQUE	7
Axe thématique.....	7
Axe géographique.....	11
Plaidoyer politique	12
II. RÉFORMES ORGANISATIONNELLES	13
III. SOUTIEN FINANCIER ET POLITIQUE	16
IV. ÉLABORER LE PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE	18

PRÉSENTATION

Contexte

1. Le plan de gestion 2020 (PG 2020) correspond à la quatrième et dernière année du plan stratégique actuel de l'OIDD (*Stratégie 2020*) et vise à :
 - **Consolider les accomplissements de ces trois dernières années ;**
 - **Achever les réformes restantes prévues sur ce cycle stratégique (2017-2020) ;**
 - **Maintenir la croissance financière et des programmes ; et**
 - **Établir une base solide pour élaborer le prochain plan stratégique.**
2. L'OIDD intervient sur un terrain difficile. Comme noté lors de l'évaluation de l'Objectif de développement durable (ODD) 16 lors du Forum politique de haut niveau des Nations unies qui s'est tenu en juillet 2019, la reconnaissance croissante de l'état de droit comme brique de construction de la paix, de la stabilité, du développement social et de la croissance économique offre de nouvelles perspectives et suscite l'intérêt en termes de réformes du secteur judiciaire. Cependant, les initiatives de réforme sont confrontées à des obstacles majeurs, y compris la détérioration des conditions sécuritaires dans des contextes fragiles, l'instabilité politique, le retour en arrière sur des normes internationales relatives aux droits humains, les ressources inadaptées, l'évolution des préférences des donateurs, et la réaffectation de l'aide au développement pour répondre aux besoins humanitaires.
3. Tenant compte des complexités de l'environnement externe, des accomplissements majeurs et des réformes internes de l'OIDD, le PG 2020 représente une base solide pour obtenir des progrès organisationnels et des résultats efficaces.
4. La situation financière et organisationnelle de l'OIDD est saine. L'OIDD est sur une trajectoire de forte croissance depuis 2018, et nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive, avec des prévisions de fonds non soumis à restriction et de revenus issus des programmes en 2020 supérieures aux chiffres du budget approuvé 2019. La croissance des programmes est soutenue d'un côté par des réformes internes majeures menées au cours de ces dernières années pour renforcer les capacités et améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'OIDD, et d'un autre côté par un développement significatif des programmes et des bons résultats qui ont permis de diversifier le portefeuille de programmes, thématiquement et géographiquement, conformément aux priorités prévues dans la *Stratégie 2020*.
5. La liste des projets en attente prévus jusqu'en 2021 est saine, témoignant d'un potentiel supplémentaire de consolidation et d'expansion des programmes, tandis qu'un excédent croissant des réserves financières globales constitue une autre source de financement pour

l'innovation relative aux programmes et les améliorations institutionnelles qui se prolongeront jusqu'au prochain cycle stratégique.

6. Grâce à un travail de plaidoyer politique efficace soutenu par un travail de recherche sur la base des leçons tirées des programmes, l'OIDD est de plus en plus reconnue comme un défenseur crédible de l'état de droit et de l'accès à la justice pour tous. L'état de droit étant de plus en plus reconnu comme un chemin concret vers la paix et la sécurité, les droits humains et le développement durable, nous avons pour 2020 de bonnes perspectives de renforcement de notre plaidoyer politique, en partenariat avec d'autres acteurs aux niveaux international, régional et national, et d'accroissement de notre visibilité, notre portée et notre impact.
7. Le soutien politique de l'OIDD croît en même temps que ses programmes et ses finances. L'Organisation a enregistré une hausse soudaine du nombre de demandes d'adhésion ces dernières années, ce qui reflète la reconnaissance grandissante par les gouvernements, de son mandat et de ses capacités spécifiques pour promouvoir l'état de droit et le développement durable. Le Liberia, le Qatar et l'Ouganda l'ont rejointe cette année, faisant passer le nombre total actuel de Parties membres à 37, contre 26 en 2012.
8. Le PG 2020 repose sur les tendances positives et les accomplissements de ces dernières années, mais il ne néglige pas les risques et défis qui nous attendent. Ce document est basé sur des estimations prudentes et comprend des mesures claires de limitation des risques juridiques, financiers et opérationnels en matière de sécurité.
9. Nous accordons une grande valeur à nos partenariats stratégiques et sommes heureux de bénéficier du soutien de plusieurs grands donateurs dans le secteur judiciaire. Cependant, nous avons conscience des risques qui peuvent découler de l'évolution des politiques et préférences des donateurs. En outre, il demeure nécessaire d'accroître les contributions de base/flexibles pour suivre la hausse des revenus issus des programmes. Les efforts concertés de l'année passée ont ouvert des perspectives importantes avec des donateurs actuels et nouveaux ou potentiels. En 2020, l'une des priorités consistera à transformer ces perspectives en soutien financier, de préférence par le biais d'accords pluriannuels pour améliorer la prévisibilité et la qualité des financements. Nous consacrerons notamment une partie de nos efforts à l'établissement d'un partenariat avec l'Union européenne (UE).
10. Lorsque le PG 2020 prendra effet au 1^{er} janvier 2020, l'OIDD aura à sa tête un nouveau directeur général élu par l'Assemblée des Parties en novembre 2019. Nous sommes convaincus que les hypothèses sur lesquelles repose le PG 2020, ainsi que l'orientation et les objectifs qui y sont notés fournissent une base saine pour une transition en douceur réussie.

Résumé du PG 2020

11. Le PG 2020 est divisé en quatre parties :

I. Programmes, recherches et plaidoyer

12. L'objectif principal est de conserver un portefeuille de programmes géographiquement équilibré et d'améliorer les résultats conformément aux priorités thématiques inscrites dans la *Stratégie 2020*.
13. **En termes de thèmes**, nous prévoyons une croissance dans les domaines suivants :
 - > **La justice pour les femmes et les filles**, en mettant l'accent sur les violences sexuelles et liées au genre, l'autonomisation juridique et économique des femmes et des filles, la participation des femmes dans le secteur judiciaire, et l'abolition des lois discriminatoires pour les femmes et les filles ;
 - > **La réforme de la justice pénale**, qui contribue aux efforts de stabilisation dans des contextes fragiles, y compris au travers d'une nouvelle initiative majeure menée par plusieurs pays dans la région du Sahel ;
 - > **Une gouvernance saine et l'intégrité institutionnelle**, qui renforcent la capacité des institutions à investiguer et juger les affaires de corruption, et appuient les mesures de régulation et de prévention ;
 - > **Les systèmes de justice coutumiers et informels**, pour combler l'écart entre les genres en matière de justice au travers de programmes efficaces, d'un plaidoyer politique et d'un dialogue avec les parties intéressées ;
 - > **Le développement économique**, qui renforce les capacités juridiques et judiciaires dans les pays en développement et aux revenus moyens, tout en étendant le Programme de soutien aux investissements pour les pays les moins avancés (ISP/LDC).
14. **En termes de lieux**, l'OIDD continuera de chercher un équilibre entre des pays aux degrés de développement divers, en travaillant à la fois dans des environnements touchés par un conflit et des contextes stables, et en renforçant son engagement dans et près des sous-régions où elle est déjà présente. L'Afrique sera en 2020 la principale région d'intervention de l'OIDD, qui comptera aussi des programmes pays de taille en Asie et en Amérique centrale.
15. **Les recherches et le plaidoyer politique** seront renforcés aux niveaux national et mondial, en continuant de mettre l'accent sur le Programme de développement

durable à l'horizon 2030 et l'ODD 16, la justice pour les femmes et les filles, et des institutions judiciaires formelles et informelles efficaces et responsables.

II. Réformes organisationnelles

16. **Des réformes organisationnelles** ont été ambitieusement entreprises pendant l'actuel cycle stratégique de l'OIDD (2017-2020), et des bons progrès ont été réalisés au cours de ces deux dernières années. Voici les principaux objectifs pour 2020 :
- > **Achèvement et lancement des réformes restantes**, la plus importante concernant le progiciel de gestion intégré (ERP) ;
 - > **Accroissement de la transparence et de la reddition de comptes**, y compris au travers d'une plus grande responsabilité financière, de l'amélioration du suivi des programmes, et du pilotage des rapports axés sur les résultats ;
 - > **Investissement continu dans les ressources humaines**, comprenant le lancement du Programme d'apprentissage intégré (PAI), un nouveau système de gestion des performances et des politiques de promotion de l'axe du terrain ; et
 - > **Révision organisationnelle** des services généraux pour accroître les capacités et tirer parti des gains d'efficience.

III. Soutien financier et politique

17. L'OIDD a connu une croissance significative en 2019 et s'attend à ce qu'elle se poursuive l'année prochaine. Voici les principaux objectifs pour 2020 :
- > **Maintenir la hausse des revenus issus des programmes**, estimée à 35 millions d'euros en 2020, soit 13 % de plus que les chiffres du budget approuvé 2019 ;
 - > **Accroître la qualité et la prévisibilité des financements** au travers d'accords pluriannuels et de financements de base/flexibles plus importants ;
 - > **Poursuivre l'expansion de la base de donateurs** en gagnant au moins deux nouveaux grands donateurs, dont l'UE, qui représente le deuxième plus gros investisseur dans le secteur de l'état de droit ;
 - > **Poursuivre l'expansion de la base de membres**, qui est passée de 26 à 37 Parties membres depuis 2012, afin d'atteindre notre cible de 40 membres avant fin 2020.

IV. Plan stratégique (2021-2024)

18. 2020 aura pour objectif clé :

- > L'élaboration et l'adoption du prochain plan stratégique (2021-2024).

I. PROGRAMMES, RECHERCHES ET PLAIDOYER POLITIQUE

Axe thématique

19. Les programmes, les recherches et le plaidoyer politique mentionnés dans le PG 2020 sont cohérents avec les priorités inscrites dans la Stratégie 2020. Dans le but global de faire de l'état de droit un moteur du développement durable, la Stratégie 2020 structure le travail de fond de l'OIDD autour de deux objectifs d'impact :

- > Donner aux gens les moyens de réaliser leurs droits ;
- > Instaurer des lois justes et des institutions efficaces, accessibles et responsables.

Ces deux objectifs d'impact sont réalisés au travers de six objectifs d'action (AG) ou domaines thématiques, comme illustré dans le graphique 1 ci-dessous.

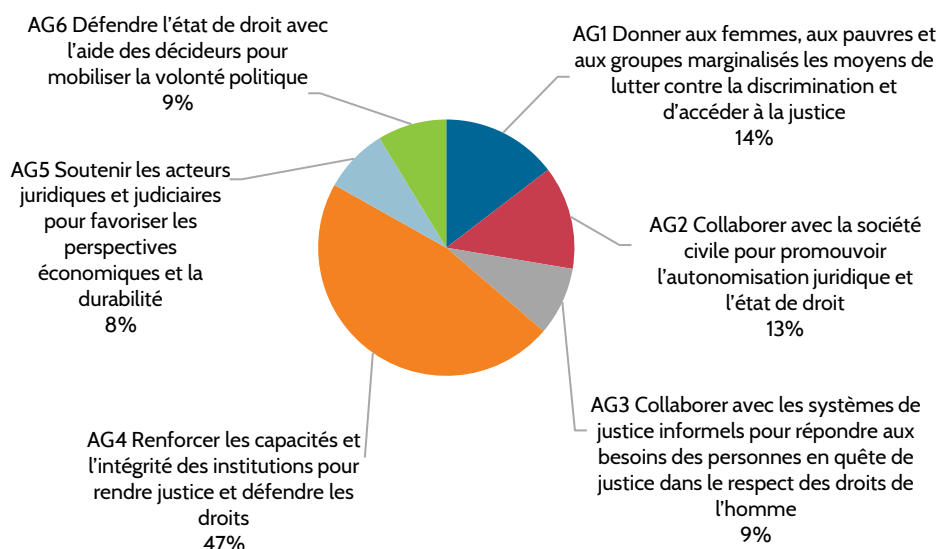


Graphique 1 : Objectifs d'impact et d'action de la Stratégie 2020.

20. Le graphique 2 ci-dessous présente la répartition prévue des programmes, des recherches et du plaidoyer politique de l'OIDD selon les six AG ou domaines thématiques en 2020. L'AG 4 (renforcer les capacités et l'intégrité des institutions) a toujours été le plus grand domaine de travail de l'OIDD et il le restera l'année prochaine, en représentant 47 % de nos efforts globaux sur les programmes, les recherches et le plaidoyer politique.

La hausse générale des revenus de l'OIDD signifie que le travail sur l'ensemble des AG sera développé (l'annexe 2 – Programmes, recherches et plaidoyer politique : résultats attendus – dresse la liste des résultats de l'OIDD attendus en 2020 et des objectifs d'impact et d'action correspondants).

Focus thématique de l'OIDD en 2020



Graphique 2 : Axe thématique de l'OIDD par objectif d'action (en pourcentage des coûts opérationnels des programmes, des recherches et du plaidoyer politique).

21. Voici les principales **tendances thématiques** dans le portefeuille de programmes pour 2020 :

Justice pour les femmes et les filles

22. Ce sujet demeure une grande priorité pour l'OIDD, car il contribue aux deux objectifs d'impact de la *Stratégie 2020* (autonomisation et instauration d'institutions) et couvre les thèmes des six AG. L'Organisation a adopté en 2019 une nouvelle stratégie sur le genre à l'issue d'une évaluation externe positive de notre précédente stratégie sur le genre (2016-2018), et sur la base des conclusions et recommandations qui en ont découlé et d'une vaste consultation des parties intéressées. Ce document repose également sur le Rapport sur la justice pour les femmes, rédigé sous la direction d'ONU Femmes, de l'OIDD, de la Banque mondiale et des Pionniers pour des sociétés pacifiques, justes et inclusives.
23. La stratégie 2019 sur le genre constitue la base du travail que l'OIDD mènera en 2020 en faveur des femmes et des filles, en mettant l'accent sur leur autonomisation juridique, l'instauration d'institutions judiciaires tenant compte des questions de genre, le renforcement des cadres juridiques et politiques relatifs à l'égalité des genres – y compris en abrogeant les lois discriminatoires –, et le travail de recherche et de plaidoyer politique pour promouvoir la justice pour les femmes et les filles.

24. La lutte contre les violences sexuelles et liées au genre restera la principale composante du travail de l'OIDD en faveur des femmes et des filles en 2020. En outre, l'Organisation redoublera ses efforts sur l'abolition des lois discriminatoires pour les femmes, l'autonomisation économique des femmes et la participation de celles-ci dans les institutions judiciaires. Comme les années précédentes, elle adoptera une approche double, en intégrant l'égalité des genres dans tous ses programmes et son travail de recherche et plaidoyer, tout en poursuivant des projets et activités spécifiques dédiés à promouvoir les droits des femmes et des filles.

Réforme de la justice pénale

25. Renforcer les capacités des institutions judiciaires a toujours été l'élément le plus important du portefeuille de programmes de l'OIDD. Ce travail, illustré par l'AG 4, porte de plus en plus sur la réforme de la justice pénale, contribuant aux efforts de stabilisation dans des contextes fragiles et aidant à instaurer la confiance du public envers l'état de droit, à la fois dans les pays en développement et aux revenus moyens. Il participe fortement à la réalisation de l'objectif d'impact 2 (instauration d'institutions).
26. Bien que notre travail en matière de justice pénale se soit développé ces dernières années au travers de programmes importants en Afghanistan, au Mexique et en Somalie, une nouvelle initiative sous-régionale majeure relative à la réforme de la justice pénale au Sahel s'y ajoutera en 2020. Cette activité au Sahel constituera une expérience d'apprentissage significative en termes de programmes – en tant qu'effort international de renforcement de la chaîne de justice pénale au niveau local et de prévention des infractions transfrontalières – et d'un point de vue opérationnel puisqu'il s'agira du premier programme régional décentralisé de l'OIDD.

Gouvernance saine et intégrité institutionnelle

27. Tandis que la confiance du public envers les gouvernements et l'intégrité des institutions étatiques déclinent, aider à restaurer la confiance envers ces entités – au travers d'une transparence accrue, de la reddition de comptes et de mesures de lutte contre la corruption – est devenu un domaine grandissant du portefeuille de l'OIDD.
28. En 2020, le travail de l'Organisation sur la lutte contre la corruption – couvert par les AG 4 et 5 et contribuant à l'objectif d'impact 2 sur l'instauration d'institutions – comprendra des activités diverses allant du soutien aux mesures de réglementation et de prévention au renforcement de la capacité des institutions à investiguer et juger les affaires de corruption et d'infraction financière. Un programme thématique distinct sera élaboré pour étayer davantage notre travail dans ce domaine et soutenir la mobilisation des ressources.

Systemes de justice coutumiers et informels (JCI)

29. Les systèmes de JCI constituent le moyen de résoudre les litiges le plus répandu à travers le monde. Néanmoins, ils ne proposent que rarement des garanties procédurales et peuvent faire preuve de discrimination envers les femmes, les enfants et d'autres groupes marginalisés. Pour ces raisons, collaborer avec eux demeure controversé car ils sont souvent mal compris ou ignorés dans le cadre des réformes judiciaires.
30. Sur la base de sa vaste expérience en termes de recherches et de programmes, l'OIDD renforcera en 2020 sa collaboration avec les systèmes de JCI au travers de programmes sur le terrain, de recherches politiques, d'un travail de plaidoyer et d'un dialogue avec les parties intéressées, le but étant d'entraîner des réformes dans des contextes fragiles et de garantir l'accès à la justice pour les femmes, les filles et les populations marginalisées. Le travail sur ce thème couvre les AG 1, 2, 3 et 4 et contribue aux objectifs d'impact 1 et 2 (autonomisation et instauration d'institutions).

Développement économique

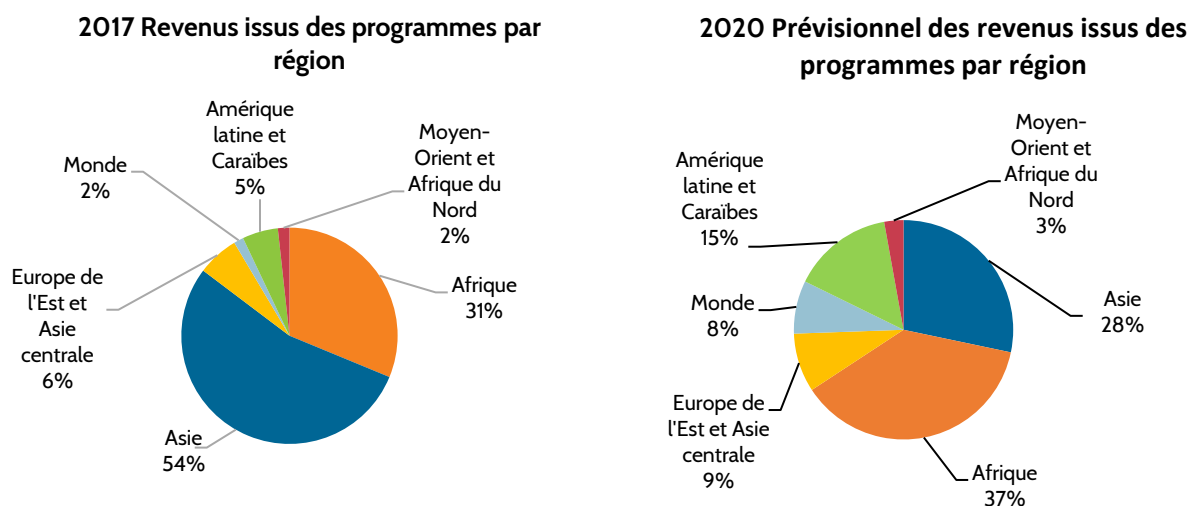
31. Renforcer l'état de droit pour promouvoir le développement économique était à l'origine de l'OIDD. Les partenariats stratégiques et l'apport de ressources en 2018-2019 ont permis de fortement redynamiser ce domaine thématique au cours de ces deux dernières années. Celui-ci est étroitement lié à notre travail sur le développement des capacités institutionnelles et judiciaires, couvrant les AG 4 et 5 et contribuant à l'objectif d'impact 2 (instauration d'institutions).
32. 2020 offre de belles perspectives de développement des capacités juridiques et judiciaires dans des pays aux revenus moyens en Afrique du Nord, en Europe de l'Est et Asie centrale, et en Afrique de l'Est. Afin d'équilibrer cette expansion, nous étendrons l'ISP/LDC, initiative de partenariat privé-public établi par l'OIDD en coopération avec les Nations unies.
33. En plus d'investir ses revenus issus des programmes, l'Organisation cherchera en 2020 à accroître ses investissements dans des domaines thématiques stratégiquement choisis de deux façons concrètes :
 - > Tout d'abord, nous mettrons sur pied des **programmes thématiques** pour apporter plus de cohérence à l'élaboration des programmes, avoir un impact mesurable et susciter l'intérêt des donateurs pour des aspects stratégiquement choisis des AG. La justice pour les femmes, l'ISP/LDC, et une gouvernance saine et l'intégrité institutionnelle ont été identifiés comme domaines où tester cette approche. Ils ont été choisis sur la base de leur pertinence stratégique, de notre avantage comparatif, du potentiel de croissance, des perspectives de bons résultats et des retours de donateurs formulés quand nous avons évoqué l'idée pour la première fois lors de la consultation sur les partenariats stratégiques en 2018 ;

- > Ensuite, nous nous servons du **fonds opérationnel** (à approuver par l'Assemblée, voir **annexe 1 – Proposition de budget opérationnel pour 2020**) et du **programme autofinancé** pour concevoir des projets pilotes et des programmes innovants. (Le programme autofinancé a été approuvé par la Commission permanente en 2015 et utilisé pour investir au Myanmar en 2015-2017).

Axe géographique

34. Durant ce cycle stratégique (2017-2020), l'OIDD a fourni des efforts de **diversification géographique** afin de trouver un équilibre sain entre les programmes menés dans des contextes fragiles et ceux qui concernent des environnements d'intervention plus stables dans toutes les régions du monde.

Nous avons adopté une **approche triple** : 1) consolider et étendre la présence de l'OIDD dans les pays où elle est déjà présente ; 2) donner la priorité aux pays voisins ; et 3) à l'issue d'une analyse minutieuse et d'une évaluation des risques, s'installer dans de nouveaux pays ou sous-régions afin d'exploiter des perspectives financièrement viables. Nous continuerons de poursuivre cette stratégie de croissance géographique en 2020.



Graphique 3 : Répartition par région des revenus issus des programmes en 2017 et 2020

35. Le graphique 3 ci-dessus, qui compare la situation entre 2017 et 2020, montre l'**évolution géographique** résultant du travail de diversification, détaillée comme suit :

L'Afrique deviendra la région concentrant le plus d'activités de l'OIDD à la suite du lancement du programme

Amérique latine et Caraïbes. Ces dernières années, les programmes de l'OIDD se sont considérablement

sous-régional pluriannuel au Sahel et de l'expansion du Programme de justice communautaire en Ouganda. L'OIDD continuera de concentrer ses efforts de croissance dans l'ouest, l'est et la Corne de l'Afrique.

L'Asie demeurera une région d'intervention majeure de l'OIDD. Si la situation sécuritaire le permet, nous maintiendrons un programme de taille en Afghanistan. Nous chercherons à étendre notre travail dans les pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, en renforçant notre présence au Myanmar et aux Philippines, et en explorant de nouvelles perspectives en Indonésie – à l'issue du programme sur l'état de droit, qui prendra fin en décembre 2019 – et au Viêt-Nam, selon les fonds disponibles.

Europe de l'Est et Asie centrale. Bien que le volume proportionnel de nos activités demeure stable, le nombre de pays faisant l'objet d'un programme de l'OIDD a rapidement augmenté. En 2020, nous évaluerons notre présence régionale en vue de donner la priorité à la qualité de nos interventions plutôt qu'à notre expansion géographique.

développés en termes financiers, tout en restant concentrés en Amérique centrale. En 2020, nous consoliderons notre programme au Mexique et explorerons de nouvelles perspectives au Honduras, ainsi qu'en dehors de cette sous-région, en Colombie et en Équateur.

La région Moyen-Orient et Afrique du Nord sera une priorité en termes d'expansion de programme en 2020. Nous avons rouvert notre bureau en Jordanie en 2019 et nous nous en servons pour développer les programmes dans ce pays et en Tunisie, exploiter de nouvelles possibilités au Maroc et au Liban, et explorer des partenariats avec le Qatar et le Koweït.

Plaidoyer politique

36. Depuis 2018, l'OIDD défend **trois thèmes majeurs** :

- > Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et **l'ODD 16** ;
- > La justice pour les **femmes et les filles** ;

> Des **institutions judiciaires** efficaces, accessibles et responsables.

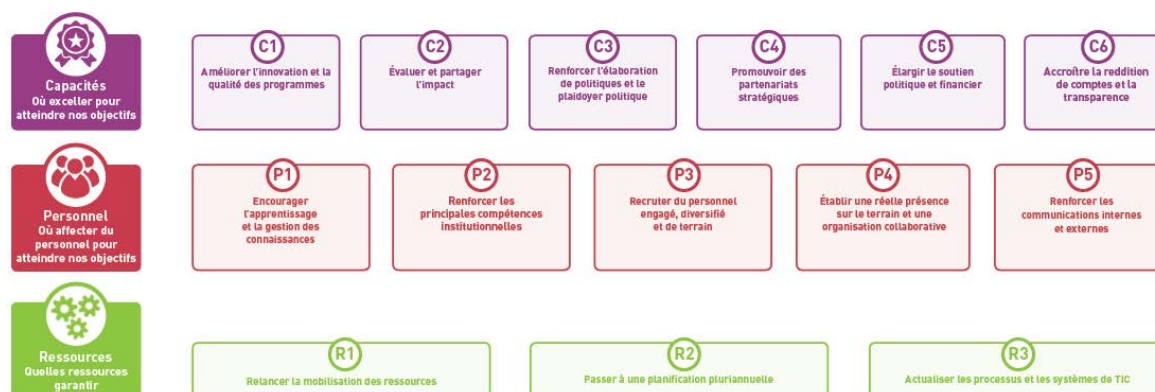
37. Les résultats sont encourageants, comme l'ont montré la Conférence mondiale sur l'ODD 16 – qui s'est tenue à Rome en mai 2019, coorganisée par l'OIDD et le Département des affaires économiques et sociales des Nations unies en partenariat avec le gouvernement italien, en préparation du Forum politique de haut niveau des Nations unies –, la réunion du Groupe de haut niveau sur la justice pour les femmes – coorganisée en 2018 par ONU Femmes, la Banque mondiale, l'OIDD et les Pionniers –, et les Consultations mondiales sur les systèmes de JCI lancées par l'OIDD en 2019.
38. Les recherches de l'OIDD et sa capacité à rassembler de grandes coalitions intersectorielles de parties intéressées aux niveaux mondial et national sont au cœur de la réussite de son plaidoyer politique. L'Organisation s'appuiera sur ces éléments pour améliorer ses résultats en 2020.
39. Les **Nations unies** resteront un forum majeur de plaidoyer politique mondial. Les **institutions de l'UE** à Bruxelles constitueront une nouvelle et importante scène de plaidoyer politique pour l'OIDD en 2020.
40. Les **partenariats** seront exploités pour améliorer le plaidoyer politique et l'engagement relatif aux programmes, en particulier avec le Programme des Nations unies pour le développement, ONU Femmes, l'Office des Nations unies contre la drogue et le crime, l'Organisation mondiale de la santé, le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, la Banque mondiale et le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés.
41. Outre le plaidoyer politique aux niveaux mondial et régional, l'OIDD continuera de défendre l'état de droit à l'échelle nationale au travers de ses programmes, conformément à son mandat.

Pour en savoir plus sur l'axe de ses programmes en 2020, voir **annexe 2 – Programmes, recherches et plaidoyer politique : résultats attendus**.

II. RÉFORMES ORGANISATIONNELLES

42. La *Stratégie 2020* identifie 14 domaines **d'amélioration et d'investissement organisationnels**, illustrés dans le graphique 4 ci-dessous. Pour faciliter la mise en œuvre de la *Stratégie 2020* et l'information à ce sujet, ces objectifs ont été regroupés en huit initiatives majeures. L'**annexe 2** présente la liste des priorités organisationnelles de l'OIDD en 2020, qui rentrent dans le cadre des initiatives majeures 1, 2, 3, 4, 7 et 8. Les initiatives

majeures 5 et 6 de la *Stratégie 2020*, qui ont trait au soutien politique et financier, sont abordées dans la partie suivante.



Graphique 4 : Objectifs organisationnels (extrait de la carte stratégique 2020).

43. Entre 2017 et 2019, nous avons entrepris des réformes internes de grande ampleur pour actualiser nos politiques, procédures et systèmes organisationnels, et améliorer notre conception des programmes, notre apprentissage et nos rapports. Dans la dernière année de ce cycle stratégique, nos **priorités** sont les suivantes :

- > **Achever les réformes restantes** prévues dans la *Stratégie 2020* ;
- > **Ancrer les réformes** au travers du développement des employés, de changements culturels institutionnels et d'une restructuration organisationnelle ; et
- > **Tirer parti des gains d'efficience** découlant de la mise en œuvre des réformes.

44. Les réformes organisationnelles majeures en 2020 comprennent :

- > **Le renforcement du contrôle et de l'information.** L'OIDD met actuellement au point un cadre des résultats institutionnels pour compléter le cadre des résultats des programmes et évaluer les progrès des réformes institutionnelles mises en œuvre en vertu de la *Stratégie 2020*. L'année prochaine, nous mettrons progressivement en place un cadre pour contrôler ces deux types de résultats et faire état de nos progrès.
- > **L'achèvement des réformes restantes relatives aux systèmes d'ERP.** En 2020, l'OIDD terminera de lancer ses systèmes et modules d'ERP dans l'ensemble de ses services. Une fois pleinement mis en œuvre, cet outil permettra d'accroître la précision, la transparence et l'efficience des processus d'affaires de l'Organisation. Le lancement de l'ERP est une priorité pour l'OIDD et une condition préalable pour obtenir bon nombre des résultats prévus dans le présent plan de gestion.
- > **Des rapports financiers conformes aux IPSAS.** Après avoir mis en œuvre en 2019 une série de réformes visant à aligner nos systèmes financiers sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), nous élaborerons cette année un rapport

financier et un budget conforme à ces normes. Cela permettra d'aligner les états financiers sur les bonnes pratiques appliquées dans le secteur, ce qui constitue une étape importante pour garantir le succès de l'évaluation des piliers de l'UE.

- > **Mise en œuvre de la nouvelle politique sur les coûts.** L'OIDD alignera son processus d'élaboration du budget sur la déclaration de principe sur les coûts telle que modifiée, et actualisera son taux des frais généraux sur la base des données recueillies grâce au système de chronométrage lancé en 2019.
- > **Le renforcement de la communication et de la sensibilisation.** Nous continuerons d'améliorer nos communications internes et externes en accroissant leur qualité, leur pertinence et leur diffusion en temps opportun, et en créant – pour la première fois dans l'OIDD – un service dédié à la communication interne. Nous améliorerons notre travail de sensibilisation des diverses parties intéressées au travers de médias ciblés et de communications en plusieurs langues. Les « anciens » de l'OIDD constituent une ressource significative mais non exploitée. Nous actualiserons notre base de données et notre stratégie sur l'engagement pour renforcer nos liens avec eux.
- > **L'amélioration du système de gestion des performances.** L'OIDD mettra au point un cadre organisationnel pour identifier et évaluer les compétences, et réviser notre gestion actuelle des performances afin d'intégrer à la fois la gestion des performances et le renforcement des compétences. Le système actualisé sera mis en lien avec le système de gestion des ressources humaines.
- > **Intensification de l'axe du terrain.** L'achèvement du lancement de l'ERP nous permettra de progressivement décentraliser plusieurs fonctions de soutien et de déléguer des pouvoirs aux responsables de certaines missions sur le terrain, tout en renforçant la capacité du siège à remplir un rôle de soutien et de supervision. Une politique de mobilité interne adoptée en 2019 promouvra un déplacement accru des effectifs entre le siège et les bureaux sur le terrain. Le développement des employés prévu dans le PAI servira le même but final. Notre programme au Sahel sera l'occasion de tester ce modèle opérationnel décentralisé. Il sera largement mené par un bureau régional, auquel le siège apportera un soutien minimal. Par ailleurs, le cadre politique sur la mobilité adopté en 2019 favorisera la rotation des compétences entre le siège et les bureaux sur le terrain. Le développement des employés prévu dans le PAI servira le même but final.

Pour en savoir plus sur les réformes organisationnelles prévues en 2020, voir **annexe 3 – Réformes organisationnelles : initiatives majeures.**

III. SOUTIEN FINANCIER ET POLITIQUE

Initiative majeure 5 : Mobilisation des ressources

45. Bien que l'OIDD ait atteint les objectifs clés de la Stratégie de mobilisation des ressources en 2019 (hausse des revenus issus des programmes et non soumis à restriction, et deux nouveaux donateurs finançant des programmes) et que les revenus issus des programmes soient censés fortement augmenter en 2020, nous sommes conscients de la vulnérabilité que représente notre petite base de donateurs, en particulier en termes de financement non soumis à restriction, ainsi que de l'environnement de plus en plus compliqué pour ce qui est de l'aide internationale au développement, notamment en termes de fonds non soumis à restriction ou flexibles.
46. En avril 2019, l'Organisation de coopération et de développement économiques a indiqué que l'aide publique au développement était en baisse. Si l'ODD 16 a attiré davantage l'attention sur les questions d'état de droit et d'accès à la justice, il n'a pas encore entraîné une plus grande disponibilité de fonds pour promouvoir l'état de droit. Par ailleurs, les courtes périodes de financement, les hauts niveaux de restrictions, les processus concurrentiels et la rareté des financements flexibles nuisent aux efforts visant à encourager l'innovation et améliorer l'impact.
47. L'OIDD continuera de plaider pour un soutien politique plus marqué et un investissement financier plus important dans l'état de droit et les initiatives de justice, en se servant de l'attention accrue dont ces sujets ont bénéficié pendant l'examen thématique de l'ODD 16 qui a eu lieu lors du Forum politique de haut niveau.
48. Voici les **objectifs de mobilisation des ressources** de l'OIDD pour 2020 :
 - > **Diversification des donateurs**, avec une cible d'au moins deux nouveaux donateurs en 2020 ;
 - > **Financement non soumis à restriction/flexible** d'un niveau équivalent ou supérieur à celui de 2019 ; et
 - > **Meilleure prévisibilité** du financement non soumis à restriction/flexible au travers d'accords pluriannuels.
49. **L'OIDD cherchera à atteindre ces objectifs par les biais suivants :**
 - > **Partenariat stratégique avec l'UE.** L'OIDD prévoit de faire de l'UE un donateur finançant des programmes d'ici fin 2020, en suivant une approche triple. Premièrement, elle se préparera à une évaluation des piliers que l'UE réalisera avant mi-2020, y compris en adoptant les IPSAS en 2019, et conclura une convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet de l'évaluation des piliers. Elle effectuera

un exercice interne préalable à cette évaluation début 2020 pour s'assurer qu'elle est bien préparée. Deuxièmement, elle accélérera les activités lancées en 2019 afin d'obtenir un soutien politique plus marqué à Bruxelles, au travers d'une visibilité et d'un travail de plaidoyer accru, et de contacts bilatéraux. Troisièmement, elle sollicitera activement l'assistance de ses Parties membres qui sont également membres de l'UE. Un partenariat stratégique avec l'UE est une initiative majeure pour l'OIDD, et la réussite de cette démarche nécessitera non seulement des efforts de l'ensemble de l'Organisation, mais aussi les conseils, l'engagement et le soutien des Parties membres de l'UE et de l'OIDD.

- > **Nouveaux accords pluriannuels.** L'OIDD cherchera à renouveler son accord de financement pluriannuel avec la Suède en 2020. Elle devrait aussi négocier un accord similaire avec les Pays-Bas pour 2021.
- > **Cultiver les liens avec les nouveaux donateurs bilatéraux.** En 2019, l'OIDD a réussi à attirer l'attention de plusieurs donateurs bilatéraux majeurs dans le secteur de l'état de droit. Elle cultivera activement les liens avec eux en vue d'obtenir un soutien de base et de ses programmes, le but étant de signer un accord avec au moins un de ces donateurs en 2020.
- > **Consultation des partenaires actuels.** Nous ne prenons pas pour acquis le généreux soutien de nos partenaires financiers et stratégiques, et nous chercherons à approfondir nos relations par plusieurs moyens, y compris une consultation multipartite pendant l'année, des réunions bilatérales, des visites de donateurs auprès du personnel des programmes, et une meilleure information. Nous collaborerons proactivement avec nos partenaires pour élaborer notre prochain plan stratégique et connaître leur avis sur nos futures priorités.
- > **Axe du terrain.** Nous continuerons de soutenir et renforcer les capacités et compétences de nos bureaux de pays pour mieux travailler avec les ambassades donatrices et les partenaires internationaux.

Initiative majeure 6 : Gouvernance et membres

50. Le Liberia, le Qatar et l'Ouganda ont rejoint l'OIDD en 2019, faisant passer le nombre de Parties membres de 26 en 2012 à 37 en 2019. Un nombre accru de membres témoigne de notre plus grande visibilité et des résultats de nos programmes, ainsi que d'un intérêt plus fort pour notre mandat de promotion de l'état de droit et du développement durable.
51. **En 2020, l'OIDD se concentrera sur :**
 - > **L'élargissement de sa base de membres.** Afin d'atteindre la cible de 40 Parties membres d'ici fin 2020 (fixée en 2018 à l'occasion de son 30^e anniversaire),

l'Organisation continuera de se focaliser stratégiquement sur les pays qui représentent des possibilités réelles ou éventuelles de partenariat financier ou pour les programmes.

- > **Le soutien aux organes de gouvernance.** Nous continuerons d'accroître notre soutien aux organes de gouvernance par le biais d'un secrétariat dédié. 2020 marquera un changement majeur de composition du Conseil et de la présidence de l'OIDD. Le secrétariat offrira son assistance et favorisera l'intégration des nouveaux venus, si besoin est, pour garantir des élections et une transition sans heurts.
- > **L'amélioration des relations gouvernementales.** Nous continuerons de mobiliser un soutien politique et de consolider les relations gouvernementales au travers d'une collaboration régulière avec les Parties membres actuelles et potentielles et les gouvernements intéressés par le travail de l'OIDD. Nous proposerons des activités de sensibilisation et des synthèses régulières, organisées par le siège et les bureaux de l'OIDD à New York, Genève et La Haye, et dans les bureaux de pays.

IV. ÉLABORER LE PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE

52. En 2020, l'une des priorités de l'OIDD aura trait à l'élaboration de son prochain plan stratégique. Sur la base des leçons tirées des précédents processus de planification stratégique en 2012 et 2016, nous prévoyons de mener des recherches et une analyse significative, une consultation de grande ampleur auprès des parties intéressées internes et externes, et de collaborer régulièrement avec les organes de gouvernance, que nous tiendrons informés de la situation.
53. Les ressources et activités prévues dans le PG 2020 soutiendront ces efforts comme suit :
- > **Leçons tirées de la Stratégie 2020.** L'OIDD a lancé une évaluation des leçons tirées de la *Stratégie 2020*. Les résultats seront disponibles début 2020.
 - > **Recherches.** Des ressources ont été allouées dans le budget 2020 aux recherches et à l'analyse des tendances externes, ainsi qu'aux domaines thématiques spécifiques. Au vu de l'importance majeure mondiale du changement climatique et des flux de migration, nous commanderons des études sur ces questions, dans le but d'identifier des points d'entrée adaptés pour des programmes, sur la base du mandat, des compétences et de l'avantage comparatif de l'OIDD.
 - > **Mobilisation des ressources.** L'OIDD effectuera une évaluation de la situation de l'assistance au développement dans les domaines pertinents, y compris les recherches sur les principales sources de revenus et l'intérêt des donateurs, afin d'éclairer la

nouvelle stratégie. Elle consultera également les donateurs actuels et potentiels pour connaître leur avis.

- > **Consultation des parties intéressées.** Des ressources ont été allouées dans la proposition de budget pour 2020 en vue de mener une consultation auprès des parties intéressées internes et externes, en employant diverses méthodes, et de faciliter la collaboration avec les organes de gouvernance et les Parties membres pour connaître leur avis et les amener à contribuer activement au processus de planification stratégique.

**PROPOSITION DE PLAN DE GESTION POUR 2020 –
ANNEXE 1
Proposition de budget opérationnel pour 2020
RÉUNION DE L'ASSEMBLÉE DES PARTIES
13 novembre 2019**

1. Ce document présente la proposition de budget opérationnel de l'OIDD pour 2020, quatrième et dernière année du plan stratégique pour la période 2017-2020 (*Stratégie 2020*).
2. Le budget opérationnel de l'OIDD proposé pour 2020 a été élaboré sur la base du plan de gestion 2020 et doit donc être considéré comme en faisant intégralement partie. La proposition de budget axé sur les résultats, accompagnée d'explications détaillées dans les parties suivantes, favorise la transparence financière et la reddition de comptes.
3. Comme en 2019, le budget opérationnel actuel inclut des prévisions d'ensemble pour 2021. Il faut souligner que les chiffres de 2021 sont des estimations précoces qui seront ajustés l'année prochaine, tandis que la proposition de budget pour 2020 est détaillée dans les parties suivantes. Seul ce dernier document doit être approuvé.
4. Conformément à sa récente déclaration de principe sur les coûts (approuvée par la Commission permanente le 5 octobre 2018), l'OIDD présente pour la première fois ses coûts institutionnels répartis entre les projets institutionnels d'un côté et les activités institutionnelles de l'autre. Les détails et descriptions complémentaires sont fournis dans les différentes parties correspondantes.
5. L'OIDD propose un budget équilibré pour 2020. Comme mentionné dans le plan de gestion, les excédents accumulés au fil des années permettent de mieux financer les projets institutionnels visant à renforcer et améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'Organisation, ou les projets et programmes remplissant les critères approuvés par la Commission permanente quant aux programmes autofinancés. Une telle utilisation des fonds excédentaires est étayée par la politique de l'OIDD sur les réserves – approuvée par la Commission permanente en juillet 2019 –, qui prévoit la création d'un fonds opérationnel pouvant servir à soutenir des projets institutionnels ou des programmes autofinancés cohérents avec le plan stratégique de l'Organisation mais manquant totalement ou partiellement de financement.
6. En raison des délais de présentation, le budget repose sur des hypothèses et des constatations. Les résultats réels feront l'objet de variations et d'ajustements liés au montant et à l'échelonnement des fonds soumis et non soumis à restriction dont disposera l'OIDD en 2020.
7. Les hypothèses et constatations les plus importantes pour l'année prochaine sont résumées ci-dessous et détaillées dans les différentes parties correspondantes.

Hypothèses :

- En adoptant une approche conservatrice, les revenus non soumis à restriction devraient atteindre le même niveau qu'en 2019, reflétant ainsi la contribution majorée du gouvernement suédois ;
- Les revenus issus des programmes sont établis sur la base des données disponibles au 4 septembre 2019.

Constatations :

- La hausse de 15 % des coûts directs des programmes repose sur les données disponibles au 4 septembre 2019 et découle directement de la hausse des revenus issus des programmes et du développement des programmes décrits dans le plan de gestion ;
- Les coûts institutionnels sont répartis entre les projets institutionnels d'un côté et les activités institutionnelles de l'autre. Les projets institutionnels comprennent des initiatives majeures et des réformes organisationnelles destinées à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'OIDD. Parmi celles-ci, citons l'amélioration continue des systèmes et d'autres activités permettant de soutenir le développement des programmes et la mise en œuvre efficace de la Stratégie 2020 de l'OIDD. Le plan de gestion détaille davantage les initiatives majeures et les projets institutionnels associés ;
- Les frais de personnel sont en hausse en raison de plusieurs facteurs, notamment le renforcement des capacités afin de soutenir et maintenir une croissance organisationnelle significative ;
- Les frais de bureau devraient atteindre le même niveau qu'en 2019, avec une légère augmentation due à la révision de la dépréciation ;
- L'OIDD propose une majoration du budget d'investissement 2020, en grande partie due à son possible passif, selon les termes du bail pour les locaux du siège, lié à la rénovation d'une partie du sous-sol ;
- Les coûts opérationnels incluent des prévisions de résultats du budget 2019 soulignant l'excédent attendu en fin d'année. Conformément à sa nouvelle politique sur les réserves, l'OIDD propose de garder une partie de l'excédent de 2019 pour financer en continu son projet d'amélioration du progiciel de gestion intégré (ERP), qui devrait se poursuivre en 2020 et 2021. Les fonds supplémentaires sont affectés aux programmes autofinancés qui seront présentés à la Commission permanente en 2019.

1. BUDGET OPÉRATIONNEL CONSOLIDÉ

8. Le tableau 1 ci-dessous présente une vue d'ensemble du budget opérationnel proposé pour 2020-2021, ainsi que les variations par rapport au budget

opérationnel approuvé 2019. Des informations supplémentaires sont fournies dans les parties correspondantes.

Tableau 1 : Estimation des coûts opérationnels

	Budget approuvé 2019	Réel 2019	Budget proposé 2020	Variation entre 2019 et 2020	Budget cible 2021
REVENUS					
Revenus non soumis à restriction	6,135,000	6,948,238	6,702,000	9%	6,702,000
Revenus affectés	820,755	1,563,265	975,145	19%	1,000,000
Revenus soumis à restriction issus des programmes	31,031,343	35,202,319	35,041,252	13%	35,742,077
Total des revenus	37,987,098	43,713,822	42,718,397	12%	43,444,077
DÉPENSES					
Activités directes des programmes	27,290,800	31,926,910	31,334,265	15%	31,964,077
Projets institutionnels	-	-	799,956	100%	1,000,000
Activités institutionnelles	1,830,250	1,830,250	1,280,350	-30%	1,100,000
Frais de personnel	7,103,365	7,103,365	7,542,590	6%	7,530,000
Frais de bureau	1,739,287	1,739,287	1,761,235	1%	1,850,000
Total des dépenses	37,963,702	42,599,812	42,718,397	13%	43,444,077
Résultat	23,396	1,114,010	0		0
Montant affecté de l'excédent attendu sur 2019		(521,044)	521,044		
- Projet d'ERP en partie financé sur l'excédent attendu sur 2019		-	221,044		
- Estimations projets autofinancés		-	300,000		
Résultat net		592,966	0		

2. APERÇU DES REVENUS

9. L'OIDD prévoit 42,7 millions d'euros de revenus en 2020, dont 6,7 millions d'euros de contributions non soumises à restriction, 975 000 euros de revenus affectés et 35 millions d'euros de revenus soumis à restriction issus des programmes. Pour le moment, les revenus estimés sont supérieurs de 12 % au budget approuvé 2019.

2.1 Revenus non soumis à restriction

10. En 2020, les revenus non soumis à restriction devraient atteindre 6,7 millions d'euros. Cette augmentation de 9 % par rapport au budget approuvé 2019 est due au renouvellement de l'accord pluriannuel de subvention conclu avec l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, et à la hausse du financement prévu par cet accord.

2.2 Revenus affectés

11. L'OIDD discute en ce moment avec le gouvernement néerlandais de la prochaine phase de l'actuel « investissement stratégique pour promouvoir l'ODD 16 », qui représente environ 1,3 million d'euros sur plus de 12 mois à partir d'avril 2020. L'OIDD prévoit d'envoyer une proposition pendant le dernier trimestre 2019. Sachant que cette proposition doit encore être présentée pour examen au donateur et en gardant une approche conservatrice, nous considérons la probabilité de succès comme moyenne. C'est pourquoi seulement 50 % des revenus prévus pour ce projet sont inclus dans le budget 2020.

12. En outre, les revenus de 2019 seront affectés à la mise en œuvre de l'accord relatif à « l'investissement stratégique pour promouvoir l'ODD 16 », signé avec le gouvernement néerlandais en novembre 2018.

2.3 Revenus soumis à restriction issus des programmes

13. Les revenus soumis à restriction issus des programmes devraient atteindre 35 millions d'euros en 2020, soit 13 % de plus par rapport aux 31 millions d'euros approuvés en 2019.
14. Le tableau 2 présente le prévisionnel des revenus soumis à restriction issus et récupérés des programmes au 4 septembre 2019. À cette date, les revenus issus des programmes pour 2020 étaient estimés à 32,5 millions d'euros, soit 93 % du montant total prévu des revenus soumis à restriction issus des programmes, qui s'élève à 35 millions d'euros.
15. Le montant total prévu des revenus issus des programmes en attente est de 2,5 millions d'euros. L'OIDD choisit une approche prudente et conservatrice, et s'attend à ce que ce chiffre évolue tandis que d'autres propositions de programme sont élaborées et leur financement confirmé. Plusieurs programmes en attente sont actuellement étudiés par les donateurs et classés selon leur probabilité de succès, forte ou moyenne, conformément à la méthodologie de base de l'OIDD.
16. L'OIDD a lancé un système de comptabilisation du temps en avril 2019 (au siège et dans l'antenne ; le lancement dans les bureaux sur le terrain devrait avoir lieu pendant le dernier trimestre 2019). Elle utilisera les données recueillies en 2019 et 2020 pour établir un point de comparaison qui permettra d'allouer les fonds nécessaires pour réaliser et soutenir les programmes d'une manière plus globale et précise que par le passé. Cette collecte et analyse de données sera également utile à l'OIDD dans le cadre de la révision du taux des frais généraux, dans le respect de la méthodologie prévue dans sa déclaration de principe sur les coûts.

Tableau 2 : Prévisionnel des revenus issus et récupérés des programmes au 4 septembre 2019

Revenus issus et récupérés* des programmes en euros					
Source		Budget proposé 2020		Budget approuvé 2019	
		Revenus bruts issus des programmes	Revenus récupérés des programmes	Revenus bruts issus des programmes	Revenus récupérés des programmes
Programmes en cours	A	32.466.479	4.220.642	25.528.010	3.672.035
Programmes en attente au 4 sept. 2019					
Probabilité de succès forte** (100 %)		550.000		627.000	
Probabilité de succès moyenne** (50 %)		2.024.774		4.876.333	
Total des programmes en attente	B	2.574.774	334.721	5.503.333	747.942
Total	A+B	35.041.252	4.555.363	31.031.343	4.419.977

* Les revenus récupérés des programmes correspondent aux revenus provenant de la facturation des heures consacrées par le personnel à la mise en œuvre des programmes, plus des frais généraux.

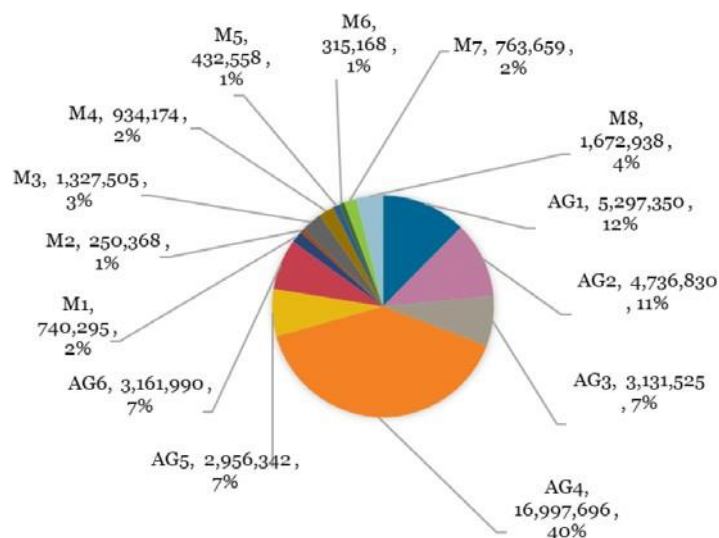
** La probabilité de succès est établie selon la méthodologie de base de l'OIDD.

3. APERÇU DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

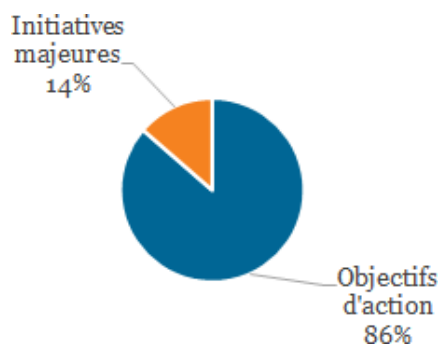
3.1 Budget axé sur les résultats

17. Les frais pour 2020 ont été répartis entre les différents objectifs d'action et initiatives majeures indiqués dans la *Stratégie 2020* de l'OIDD, comme illustré dans le graphique 1. Chaque département a fourni des estimations à l'issue d'une consultation collaborative. Le graphique 2 montre la répartition globale des ressources de l'OIDD entre les objectifs d'action et les initiatives majeures.
18. Les objectifs d'action établissent l'axe des programmes de l'OIDD en soutien aux objectifs d'impact tels que présentés dans la *Stratégie 2020*. Les initiatives majeures constituent un ensemble de priorités organisationnelles qui visent à renforcer l'efficacité et l'efficacité de l'OIDD. Ces activités sont détaillées dans le plan de gestion 2020.

Graphique 1 : Dépenses opérationnelles par objectif d'action (AG) et initiative majeure (M)



Graphique 2 : Objectifs d'action / Initiatives majeures



19. Il convient de souligner que les dépenses calculées selon les objectifs d'action et les initiatives majeures reposent sur les meilleures estimations de fonds nécessaires en pourcentage communiquées par les départements. Comme mentionné précédemment, les données collectées au moyen du système de comptabilisation du temps permettront de comparer les résultats réels et les sommes allouées, et de vérifier l'exactitude de ces estimations pour contribuer à améliorer les prévisions dans les années à venir.

3.1.1

3.1.2 Coûts directs des programmes

20. Les coûts directs des programmes sont estimés à 31,3 millions d'euros, soit une hausse de 15 % par rapport aux 27,3 millions figurant dans le budget approuvé 2019. Ainsi qu'il est expliqué dans la partie sur les revenus issus des programmes, les estimations pour 2020 sont susceptibles d'être modifiées en fonction du montant correspondant à d'autres programmes en cours et en attente.

3.1.3 Projets institutionnels

21. Tel qu'il est décrit dans sa déclaration de principe sur les coûts, l'OIDD présente ses coûts institutionnels répartis en deux catégories distinctes, les projets institutionnels d'un côté et les activités institutionnelles de l'autre. Les projets institutionnels sont limités dans le temps et ont des objectifs précis. Ils sont mis en œuvre grâce à des fonds non soumis à restriction, affectés et/ou excédentaires, afin de soutenir et d'améliorer l'Organisation.
22. Ces projets visent à promouvoir une ou plusieurs des huit initiatives majeures exposées dans la Stratégie 2020 (Plan stratégique de l'OIDD pour 2017-2020) et détaillées dans le plan de gestion.
23. **Le tableau 3** présente la répartition des coûts par projet institutionnel. La mise en œuvre des projets peut être annuelle ou pluriannuelle en fonction de leur portée et de leur complexité.

Tableau 3 : Projets institutionnels

Projets institutionnels	Total	Initiative majeure
*1 Projet de développement de l'ERP (dont : améliorations et lancement du module financier de l'ERP ; lancement du module d'approvisionnement ; système de lutte contre le blanchiment d'argent ; information sur le système de chronométrage ; formation aux nouveaux systèmes et procédures pour les employés à travers le monde)	232.000	MI3, MI8
2 Projet de réforme de la gestion des compétences (dont : plateforme en ligne de gestion des ressources humaines ; système de gestion des performances et cadre de compétences ; élaboration et mise en place d'un cadre interne de développement des capacités et d'apprentissage)	190.000	MI7, MI8
3 Projet de conférence annuelle sur l'ODD 16	150.000	AG6, MI4
4 Résultats institutionnels et réforme du suivi et de l'information (dont : mise en œuvre d'un système de suivi des résultats des programmes et institutionnels)	104.000	MI1, MI2, MI3, MI4
5 Nouveau projet de plan stratégique (dont : recherche de domaines thématiques ; modification des principaux départements pour améliorer l'efficacité et l'efficacéité)	90.000	MI8
6 Projet de développement d'un système de gestion des subventions (dont : mise en place technique, lancement et formation)	75.000	MI3, MI8
7 Projet OIDD/UE (dont : programmes de travail liés à nos efforts pour faire de l'UE un partenaire de développement pour l'OIDD ; préparation d'une évaluation des piliers)	70.000	MI3, MI5, MI6
8 Projet de conformité aux IPSAS (dont : plan comptable actualisé, procédures et systèmes financiers)	60.000	MI3
9 Projet de refonte du site web de l'OIDD	50.000	MI4
Total	1.021.000	

* Il est prévu que ce projet soit partiellement financé sur l'excédent de 2019, comme illustré dans le tableau 1.

24. L'OIDD souhaite garder une partie de l'excédent prévu de 2019 pour financer partiellement le projet pluriannuel d'ERP. Ce financement continu lui permettra d'achever la mise en œuvre des systèmes d'ERP, essentiels pour soutenir le développement de l'Organisation et des programmes. Le tableau ci-dessus expose les coûts totaux des projets institutionnels. Les coûts opérationnels (tableau 1) sont divisés entre ceux couverts par les revenus prévus en 2020, et ceux couverts par les fonds affectés à partir de l'excédent attendu pour 2019.

3.4 Activités institutionnelles

25. Les activités institutionnelles sont nécessaires au fonctionnement de l'Organisation. Elles sont réalisées en continu et ne sont pas limitées dans le temps.
26. Si ces activités sont menées par le siège, l'antenne et les bureaux de représentation/liaison de l'OIDD, elles bénéficient pourtant à l'ensemble de l'Organisation. Elles comprennent notamment les efforts fournis pour veiller à ce que l'OIDD dispose de capacités techniques et administratives durables pour réaliser son mandat. Les coûts des activités institutionnelles incluent les éléments suivants : représentation de l'OIDD (non liée à des projets), gestion, développement des programmes, mobilisation des ressources, travail de plaidoyer (non lié à des projets), recherche et apprentissage, communication, relations externes, gestion des ressources humaines, services administratifs, gestion financière, approvisionnement, TIC et administration juridique.

Tableau 4 : Activités institutionnelles 2020

Département	Activités institutionnelles proposées 2020
Gestion des programmes (dont : inscription à la plateforme IATI ; inscription à la plateforme d'apprentissage en ligne – liée aux projets ; missions de déplacement relatives aux programmes non couvertes par le financement du projet ; stagiaires assistant le département)	75.650
Développement des programmes et initiatives stratégiques (dont : déplacements courte/longue distance visant à développer de nouveaux projets ; coordination interne, liaison La Haye-Rome ; conception, diffusion et essai d'outils de développement de projet ; stagiaires assistant le département)	65.600
Recherche et apprentissage (dont : honoraires et frais de déplacement d'experts pour mission de courte durée – rédaction de synthèses des recherches et de rapports ; honoraires d'experts pour mission de courte durée – rédaction de documents sur le genre ; déplacements pour le lancement de la stratégie sur le genre ; frais logistiques liés aux activités de plaidoyer politique)	100.000
Communication stratégique (dont : coûts de production de contenus média et vidéo ; rédaction du rapport annuel de l'OIDD ; traduction des brochures et contenus de l'OIDD ; inscription aux plateformes analytiques des réseaux sociaux et engagement ; déplacements dans les bureaux de l'OIDD pour diffuser les lignes directrices en matière de communication ; impression des contenus de communication de l'OIDD)	85.200
Bureau du conseiller juridique (dont : cabinets d'avocats locaux et déplacements liés aux APH ou autres accords visant à obtenir ou renforcer le statut juridique pour les bureaux de pays ; traduction des politiques types ; coûts liés à l'application des politiques organisationnelles obligatoires – ex : formation aux questions d'éthique – dans les bureaux de l'OIDD ; formations professionnelles spécialisées et de remise à jour ; stagiaires assistant le département)	45.200
Ressources humaines et services administratifs (dont : frais d'inscription aux plateformes de recrutement et de fonds de prévoyance ; frais de déplacement et honoraires de sociétés de conseil liés au soutien aux activités dans les bureaux de pays, notamment évaluation du Guide pour les bureaux sur le terrain et des formations connexes ; formations des employés du siège, de l'antenne et des bureaux de pays de l'OIDD en matière de sécurité, y compris sur les risques majeurs ; révision externe des lignes directrices en matière de sécurité ; stagiaires assistant le département)	269.500
Services financiers et généraux (dont : frais liés à la gestion de la trésorerie ; formations professionnelles spécialisés ; missions dans les bureaux de pays où le financement de projet n'est pas disponible ; révision externe des procédures d'approvisionnement et financières de l'OIDD ; coûts de gestion de l'infrastructure des TIC de l'OIDD ; stagiaires assistant le département)	112.300
Bureau du directeur général (dont : coûts des réunions de gouvernance, tels que production de documents, interprétation et traduction, frais de déplacement et d'hébergements des participants, traiteur et fournitures ; activités du bureau exécutif, y compris déplacements et réunions ; coûts de mobilisation des ressources, comprenant les honoraires des sociétés de conseil et les déplacements pour identifier de potentielles opportunités nouvelles de financement et rencontrer les donateurs actuels ; coûts liés aux activités de plaidoyer à New York et Genève ; stagiaires assistant les bureaux de Genève et New York ; fonds de développement des programmes ; provision pour imprévus institutionnels)	526.900
Total	1.280.350

27. Il convient de préciser que les coûts liés au bureau du directeur général couvrent les dépenses pour les services suivants : Bureau exécutif, Partenariats stratégiques, Gouvernance et relations gouvernementales, Bureaux de représentation auprès des Nations unies, et Audit interne et conformité. Par ailleurs, ce montant inclut 100 000 euros de provision pour imprévus institutionnels et 150 000 euros pour les activités de développement des programmes.

3.5 Frais de personnel

28. Les frais de personnel estimés pour 2020 s'élèvent à 7,5 millions d'euros, soit une hausse de 6 % par rapport au budget approuvé 2019 (12 % de hausse des revenus pour la même période). Bien que le total estimé des frais de personnel

soit majoré, il faut noter qu'il représente un pourcentage du total des dépenses opérationnelles légèrement inférieur en comparaison avec le budget approuvé 2019.

29. Ces 7,5 millions d'euros couvrent les frais de personnel suivants :

- Le salaire de base et les avantages des employés de l'OIDD sous contrat à durée déterminée (CDD) (voir tableau 5), estimés à 5,4 millions d'euros ;
- Les honoraires des travailleurs indépendants (voir tableau 5) impliqués dans les activités institutionnelles et administratives au siège, estimés à 1,5 million d'euros ;
- Une provision de 150 000 euros pour couvrir les éventuels frais de révision périodique des postes/grilles de salaire et les augmentations dues à la performance ;
- Une provision de 100 000 euros pour soutenir les opérations sur le terrain en transformant les contrats de mission en CDD, afin de conserver des connaissances institutionnelles dans les bureaux sur le terrain ;
- Des frais généraux de personnel de 200 000 euros pour couvrir les congés parentaux, les indemnités de licenciement et les dépenses liées au recrutement ;
- Une provision pour imprévus liés au personnel des programmes de 150 000 euros. L'OIDD est une organisation qui gère des projets et fait appel à des travailleurs indépendants rémunérés directement grâce au budget alloué aux programmes. Comme toute organisation qui gère des projets, elle sait que dans certaines circonstances temporaires, ce budget peut ne pas couvrir ces honoraires. C'est pourquoi elle choisit de mettre de côté une somme modeste destinée aux imprévus, afin de pouvoir bénéficier des compétences de ces professionnels quoi qu'il arrive.

30. L'OIDD intègre un taux de postes vacants de 5 % pour tenir compte du nombre attendu de postes à pourvoir en 2020 et de la rotation naturelle du personnel due aux démissions, aux fins de contrat, aux départs en retraite et à la réorganisation des effectifs.

Tableau 5 : Répartition en 2020 des employés sous contrat à durée déterminée et sous contrat de mission, rémunérés sur les frais de base, par département au siège, à La Haye, à Genève et à New York – Comparaison avec 2019

Département	Total 2019	Contrats à durée déterminée				Total	Variation entre 2019 et 2020
		Groupe 1-3	Groupe A	Groupe B	Groupe C		
Gestion des programmes	14	2	6	5	1	14	0
Développement des programmes et initiatives stratég	3	1	2	3	1	7	4
Recherche et apprentissage	5	0	0	2	1	3	-2
Communication stratégique	6	0	3	1	1	5	-1
Bureau du conseiller juridique	4	1	2	1	1	5	1
Ressources humaines et services administratifs	13	5	2	4	1	12	-1
Services financiers et généraux	13	3	4	5	1	13	0
Bureau du directeur général*	5	0	2	4	0	6	1
Total	63	12	21	25	7	65	2

Département	Total 2019	Contrats de mission				Total	Variation entre 2019 et 2020
		Groupe 1-3	Groupe A	Groupe B	Groupe C		
Gestion des programmes	3	1	3	1	0	5	2
Développement des programmes et initiatives stratég	1	0	1	1	0	2	1
Recherche et apprentissage	0	0	3	1	0	4	4
Communication stratégique	3	0	1	0	0	1	-2
Bureau du conseiller juridique	1	0	1	0	0	1	0
Ressources humaines et services administratifs	1	2	1	0	0	3	2
Services financiers et généraux	2	2	3	0	0	5	3
Bureau du directeur général	2	0	3	0	2	5	3
Total	13	5	16	3	2	26	13

* Ce tableau n'inclut pas le poste de directeur général.

31. Le tableau ci-dessus présente la répartition des postes rémunérés sur les frais de base par département, et la variation par rapport à 2019. L'OIDD compte 14 nouveaux postes – détaillés dans l'annexe A – depuis l'élaboration du budget en septembre 2018.
32. Comme mentionné précédemment, le bureau du directeur général comprend les services suivants : Bureau exécutif, Partenariats stratégiques, Gouvernance et relations gouvernementales, Bureaux de représentation auprès des Nations unies, et Audit interne et conformité.
33. Outre les postes présentés dans le tableau 5 sur la base des données disponibles au 3 septembre 2019, l'OIDD collabore actuellement avec 337 indépendants payés grâce aux revenus soumis à restriction issus des programmes et travaillant au siège, dans l'antenne et dans les bureaux de pays. Cela représente une hausse de 20 % par rapport aux 278 indépendants déclarés pour la même période en 2018. Le tableau 6 expose de façon résumée le nombre de ces employés par région. L'annexe B en présente une version plus détaillée comprenant une répartition chiffrée par pays.

Tableau 6 : Répartition par région des postes sous contrat de mission payés grâce aux revenus soumis à restriction issus des programmes au 3 septembre 2019

Région	Indépendants				Total
	Groupe 1-	Groupe A	Groupe B	Groupe C	
Afrique	43	11	3	0	57
Asie	149	8	11	0	168
Europe de l'Est et Asie centrale	38	0	3	0	41
Europe*	6	25	2	0	33
Amérique latine et Caraïbes	23	5	5	0	33
Moyen-Orient et Afrique du Nord	4	1	0	0	5
Total	263	50	24	0	337

* Employés du siège et de l'antenne travaillant à temps plein sur des projets spécifiques financés sur les revenus soumis à restriction issus des programmes.

3.6 Frais de bureau

34. Les frais de bureau sont estimés à 1,8 million d'euros, soit une hausse de 1 % par rapport au budget approuvé 2019. Le tableau 7 ci-dessous présente le budget par bureau.

Tableau 7 : Frais de bureau 2020 par lieu

Bureau	Fonctions principales	Budget	Budget proposé	Variation
		approuvé 2019	2020	entre 2019 et 2020
Rome	Siège	1,075,113	1,087,215	1%
La Haye	Recherche et apprentissage, Élaboration de programmes, Initiatives stratégiques	173,124	170,755	-1%
Genève	Relations externes, plaidoyer et intervention auprès de l'ONU	49,217	50,110	2%
New York	Relations externes, plaidoyer et intervention auprès de l'ONU	81,833	83,156	2%
Dépréciation	S/O	360,000	370,000	3%
Total		1,739,287	1,761,235	1%

35. Les frais de bureau couvrent :

- L'antenne de La Haye : Comme en 2019, une partie des frais de l'antenne de l'OIDD à La Haye devraient être couverts par des fonds affectés, octroyés par le gouvernement néerlandais ;
- Les bureaux de Genève et New York : Légère augmentation due à la hausse annuelle du loyer ;
- La dépréciation est majorée en raison de l'augmentation attendue des dépenses d'investissement, tel que décrit dans la prochaine partie.

4. BUDGET D'INVESTISSEMENT

36. L'OIDD propose un budget d'investissement pour 2020 supérieur de 128 % à celui de 2019. Une répartition du budget d'investissement est détaillée dans le tableau 8 ci-dessous.
37. Cette forte hausse est due au possible passif de l'OIDD, selon les termes du bail pour les locaux du siège à Rome, lié à la rénovation d'une partie du sous-sol, dont le montant est estimé à 500 000 euros. Le coût de cette amélioration sera dévalué sur toute la durée du bail signé avec le propriétaire. L'actuel contrat de bail est valable jusqu'au 31 décembre 2025, avec l'option de le prolonger jusqu'au 31 décembre 2031, ce qui entraînerait un coût annuel de dépréciation plus faible sur une plus longue durée.
38. Le reste des coûts inclus dans le budget d'investissement repose sur la nécessité pour l'OIDD d'acquérir des équipements et des logiciels de TIC afin de lancer de nouveaux systèmes et/ou améliorer les systèmes existants, renforcer la sécurité dans les locaux et remplacer les vieux meubles.

Tableau 8 : Proposition de budget d'investissement pour 2020

	Budget approuvé 2019	Budget proposé 2020	Variation entre 2019 et 2020
Technologies de l'information et de la communication	170.000	67.000	-61%
Meubles et équipements	40.000	40.000	0%
Améliorations locatives	60.000	571.000	852%
Provision pour imprévus	50.000	50.000	0%
Total des dépenses d'investissement	320.000	728.000	128%

5. RÉSERVES

39. Le tableau 9 ci-dessous compare le montant des réserves indiqué dans les comptes de l'OIDD de ces sept dernières années et les objectifs fixés et approuvés par la Commission permanente. On constate que l'excédent de réserves s'élève à 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Tableau 9 : Comparaison entre les réserves réelles et les objectifs de réserves

	2013 Réel	2014 Réel	2015 Réel	2016 Réel	2017 Réel	2018 Réel	2019* Prévisionnel
Bénéfices non distribués de l'OIDD à la fin de l'année (réserves)	6,555,400	7,865,333	10,382,082	8,530,516	8,526,205	9,736,859	10,329,825
Objectif de réserves							
50 % des dépenses liées au fonctionnement	3,435,151	4,379,940	5,467,071	4,826,020	4,268,868	4,112,236	5,336,451
12,5 % des dépenses liées aux programmes	2,241,576	2,620,832	2,922,094	2,839,489	2,724,159	3,131,519	3,990,864
Objectif de réserves	5,676,726	7,000,771	8,389,164	7,665,509	6,993,027	7,243,754	9,327,315
Objectif d'excédent de réserves	878,674	864,562	1,992,918	865,007	1,533,179	2,493,105	1,002,510

* Prévisions établies selon la méthodologie appliquée avant l'approbation de la politique sur les réserves.

40. Le 23 juillet 2019, la Commission permanente a approuvé la politique de l'OIDD sur les réserves, qui modifie les critères utilisés depuis 2014 pour

déterminer l'objectif de réserves. Ce document mentionne également la création d'un fonds opérationnel constitué de l'éventuelle somme excédant le montant nécessaire pour atteindre l'objectif de réserves non soumises à restriction. Ce fonds peut être utilisé – après approbation de l'Assemblée des Parties donnée à la Commission permanente – pour des projets institutionnels qui améliorent l'efficacité de l'Organisation et pour des projets autofinancés.

41. Aucun montant cible n'est fixé pour ce fonds opérationnel, qui sera reconstitué chaque année grâce à l'excédent des réserves non soumises à restriction visées, avec l'aval de l'Assemblée des Parties.
42. Un nouveau critère a été adopté pour déterminer le niveau de réserves non soumises à restriction : celui-ci doit correspondre à six mois de dépenses opérationnelles prévues, comprenant le budget consacré aux dépenses institutionnelles et les éventuelles sommes engagées pour préfinancer des projets pour les six mois suivants. Ce niveau sera révisé tous les ans.
43. Sur la base de ses comptes vérifiés de 2018, l'OIDD a calculé le solde du fonds opérationnel, qui atteint 680 000 euros, et prévoit de finir l'année 2019 avec un excédent d'environ 1 million d'euros, comme le montre le tableau 1. Il est proposé que seule la moitié de l'excédent attendu soit affecté aux projets mentionnés plus haut.
44. Il est proposé de prélever un total de 521 000 euros sur l'excédent prévu pour 2019. L'OIDD souhaite consacrer 221 000 euros à la mise en œuvre continue du projet d'ERP. En outre, elle soumettra des conditions de financement pour les programmes autofinancés, dans le respect des critères et de la procédure approuvés par la Commission permanente relativement aux programmes autofinancés qui seront présentés plus tard en 2019 à la Commission. Au vu de ces informations, l'OIDD souhaite prélever 300 000 euros de plus sur l'excédent attendu pour 2019.
45. Sur la base des calculs ci-dessous, l'Organisation prévoit de disposer d'environ 1 million d'euros excédant l'objectif de réserves.

Excédent 2019 prévu (selon tableau 1)	1.114.010
- Fonds affectés au projet d'ERP	(221.044)
- Fonds affectés aux programmes autofinancés	(300.000)
Excédent 2019 prévu hors fonds affectés	592.966
Bénéfices non distribués de l'OIDD fin 2018 (réserves)	9.736.859
+ Excédent 2019 prévu	592.966
Prévisions de bénéfices non distribués fin 2019	10.329.825
- 50 % des dépenses prévues liées au fonctionnement en 2020	(5.336.451)
- 12,5 % des dépenses liées aux programmes	(3.990.864)
Objectif provisoire d'excédent de réserves fin 2020	1.002.510

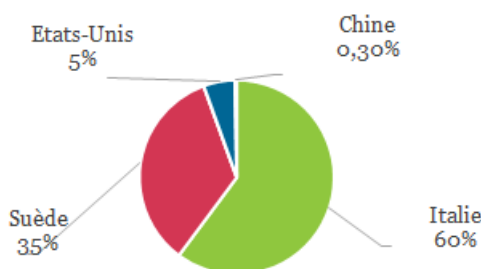
5. FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

5.1 Revenus

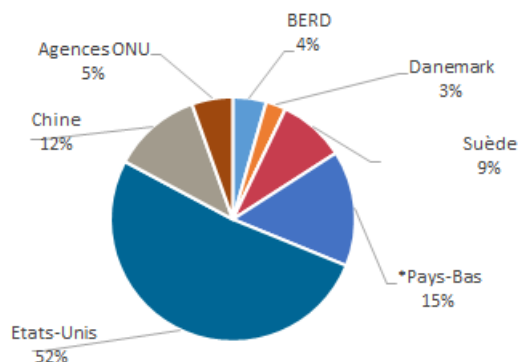
46. L'OIDD compte une petite base de donateurs. La majorité du financement des programmes et une bonne partie des revenus non soumis à restriction provient d'un petit nombre d'entre eux. Le graphique 3 présente la répartition des 42,7 millions d'euros de revenus prévus pour 2020 par donateur. Le montant des revenus pourrait soudainement baisser si l'un de ces donateurs réduisait ou interrompait son soutien à l'OIDD. L'Organisation a renforcé ses capacités de mobilisation des ressources et est actuellement en discussion avec de nouveaux donateurs potentiels en vue d'obtenir des fonds non soumis à restriction, plus ou moins affectés et issus des programmes.

Graphique 3 : Prévisions de revenus soumis et non soumis à restriction par donateur pour 2020

2020 Financements non soumis à restriction
Prévisions par donateur



2020 Revenus soumis à restriction et affectés
Prévisions par donateur



* Donateur versant des fonds affectés et soumis à restriction pour les programmes

5.2 Activités

47. L'OIDD agit principalement dans des pays où la situation sécuritaire est précaire, et où l'instabilité peut empêcher la bonne mise en œuvre de ses programmes. L'Organisation a cherché à limiter les risques liés à ses activités dans ces régions en procédant à une diversification géographique de ses programmes depuis 2017. Selon les estimations actuelles pour 2020, 28 % des revenus issus des programmes devraient provenir de l'Asie, 37 % de l'Afrique et 15 % de l'Amérique latine, contre respectivement 36 %, 29 % et 11 % en 2019.
48. Il existe également un risque concernant les activités de l'OIDD dans les pays où son statut juridique n'est pas encore garanti ou officialisé, que ce soit par la conclusion d'un accord avec le pays hôte, son immatriculation en tant qu'organisation intergouvernementale, ou tout autre moyen, ce qui limite ou empêche la reconnaissance de ses privilèges et immunités, et engendre des risques bancaires et financiers, entre autres. L'OIDD cherche à limiter ces risques par le biais d'efforts concertés en vue de négocier des accords avec le pays hôte ou des accords comparables avec tous les pays où elle intervient.

5.3 Coûts fixes

49. Une grande partie des coûts des activités de l'OIDD varie, ce qui reflète le caractère fluctuant de ses sources de revenus et la nature de son travail. Chaque année peut voir l'achèvement de programmes dans certains pays et le lancement ou développement d'activités dans d'autres. Cette flexibilité est essentielle pour permettre à l'OIDD de mener ses projets à bien et de limiter les risques financiers. Néanmoins, certains coûts sont fixes ou seulement variables à moyen terme. Il s'agit notamment des frais de personnel et de bureau – couverts principalement par les revenus non soumis à restriction – ainsi que de frais limités de personnel et de bureau sur le terrain – couverts principalement par les revenus issus des programmes.

5.4 Provision pour imprévus

50. En raison de la fluctuation potentielle de ses revenus et de la nécessité d'assurer les coûts fixes, l'OIDD prévoit habituellement dans son budget une somme destinée à couvrir les imprévus, afin de limiter l'impact des risques pouvant survenir durant un exercice fiscal. En 2020, l'OIDD a mis de côté 25 000 euros de provision pour imprévus liés aux projets (et non au personnel) et 100 000 euros de provision pour imprévus institutionnels inclus dans le budget des activités institutionnelles, ainsi que 150 000 euros de provision pour imprévus liés au personnel des programmes à cette fin, comme expliqué au point 3.5. Le montant total des provisions pour imprévus, qui s'élève à 275 000 euros, représente 0,60 % du total du budget opérationnel de l'OIDD proposé pour 2020.

Nouveaux postes depuis l'approbation du budget opérationnel 2019

Nouveaux postes	Département
Spécialiste du suivi des programmes	Gestion des programmes
Adjoint à la coordination des programmes*	Gestion des programmes
Conseiller en justice pénale (La Haye)	Développement des programmes et Initiatives stratégiques
Agent de liaison et responsable du développement des programmes (New York)	Développement des programmes et Initiatives stratégiques
Conseiller en plaidoyer politique et engagement (La Haye)	Recherche et apprentissage
Analyste des recherches	Recherche et apprentissage
Spécialiste politique	Recherche et apprentissage
Spécialiste des rapports	Recherche et apprentissage
Spécialiste de la gestion des connaissances et de la communication interne	Communication stratégique
Conseiller juridique adjoint	Bureau du conseiller juridique
Adjoint aux ressources humaines, apprentissage et développement	Ressources humaines et services administratifs
Adjoint aux ressources humaines	Ressources humaines et services administratifs
Spécialiste des TIC	Services financiers et généraux
Agent de la trésorerie	Services financiers et généraux
Spécialiste de l'établissement de budget pour les programmes	Services financiers et généraux

* Poste en partie rémunéré grâce au financement des programmes.

Notes sur les variations dans le tableau 5

D'autres variations résultent de modifications interdépartementales :

Développement des programmes et Initiatives stratégiques (DPIS) : Quatre contrats à durée déterminée (CDD) supplémentaires – 2 CDD en Recherche et apprentissage ; 1 CDD en Ressources humaines et services administratifs ; 1 contrat de mission transformé en CDD (directeur du DPIS).

Bureau du conseiller juridique : Un CDD supplémentaire résultant de la transformation d'un contrat de mission en CDD.

Bureau du directeur général : Trois contrats de mission supplémentaires en Communication stratégique (après restructuration de ce département, ex Relations externes).

Répartition par lieu des indépendants sous contrat de mission payés par les programmes au 3 septembre 2019 (inclus dans les activités directes des programmes)

Pays/Groupe	1	2	3	4	5	A	B	Total
Afghanistan	15	9	17	65	1	5	9	121
Honduras	3	1	2	5	0	1	2	14
Indonésie	0	0	2	5	0	0	0	7
Italie*	0	0	0	0	5	20	1	26
Jordanie	0	0	1	1	0	1	0	3
Kenya	1	3	3	9	0	5	0	21
Kirghizistan	0	1	2	10	5	0	2	20
Liberia	1	0	0	2	0	0	1	4
Mali	2	3	4	2	0	2	0	13
Mexique	0	1	8	3	0	4	3	19
Mongolie	0	0	0	5	0	1	1	7
Myanmar	4	0	11	8	0	2	0	25
Philippines	0	0	2	5	0	0	1	8
Somalie	0	0	1	3	0	4	1	9
Pays-Bas*	0	0	1	0	0	5	1	7
Tunisie	0	0	1	1	0	0	0	2
Ouganda	0	0	2	7	0	0	1	10
Ukraine	2	4	12	2	0	0	1	21
Total	28	22	69	133	11	50	24	337

* Employés du siège et de l'antenne travaillant à temps plein sur des projets spécifiques financés sur les revenus soumis à restriction issus des programmes.

Annexe 2

Programmes, recherches et plaidoyer politique : résultats attendus

La présente annexe donne des informations détaillées quant à nos résultats attendus en 2020 pour chaque objectif d'action (AG) et leur contribution aux objectifs d'impact (pour connaître la définition de ces deux types d'objectifs, lire le paragraphe 19 du PG 2020).

L'axe géographique de notre travail pour chaque AG est noté entre parenthèses et pourrait s'étendre en 2020, selon la disponibilité de financements supplémentaires pour les projets.

Objectif d'action



L'OIDD donne la priorité aux femmes et aux filles comme groupe cible prédominant de l'AG 1, tout en veillant à ce que son engagement envers l'égalité des genres soit reflété dans l'ensemble des AG. Cet AG contribue aux deux objectifs d'impact (autonomisation et instauration d'institutions).

Ce que nous ferons en 2020 :

- > Promouvoir **les approches axées sur les victimes pour lutter contre les violences sexuelles et liées au genre** en soutenant les groupes de femmes et les organisations de la société civile, en renforçant les capacités et l'efficacité des institutions judiciaires en termes d'enquêtes, de poursuites et de sanctions, et en améliorant la coordination entre les prestataires de services juridiques (**Afghanistan, Honduras, Kenya, Mongolie, Myanmar**) ;
- > **Donner aux femmes les moyens** d'accéder à la justice et de résoudre les litiges au niveau local (**Tunisie**) ;
- > **Améliorer la sensibilisation et les capacités des femmes et des filles** en matière d'accès à l'information, aux voies de recours et aux services, et de revendication de leurs droits – y compris au travers de stratégies innovantes associant autonomisation juridique et responsabilité sociale (**Ouganda**) ;
- > Améliorer l'accès aux **perspectives économiques** pour les femmes entrepreneures (**Jordanie**) ; et
- > Soutenir l'**avancement des femmes professionnelles** dans le secteur judiciaire (**Kenya**).



Tout en couvrant un large spectre d'activités avec la société civile, cet AG contribue à l'objectif d'impact 1 (autonomisation).

- > Accroître la capacité des ONG et d'autres partenaires locaux à proposer une **aide et des services juridiques**, ainsi que la reddition de comptes des institutions gouvernementales locales (**Ouganda**) ;
- > Aider les organisations de la société civile et les groupes citoyens à encourager les communautés locales à acquérir des **connaissances juridiques**, et accroître leur capacité à traiter des questions judiciaires au niveau local, notamment les violences domestiques (**Myanmar**) ;
- > Promouvoir **des processus ouverts et multipartites** en collaborant avec la société civile, les autorités locales et d'autres institutions étatiques en vue d'élaborer et d'appliquer des politiques et d'autres mesures pour protéger et accompagner les populations à risque, telles que les femmes, les enfants et les personnes âgées ou handicapées (**Honduras**) ; et
- > Travailler avec la société civile pour améliorer le **contrôle indépendant du système judiciaire** dans le cadre de mesures visant à renforcer la confiance du public envers ce système (**Kirghizistan, Mongolie**).



Cet AG concerne les deux objectifs d'impact (autonomisation des individus et instauration d'institutions).

- > Favoriser l'accès à la justice en renforçant la capacité des systèmes judiciaires informels locaux à **résoudre les litiges locaux** (**Ouganda**) ;
- > Faciliter la cohésion sociale en renforçant la capacité des communautés à régler les litiges par le biais des moyens traditionnels et de la **justice réparatrice** (**Somalie**) ;
- > Encourager le dialogue entre les acteurs de la justice formelle et informelle pour améliorer l'accès à la justice et **soutenir des réformes** en vue de rendre les systèmes de justice coutumiers et informels (JCI) conformes aux dispositions juridiques et constitutionnelles nationales (**Kenya, Somalie, Ouganda**) ;
- > Encourager la tenue d'un forum régional pour les acteurs des systèmes de JCI et de résolution alternative des litiges pour **promouvoir**



Notre travail sur l'AG 4 vise à consolider l'instauration d'institutions et concerne donc l'objectif d'impact 2.

l'apprentissage entre pairs et améliorer l'accès à la justice pour les femmes, les personnes pauvres et d'autres groupes marginalisés (**Afrique de l'Est**) ; et

- > Encourager les **approches innovantes et les bonnes pratiques** en collaborant avec les systèmes de JCI au travers de recherches, du plaidoyer politique et de consultations des parties intéressées (**monde**).
- > Accroître les **capacités, l'indépendance et l'efficacité** des institutions judiciaires (**Afghanistan, Kenya, Philippines, Ouganda et Somalie**) ;
- > Soutenir le **développement des capacités et la professionnalisation** de la police (**Mexique, Liberia**) ;
- > Faciliter le réseautage régional pour encourager **l'apprentissage entre pairs** dans le secteur judiciaire (**Afrique de l'Est, Asie centrale**) ;
- > Renforcer la chaîne de la justice pénale en appliquant une approche novatrice pour promouvoir la **participation ouverte et l'appropriation locale**, impliquant les acteurs de la justice formelle et informelle (**Mali, Burkina Faso et Niger**) ;
- > Fournir une assistance technique aux acteurs législatifs, exécutifs et judiciaires pour **mettre en œuvre les dispositions constitutionnelles** relatives à la gouvernance locale, à l'égalité des genres, aux droits humains et à l'accès à la justice (**Kenya**) ;
- > Promouvoir **l'abrogation des lois discriminatoires pour les femmes** en partenariat avec ONU Femmes dans le cadre de la stratégie multipartite « Égalité devant la loi pour les femmes et les filles d'ici à 2030 », en vue de promouvoir l'ODD 5 en accélérant les progrès en matière d'égalité devant la loi (**pays d'Asie et d'Afrique sub-saharienne à sélectionner**) ;
- > Renforcer la **capacité juridique** des pays à lutter contre les maladies non transmissibles, conformément aux principes internationaux et en coopération avec l'Organisation mondiale de la santé et le Centre de recherches pour le développement international (**Tanzanie, Ouganda**).

Dans le cadre de cet AG, nous chercherons aussi à accroître l'intégrité institutionnelle et à lutter contre la corruption et les infractions financières.

- > Renforcer la capacité des **institutions anti-corruption** à investiguer et juger les affaires de corruption (**Ukraine, Philippines**) ;
- > Fournir une assistance juridique technique pour améliorer la transparence, l'efficacité et la reddition de comptes des **services publics (Ukraine)** ;
- > Fournir une assistance juridique technique pour consolider les lois, politiques et réglementations pour prévenir les **infractions financières** et l'utilisation abusive des fonds publics (**Ukraine, Somalie**) ;
- > Soutenir le **plaidoyer de la société civile** en faveur d'institutions et de services transparents, responsables et ouverts (**Ukraine**).



L'AG 5 promeut le développement économique au travers de l'instauration d'institutions, ce qui contribue à l'objectif d'impact 2.

- > Renforcer les capacités judiciaires et juridiques pour résoudre **les litiges commerciaux**, y compris au travers de mécanismes alternatifs de résolution des litiges et de l'application des décisions de justice (**Asie centrale, Europe de l'Est, Kenya, Tunisie, Jordanie**) ;
- > Accroître la capacité institutionnelle à négocier et mettre en œuvre des **accords d'investissement internationaux (Tunisie)** ; et
- > Soutenir les investissements et le développement économique en fournissant une assistance juridique et technique, ainsi que des conseils aux gouvernements et aux petites et moyennes entreprises, en matière de **négociations et litiges liés à l'investissement (pays moins avancés)**.



Le plaidoyer politique aux niveaux mondial et national demeurera une large composante du

- > L'**agenda politique mondial** de l'OIDD donnera la priorité à trois thèmes clés :
 - Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier **l'ODD 16** ;
 - La justice pour les **femmes et les filles** ; et
 - Des **institutions judiciaires** efficaces, accessibles et responsables.
- > Un travail de plaidoyer politique sera mené sur des **questions liées aux programmes** dans les pays concernés.

travail de l'OIDD en 2020.

- > **Les recherches** et le plaidoyer seront alignés, et les activités seront ajustées pour profiter des événements et processus internationaux et nationaux, afin d'optimiser l'impact.
- > En collaboration étroite avec ses partenaires, l'OIDD organisera une conférence comme **plateforme mondiale** pour partager les avancées, tirer des leçons et renforcer l'engagement à accélérer la mise en œuvre de l'ODD 16.

Programme 2030 et ODD 16

- > L'OIDD continuera de contribuer activement aux **processus internationaux et nationaux relatifs à l'ODD 16** pour promouvoir des investissements plus importants et une mise en œuvre accélérée.
-

Justice pour les femmes

- > Conformément à l'objectif de la stratégie 2019 sur le genre, visant à améliorer les recherches et le plaidoyer politique sur l'accès des femmes à la justice, l'OIDD publiera un rapport sur les **difficultés en matière de justice** rencontrées par les femmes dans les systèmes de JCI, et fera activement la promotion de ses conclusions et recommandations.
 - > En soulignant le lien entre **ODD 5 et ODD 16**, l'Organisation contribuera à plusieurs événements – dont Beijing+25, le 20^e anniversaire de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies, et la campagne *16 jours d'activisme contre la violence faite aux femmes* – ainsi qu'au travail de la Commission de la condition de la femme (Nations unies).
-

Institutions judiciaires efficaces, accessibles et responsables

- > L'OIDD achèvera sa **consultation mondiale sur les systèmes de JCI** lancée en 2019, et publiera ses conclusions pour encourager les bonnes pratiques, en vue d'améliorer l'accès à la justice au travers de ces systèmes.
- > Elle explorera les possibilités d'amélioration de ses recherches et de son plaidoyer politique sur la **justice pénale et l'intégrité institutionnelle/la lutte contre la corruption**, y compris en participant au Congrès pour la prévention du crime, qui se tiendra au Japon en avril 2020.

Annexe 3

Réforme organisationnelle : Initiatives majeures

La présente annexe donne des informations détaillées sur les domaines qui feront l'objet d'améliorations et d'investissements organisationnels en 2020 dans le cadre des huit Initiatives majeures de la Stratégie 2020.

Initiative majeure 1 : Accroître la qualité des programmes

Pendant les trois premières années du cycle stratégique, de gros progrès ont été réalisés en matière d'élaboration d'outils et de lignes directrices visant à accroître la qualité des programmes et améliorer le suivi des projets.

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > Développer les capacités en interne au travers de nouvelles formations des employés et d'une diffusion des lignes directrices et des manuels afin d'améliorer la conception, la qualité et le suivi des programmes ;
- > Ancrer la stratégie sur le genre dans l'ensemble de l'Organisation, afin que les objectifs qui y sont notés soient bien compris et effectivement intégrés dans tous les aspects du travail de l'OIDD ;
- > Mettre en œuvre les lignes directrices relatives au suivi des projets afin d'améliorer la disponibilité en temps opportun et la précision des données quantitatives et qualitatives pour mesurer l'impact ; et
- > Renforcer les processus d'évaluation des programmes pour améliorer le suivi en termes de recommandations et encourager l'apprentissage en interne.

Initiative majeure 2 : Apprentissage et gestion des savoirs

L'année passée, l'OIDD a achevé la révision de la gestion de l'apprentissage et des connaissances, et consolidé ses processus internes de coordination entre les recherches, le plaidoyer politique et les programmes.

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > Lancer le système de gestion des connaissances pour saisir, enregistrer systématiquement et diffuser les informations, encourager l'apprentissage et consolider la communication interne ; et
- > Garantir la qualité et la disponibilité en temps opportun des connaissances afin de mieux aligner les recherches sur les programmes et le plaidoyer politique.

Initiative majeure 3 : Transparence et reddition de comptes

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > Respect des IPSAS. Après avoir mis en œuvre en 2019 une série de réformes pour aligner ses systèmes

Pendant l'actuel cycle stratégique, l'OIDD a fait des progrès en termes d'amélioration de la transparence et de la reddition de comptes, notamment dans le domaine financier.

financiers sur les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), l'OIDD produira en 2020 un rapport financier et un budget conformes à ces normes. Cela lui permettra d'aligner ses états financiers sur les bonnes pratiques appliquées dans le secteur, ce qui constitue une étape importante pour garantir le succès de l'évaluation des piliers de l'UE ;

- > **Audit interne et conformité.** En 2020, l'OIDD élaborera et mettra en œuvre un plan d'audit interne sur la base des risques évalués, comme en 2019, et proposera des formations sur la conformité – reposant sur les conclusions des précédents audits – dans l'ensemble de ses services ;
- > **Information IITA.** L'OIDD continuera de participer à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) et de mieux communiquer aux parties intéressées les informations clés sur la transparence de l'aide ;
- > **Mise en œuvre de la politique révisée sur les coûts.** L'OIDD alignera son processus d'élaboration du budget sur la Déclaration de principe sur les coûts telle que modifiée, et actualisera son taux des frais généraux sur la base des données recueillies grâce au système de chronométrage lancé en 2019 ; et
- > **Projets institutionnels.** Des projets discrets et limités dans le temps, à l'impact organisationnel mesurable, seront inclus dans le budget 2020 afin de mieux gérer les coûts et accroître la transparence et la reddition de comptes.

Dans le cadre de cette Initiative majeure, il reste un défi majeur à relever : mettre en place un système efficace d'information axé sur les résultats. Le Cadre des résultats des programmes (CRP) a été adopté en 2018 et des outils de suivi ont été mis au point en 2019 (lancement en 2020) afin de générer des données pour mesurer

En 2020, l'OIDD réalisera les points suivants :

- > Concevoir un **cadre des résultats institutionnels** pour mesurer l'avancée et l'impact des réformes institutionnelles ;
- > Piloter un **rapport axé sur les résultats** couvrant les questions institutionnelles et liées aux programmes ; et
- > Étudier – en consultation avec les organes de gouvernance – le passage de l'élaboration d'un budget axé sur le rendement à l'**élaboration d'un budget axé sur les résultats** afin d'accroître la transparence financière.

l'impact par rapport au CRP.

Initiative majeure 4 : Communication et relations avec les parties prenantes

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > **Amélioration des communications externes.** L'OIDD améliorera la qualité et la disponibilité en temps opportun de ses contenus – dont le site web et le rapport annuel –, consolidera ses canaux de diffusion dans les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux, et suivra et accroîtra l'impact de ses communications à l'issue d'une analyse ;
- > **Sécurité des données.** L'OIDD prendra des mesures pour améliorer la sécurité des données et s'aligner sur les lignes directrices relatives à la confidentialité ;
- > **Axe du terrain.** L'OIDD développera le soutien aux opérations sur le terrain en matière de communication, y compris en lançant des lignes directrices – notamment sur les médias – pour améliorer sa visibilité et ses relations externes ;
- > **Sensibilisation des parties intéressées.** L'OIDD élaborera une stratégie de sensibilisation pour accroître la régularité et la qualité de ses communications destinées à diverses parties intéressées, y compris en mettant à jour sa base de données sur les anciens de l'Organisation et sa stratégie d'engagement ; et
- > **Communications multilingues.** En raison de sa présence mondiale croissante et dans le but d'atteindre des acteurs clés dans les pays où elle intervient, ainsi que l'ensemble de ses Parties membres, l'OIDD proposera des contenus sur son site web et des communications dans de nouvelles langues.

Initiative majeure 7 : Ressources humaines et gestion des compétences

Le nouveau modèle de recrutement, lancé en 2018, servira à actualiser ses politiques et sa structure relatives aux RH, en vue de renforcer sa capacité à attirer, recruter et garder des effectifs diversifiés et motivés.

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > **Achèvement du système de gestion des ressources humaines.** L'OIDD achèvera le lancement du système de gestion des ressources humaines pour accroître l'efficacité de ses processus et la sécurité et précision des données en matière de RH, et faciliter l'accès à l'information des responsables concernés ;
- > **Amélioration du système de gestion des performances.** L'OIDD mettra au point un cadre organisationnel pour identifier et évaluer les compétences, et révisera l'actuel système de gestion des performances pour le rendre

plus efficace et pertinent afin de répondre à ses besoins et ceux de ses employés, et le mettre en lien avec le SGRH ;

- > **Programme d'apprentissage intégré.** L'OIDD achèvera d'élaborer et de lancer son Programme d'apprentissage intégré, qu'elle alignera sur le système de gestion des connaissances et d'apprentissage afin de proposer à ses employés des formations et un développement de leurs compétences fonctionnelles, de gestion et de direction, ainsi que des nouveaux systèmes, processus et initiatives de changement ;
- > **Intensification de l'axe du terrain.** L'OIDD planifiera et mettra en œuvre la délégation progressive des fonctions de soutien aux responsables des opérations sur le terrain (y compris sa première opération régionale décentralisée au Sahel), tout en renforçant les capacités et compétences du siège en termes de soutien, de conseils, d'assurance qualité et de supervision. Elle lancera sa politique de mobilité, adoptée en 2019, pour encourager la rotation des talents entre ses différents bureaux, y compris le siège ; et
- > **Santé et sécurité au travail (SST).** L'OIDD s'est engagée à respecter la législation relative à la SST dans tous ses bureaux. Elle surveillera la mise en œuvre et le respect des lignes directrices en la matière dans l'ensemble de ses services.

Initiative majeure 8 : Axe du terrain et réforme organisationnelle

En 2020, l'OIDD se concentrera sur les axes suivants :

- > **Achèvement et lancement des systèmes de progiciel de gestion intégré (ERP)** Après avoir conçu des systèmes de gestion financière et de RH au cours de ces deux dernières années, l'OIDD continuera en 2020 de mettre en place ces modules – dont elle actualisera la fonctionnalité – dans l'ensemble de ses services. L'OIDD lancera aussi des modules d'élaboration du budget et d'approvisionnement, et mettra au point un système de gestion des subventions pour mieux enregistrer, traiter et partager les informations relatives à son portefeuille de programmes. Un système sera également conçu pour automatiser et rationaliser la conformité aux règles de lutte contre le blanchiment d'argent/le financement du terrorisme dans le cadre des systèmes d'ERP ;

Les autres mesures importantes dans le cadre de cette Initiative majeure en 2020 ont trait à la gestion des risques.

- > **Révisions fonctionnelles.** La mise en place des modules d'ERP va entraîner des changements significatifs quant à la charge de travail liée aux RF et aux finances. L'OIDD effectuera des révisions fonctionnelles des départements financiers et des services généraux, administratifs et RH, en vue de rationaliser les fonctions, d'améliorer la qualité de service et de soutenir la décentralisation et la délégation des pouvoirs sur le terrain ; et
- > L'Organisation réalisera une révision fonctionnelle de ses relations externes – communication, plaidoyer politique, relations gouvernementales et intergouvernementales, mobilisation des ressources, et services du secrétariat –, qui ont fortement évolué depuis qu'elle a étendu sa portée et sa visibilité, et accru son travail de plaidoyer. Le but est d'envisager des changements, notamment structurels, pour renforcer les capacités de supervision et de gestion, ainsi que la coordination des fonctions de relations externes au siège et dans les autres bureaux.
- > **Gestion de la trésorerie.** Après l'adoption de la Déclaration de principe sur les coûts et de la Politique sur les réserves, et sur la base des améliorations apportées en 2019, une fonction de gestion de la trésorerie sera créée pour gérer les risques financiers et bancaires, y compris la gestion des investissements et des opérations de change ;
- > **Reconnaissance du statut juridique.** Sur la base des leçons tirées du passé, l'OIDD révisera son approche pour conclure des accords de pays hôte ou autres types appropriés de reconnaissance de son statut, afin de pouvoir gérer les risques juridiques et politiques et accroître sa capacité à intervenir dans les pays partenaires ; et
- > **Gestion des risques sécuritaires.** L'OIDD continuera d'améliorer sa gestion des risques sécuritaires, y compris en renforçant ses capacités, en mettant en place des mécanismes adaptés pour tirer des leçons, et en sensibilisant et formant ses employés aux questions de sécurité.

ACCÈS À LA JUSTICE

ÉGALITÉ ET INTÉGRATION



Objectifs d'impact

CCG

Objectif commun: L'état de droit entraîne un développement durable au niveau local et mondial

G1

Les individus et les groupes ont les moyens de réaliser leurs droits

G2

Les lois et politiques sont justes et les institutions sont efficaces, accessibles et responsables



Objectifs d'action
Que faire pour nos parties prenantes

AG1

Donner aux femmes, aux pauvres et aux groupes marginalisés les moyens de lutter contre la discrimination et d'accéder à la justice

AG2

Collaborer avec la société civile pour promouvoir l'autonomisation juridique et l'état de droit

AG3

Collaborer avec les systèmes de justice informels pour répondre aux besoins des personnes en quête de justice dans le respect des droits humains

AG4

Renforcer les capacités et l'intégrité des institutions pour rendre justice et défendre les droits

AG5

Soutenir les acteurs juridiques et judiciaires pour favoriser les perspectives économiques et la durabilité

AG6

Défendre l'état de droit avec l'aide des décideurs pour mobiliser la volonté politique



Capacités
Où exceller pour atteindre nos objectifs

C1

Améliorer l'innovation et la qualité des programmes

C2

Évaluer et partager l'impact

C3

Renforcer l'élaboration de politiques et le plaidoyer politique

C4

Promouvoir des partenariats stratégiques

C5

Élargir le soutien politique et financier

C6

Accroître la reddition de comptes et la transparence



Personnel
Où affecter du personnel pour atteindre nos objectifs

P1

Encourager l'apprentissage et la gestion des connaissances

P2

Renforcer les principales compétences institutionnelles

P3

Recruter du personnel engagé, diversifié et de terrain

P4

Établir une réelle présence sur le terrain et une organisation collaborative

P5

Renforcer les communications internes et externes



Ressources
Quelles ressources garantir

R1

Relancer la mobilisation des ressources

R2

Passer à une planification pluriannuelle

R3

Actualiser les processus et les systèmes de TIC