

**PROPOSITION DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR
2021
RÉUNION DE L'ASSEMBLÉE DES PARTIES
24 novembre 2020**

1. Le présent document constitue une proposition de budget de fonctionnement de l'OIDD pour 2021, première année du Plan stratégique 2021-2024.
2. La proposition de budget de fonctionnement de l'OIDD pour 2021 permettra de mettre en œuvre la première moitié du Plan de gestion 2021-2022. Fondé sur le rendu et expliquée en détail dans ce qui suit, elle encourage la transparence financière et l'obligation de rendre des comptes.
3. Le budget de fonctionnement de 2021 a été préparé dans un environnement en rapide évolution du fait de la pandémie de la COVID-19, qui est susceptible d'affecter les prévisions faites par l'OIDD. Il adopte par conséquent une approche prudente, tout en reflétant la volonté de l'OIDD de capitaliser sur les opportunités susceptibles de se présenter, de répondre aux besoins de ses partenaires et de procéder à des innovations destinées à rendre l'organisation encore plus efficace. Conscients des conséquences potentielles de la COVID-19 sur nos activités, nous avons opté pour la prudence dans nos prévisions de revenus pour 2021. L'OIDD suivra de près l'impact financier de la pandémie et pourra au besoin procéder à des ajustements du budget selon l'évolution constatée.
4. En 2020, l'OIDD a adapté ses priorités et réorienté son action afin d'assurer la continuité de ses activités et de répondre aux besoins urgents suscités par les conséquences de la pandémie sur ses opérations. Cet exercice a notamment nécessité de différer la mise en œuvre de projets institutionnels moins essentiels à notre mission, d'où des dépenses moins importantes que prévues en 2020 au titre des projets institutionnels. Conformément à la ligne de conduite de l'OIDD en matière de réserves, l'organisation a affecté les sommes concernées au budget 2021.
5. Comme l'envisageait le Plan de gestion de 2020, l'OIDD a procédé à l'examen de ses fonctions de gestion des relations extérieures et des ressources humaines, dans un souci d'efficacité et d'innovation renforcées, ainsi que de cohérence globale de ses lignes de conduite. Les recommandations qui résultent de cet examen, portant notamment sur les changements à apporter à la structure organisationnelle, sont en voie d'application et les coûts afférents figurent dans le budget de fonctionnement de 2021.
6. L'OIDD propose un budget équilibré pour 2021. Comme c'est le cas depuis plusieurs années, ce budget de fonctionnement comporte également des prévisions pour 2022. Il convient cependant de souligner que, si le budget proposé pour 2021 est présenté en détail dans ce qui suit, les chiffres

concernant 2022 n'en sont encore qu'au stade des projections et seront affinés en 2021. Seul le budget 2021 est soumis à approbation.

7. L'OIDD poursuivra la mise en œuvre des projets institutionnels prévoyant un ensemble de réformes organisationnelles et de renforcements de systèmes destinés à rendre l'organisation plus efficiente et efficace.
8. Étant donné les délais impartis pour sa remise, ce budget est fondé sur une série d'hypothèses et de considérations. Les résultats réels seront sujets à des variations et à des ajustements en fonction de l'importance des fonds, réservés ou non, dont disposera l'OIDD en 2021, ainsi que des dates auxquelles elle en disposera.
9. Les principales hypothèses et considérations concernant les chiffres de 2021 sont résumées ci-dessous et des explications complémentaires figurent dans les différentes sections consacrées aux coûts respectifs :
 - En optant pour une approche prudente, les revenus non réservés sont estimés à soit au même niveau qu'en 2020
 - Les revenus des programmes inscrits au budget (attribués et réservés) affichent une augmentation de 6 % par rapport au budget 2020. Cette prévision de croissance s'appuie sur les données disponibles au 4 septembre 2020 et est à mettre en relation directe avec l'augmentation des revenus des programmes évoquée dans le Plan de gestion.
 - L'OIDD a modifié ses priorités quant à la mise en œuvre de certains projets institutionnels en 2020, pour se consacrer avant tout aux besoins urgents suscités par les conséquences de la pandémie de la COVID-19. Par conséquent, et conformément à sa ligne de conduite en matière de réserves, l'OIDD reportera toutes les sommes qui avaient été budgétées en 2020 mais qui n'ont pas été dépensées, pour les affecter aux projets institutionnels prévus en 2021 ;
 - L'OIDD investit dans le renforcement de ses capacités internes, dans un souci de cohérence de sa stratégie et de ses lignes de conduite. Elle adopte une démarche structurée concernant ses relations extérieures et ses partenariats, ainsi que la gestion des ressources humaines. Il en résulte une modeste augmentation des coûts de personnel ;
 - Les coûts administratifs sont estimés à peu près au même niveau qu'en 2020, en légère baisse, toutefois, en raison d'une révision des taux de d'amortissement ;
 - L'OIDD propose de procéder en 2021 à des dépenses d'investissement supplémentaires, en sus des sommes qui avaient été prévues en 2020 pour réaménager une partie du sous-sol du Siège et qui ont été reportées sur 2021 ;
 - Le budget de fonctionnement comporte des prévisions concernant les résultats de l'exercice 2020 établies sur la foi des données disponibles au

11 septembre 2020.

1. BUDGET DE FONCTIONNEMENT CONSOLIDÉ

10. Le Tableau 1 donne un aperçu financier consolidé de la proposition de budget de fonctionnement pour 2021, en le comparant au budget de fonctionnement approuvé pour 2020. Des explications supplémentaires figurent dans les différentes sections concernant les coûts.

Tableau 1. Budget de fonctionnement pour 2021 (en milliers d'euros)

| | Budget de 2020 approuvé | Prévisions budgétaires 2020 | Écart par rapport au budget 2020 approuvé | Proposition de budget 2021 | Écart par rapport au budget 2020 approuvé | Objectif pour le budget 2022 | Écart par rapport à la proposition de budget 2021 |
|---|-------------------------|-----------------------------|---|----------------------------|---|------------------------------|---|
| Revenus | | | | | | | |
| Revenus non réservés | 6.702 | 6.800 | 1% | 6.750 | 1% | 6.800 | 1% |
| Revenus attribués | 975 | 1.005 | 3% | 1.304 | 34% | 1.300 | 0% |
| Revenus réservés aux programmes | 35.041 | 36.280 | 4% | 36.720 | 5% | 38.700 | 5% |
| Total des revenus | 42.718 | 44.085 | 3% | 44.774 | 5% | 46.800 | 5% |
| DÉPENSES | | | | | | | |
| Activités de programme directes | 31.334 | 32.675 | 4% | 33.425 | 7% | 35.000 | 5% |
| Projets institutionnels | 800 | 225 | -72% | 1.400 | 75% | 600 | -57% |
| Activités institut. | 1.280 | 1.010 | -21% | 1.460 | 14% | 1.300 | -11% |
| Coûts de personnel | 7.543 | 7.520 | 0% | 8.160 | 8% | 8.100 | -1% |
| Coûts administratifs (y compris amortissement) | 1.761 | 1.550 | -12% | 1.700 | -3% | 1.800 | 6% |
| Total des dépenses | 42.718 | 42.080 | 1% | 46.145 | 8% | 46.800 | 1% |
| Résultats des opérations (hors montants reportés) | 0 | 1.105 | | (1.371) | | - | |
| Montant reporté au titre des projets institutionnels | | (575) | | 575 | | | |
| Fonds attribués reportés de 2019 au titre des projets institutionnels | | - | | 221 | | | |
| Montant reporté au titre des projets autofinancés | | - | | 575 | | | |
| Résultats des opérations (y compris montants reportés) | | 530 | | (0) | | | |

2. PERSPECTIVES DE REVENUS

11. L'OIDD s'attend à recevoir quelque 44,8 millions d'euros de revenus en 2021, se décomposant comme suit : 6,8 millions d'euros de contributions non réservées, 1,3 million d'euros de revenus attribués et 36,7 millions d'euros de revenus réservés aux programmes. Les revenus prévisionnels sont à ce stade supérieurs de 5 % à ceux du budget approuvé de 2020.

2.1 Revenus non réservés

12. Les revenus non réservés devraient représenter en 2021 environ 6,8 millions d'euros. La hausse de 1 % par rapport au budget approuvé de 2020 est due à des ajustements réalisés au vu des contributions réellement perçues en 2020.

2.2 Revenus attribués

13. L'OIDD a récemment signé avec le gouvernement néerlandais un accord portant sur la prochaine phase de l'« Investissement stratégique en faveur de l'ODD 16 », en cours, et prévoyant le versement d'environ 1,8 million d'euros sur 15 mois à compter du mois d'avril 2020. L'OIDD s'attend à ce que ce projet

génère en 2021 un total de 1,3 million d'euros de revenus attribués. L'augmentation de 34 % est due au fait que, au moment de la préparation du budget de 2020, la proposition de projet de la phase précédente était encore en gestation.

2.3 Revenus réservés aux programmes

14. Les revenus réservés aux programmes devraient être de l'ordre de 36,7 millions d'euros en 2021, en augmentation de 5 % par rapport aux 35 millions d'euros approuvés en 2020.
15. Le Tableau 2 détaille les prévisions de revenus et recouvrements réservés aux programmes au 4 septembre 2020. Les revenus des programmes effectivement perçus pour 2021 représentent au 4 septembre 2020 environ 27 millions d'euros, soit 73 % des revenus réservés aux programmes estimés (37 millions d'euros).
16. Les sommes devant arriver à plus ou moins court terme sont estimées à un total de 9,8 millions d'euros. Conformément à la pratique en vigueur, ces sommes concernent des programmes qui sont actuellement en cours d'étude chez des donateurs et qui sont considérés comme hautement ou moyennement susceptibles d'aboutir à l'aune de la méthodologie classique de l'OIDD.
17. Les projets en préparation pour 2021 comprennent en outre quatre propositions actuellement en cours de finalisation, qui devraient être envoyées aux donateurs concernés d'ici fin septembre et fin octobre 2020. Dans un souci de cohérence avec la classification habituellement adoptée par l'OIDD pour les projets en gestation, ces propositions apparaissent dans une catégorie à part (futurs projets en préparation). Ces perspectives de projet se sont vu attribuer une probabilité de réussite modérée et les revenus attendus ont donc été inclus à hauteur de 50 % dans le budget de 2021.
18. L'OIDD a adopté une approche prudente et plutôt conservatrice. L'organisation s'attend à une évolution des revenus des programmes à mesure que de nouvelles propositions seront élaborées et de nouveaux financements confirmés.

Tableau 2. Prévisions de revenus et recouvrements réservés aux programmes au 4 septembre 2020

| Revenus et recouvrements des programmes* en euro | | | | | |
|---|------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Source | | Proposition 2021 | | 2020 (approuvé) | |
| | | Revenus bruts des programmes | Recouvrements des programmes | Revenus bruts des programmes | Recouvrements des programmes |
| Programmes en cours | A | 26.951.746 | 3.503.727 | 32.466.479 | 4.220.642 |
| Programmes en gestation au 4 sept. 2020 | | | | | |
| Forte probabilité de concrétisation** (100 %) | | 3.257.189 | | 550.000 | |
| Probabilité de concrétisation moyenne** (50 %) | | 2.626.338 | | 2.024.774 | |
| Projets futurs*** (50 %) | | 3.884.461 | | | |
| Valeur totale des projets en gc B | | 9.767.987 | 1.269.838 | 2.574.774 | 334.721 |
| Total | A+B | 36.719.733 | 4.773.565 | 35.041.252 | 4.555.363 |

* Les recouvrements des programmes constituent des revenus obtenus par facturation du temps passé par le personnel permanent à la mise en œuvre des programmes, plus des frais généraux obligatoires

** Les probabilités de concrétisation sont évaluées à l'aune de la méthodologie habituelle d'IDLO

*** Ces propositions sont en cours de rédaction au moment de la préparation du présent budget de fonctionnement pour 2021. Elles seront communiquées en septembre et octobre. Dans un souci de cohérence avec la classification et la définition de la concrétisation pour IDLO, ces propositions sont présentées séparément, dans la mesure où elles n'ont pas encore été soumises au donateur

3. DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PRÉVISIONNELLES

19. L'OIDD prévoit des dépenses de l'ordre de 46,1 millions d'euros en 2021, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport au budget approuvé de 2020.
20. Le montant budgété pour les projets institutionnels, tel que proposé pour 2021 (1,4 millions d'euros), comprend les sommes non dépensées (796 000 euros) reportées des exercices précédents et classées comme étant attribuées, plus 604 000 euros demandés pour de nouveaux projets institutionnels à réaliser en 2021. Ainsi, bien que ce budget fasse apparaître une hausse de 75 % par rapport à 2020, celle-ci est en grande partie constituée par des projets qui ont dû être différés en raison de la nécessité de mener en priorité d'autres actions face à la crise de la COVID-19 et qui seront finalement réalisés en 2021.
21. Comme indiqué plus haut, l'OIDD a procédé à une étude des fonctions de gestion des relations extérieures et des ressources humaines, conformément au Plan de gestion 2020. Les recommandations qui en sont issues sont en cours d'application, dans le cadre d'une réorganisation interne, notamment via le redéploiement de certains postes, la reclassification de postes vacants et la création d'un nombre limité de nouveaux postes. Les changements intervenant en matière de répartition des coûts selon les différents services sont les suivants :
- La mise en place d'un service Relations extérieures et Partenariats destiné à renforcer les contacts stratégiques et la coordination a pour effet d'améliorer les initiatives de mobilisation de l'OIDD, le soutien à la gouvernance et les relations avec les partenaires, institutionnels et autres.
 - Ce service s'occupera notamment des fonctions communications, mobilisation des ressources et soutien à la gouvernance, auparavant

assurées par le service Communications stratégiques et le Bureau du directeur général.

- Créée au sein du Bureau du directeur général, une unité de Planification de la stratégie et des lignes de conduite est chargée d'aider ce dernier à renforcer la cohérence stratégique et idéologique, à améliorer la gestion du savoir et à coordonner les activités de suivi et de compte rendu dans le domaine institutionnel.

3.1 Un budget fondé sur le rendu

22. Dans le budget 2021, les coûts ont été répartis selon les différents objectifs stratégiques et catalyseurs du projet de *Plan stratégique de 2021-2024 de l'OIDD*. Le Diagramme 1 donne à titre indicatif un aperçu de cette répartition. Le Diagramme 2 donne une estimation de la répartition globale des ressources de l'OIDD selon ses différents objectifs et catalyseurs stratégiques.
23. Les objectifs stratégiques (OS) déterminent l'orientation générale des programmes, des lignes de conduite et des actions de plaidoyer de l'OIDD en faveur de ses buts stratégiques, tels que définis dans son *Plan stratégique 2021-2024*. Les catalyseurs constituent un ensemble de priorités en matière de réforme organisationnelle, destinées à renforcer l'efficacité et l'efficience de l'OIDD. Vous trouverez une description plus détaillée des activités dans le Plan de gestion 2021-2022.

Diagramme 1. Répartition des dépenses de fonctionnement selon les différents objectifs stratégiques et catalyseurs

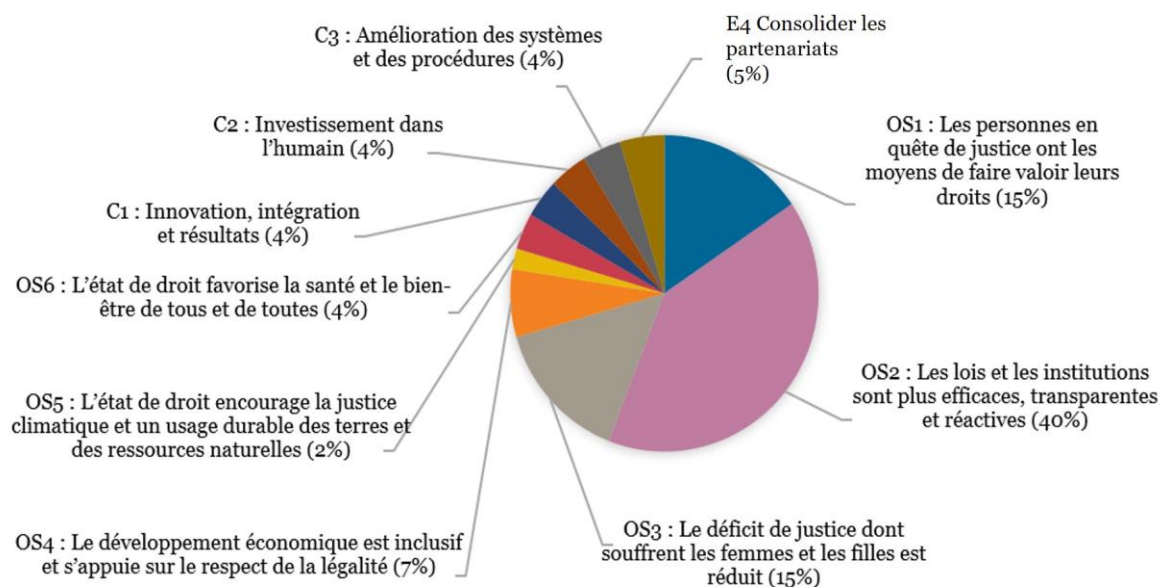
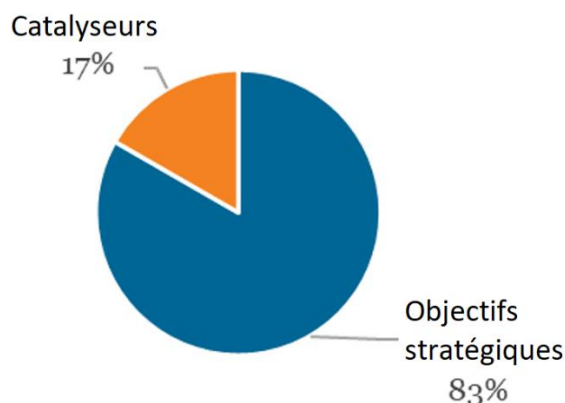


Diagramme 2. Répartition des dépenses de fonctionnement entre objectifs stratégiques et catalyseurs



3.2 Coûts directs des programmes

24. Les coûts directs des programmes pour 2021 sont estimés à 33,4 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 7 % par rapport au budget approuvé de 2020 (31,3 millions d'euros). Les estimations des dépenses des programmes pour 2021 sont susceptibles d'être modifiées en cours d'année en fonction du volume de programmes effectifs et en gestation supplémentaires mis en œuvre.

3.3 Projets institutionnels

25. C'est la deuxième année que l'OIDD présente ses coûts institutionnels dans deux catégories distinctes, définies dans la Déclaration de ligne de conduite en matière de coûts (projets institutionnels et activités institutionnelles). Les projets institutionnels sont limités dans le temps, ont des objectifs précis et sont mis en œuvre dans le but de renforcer l'OIDD.
26. Les projets institutionnels visent à favoriser un ou plusieurs des quatre catalyseurs du Plan stratégique 2021-2024, précisés dans le Plan de gestion.
27. Comme indiqué précédemment, certains projets institutionnels prévus pour 2020 ont été différés en raison des restrictions des déplacements et de la priorité accordée par l'OIDD au maintien de la continuité de ses activités et à la réponse mondiale face à la COVID-19. Il a fallu par exemple consacrer les ressources TIC en priorité à la connectivité et au passage à de nouveaux modes de travail, tels que les webinaires, ou encore reporter à 2021 certaines interventions sur les systèmes TIC.
28. L'OIDD devrait en conséquence enregistrer quelque 796 000 euros (estimation) de dépenses non réalisées sur des projets institutionnels qui étaient prévus en 2020. Cette somme sera reportée sur le budget de 2021.
29. L'OIDD propose un budget total de 1,4 million d'euros consacrés aux projets institutionnels en 2021, dont les 796 000 euros mentionnés ci-dessus.

30. Le Tableau 3 présente les différents projets institutionnels. La mise en œuvre des projets peut être annuelle ou pluriannuelle, en fonction de leur étendue et de leur complexité.

Tableau 3. Projets institutionnels

| Projet institutionnel | Proposition de budget 2021 | Catalyseurs |
|--|----------------------------|-------------|
| Réformes de la gestion des personnes qualifiées (élaboration d'une nouvelle stratégie des RH, gestion de la performance et cadre de compétences, développement professionnel et acquisition de connaissances) | 405.000 | E1, E2, E3 |
| Développement TIC (développement de divers PGI et autres systèmes TIC) | 400.000 | E3 |
| Poursuite du projet de mise en conformité aux IPSAS (mise à jour du plan de comptes et des réglementations et règles financières et alignement des pratiques de compte rendu) | 65.000 | E3 |
| Initiative de plaidoyer en faveur des ODD (conférence sur ODD 16) | 160.000 | E1 |
| Initiative en faveur des relations extérieures et des partenariats (visibilité accrue par les médias, une présence plus forte sur les réseaux sociaux et Internet et des contenus en plusieurs langues, mobilisation des ressources et dialogues) | 115.000 | E1, E4 |
| Projet OIDD/UE (« Pillar Assessment » ; dialogue avec l'UE) | 95.000 | E4 |
| Résultats et suivi institutionnels (SRRF, suivi institutionnel et programmatique, données, fonction compte rendu renforcée) | 110.000 | E1 |
| Plan d'action sur les questions de genre | 50.000 | E1 |
| Total | 1.400.000 | |

31. Chaque projet institutionnel comprend une série de sous-projets, qui sont résumés dans le tableau ci-dessus.

3.4 Activités institutionnelles

32. Les activités institutionnelles sont indispensables au fonctionnement de l'organisation. Elles sont par nature permanentes et ne sont donc pas limitées dans le temps.
33. Bien qu'elles soient le fait du Siège, des antennes, des représentations et des bureaux de liaison de l'OIDD, elles ont des retombées qui touchent généralement toute l'organisation. Fait en outre partie des activités institutionnelles tout ce qui vise à ce que l'OIDD dispose dans l'exercice de son mandat des capacités techniques et administratives nécessaires. Les coûts des activités institutionnelles (non spécifiques à un projet donné) concernent les fonctions suivantes : représentation de l'OIDD, gestion, mobilisation des ressources, recherche et acquisition de connaissances, communications, relations extérieures, gestion des ressources humaines, services administratifs, soutien à la gouvernance, gestion financière, achats, TIC et services juridiques.

Tableau 4. Activités institutionnelles en 2021

| Services | Activités institutionnelles 2021 (proposition) |
|--|--|
| Bureau du directeur-général (représentation et gestion de l'organisation, planification stratégique et idéologique, audit interne et conformité, liaison avec l'ONU à New York et Genève, fonds de développement des programmes, fonds pour dépense institutionnelle imprévue) | 530.000 |
| Service des Programmes (plateforme IATI, plateforme d'apprentissage en ligne (concernant les projets), déplacements dans le cadre de la mission). | 80.500 |
| Développement des programmes et initiatives stratégiques (élaboration de stratégies et de programmes, dialogue avec les partenaires stratégiques (Paris et Vienne), coordination interne, liaison La Haye-Rome, publication et essai d'outils de développement de projets). | 75.000 |
| Recherche et acquisition de connaissances (production de synthèses de recherches et publications, élaboration de produits du savoir sur l'égalité des genres et la formation à la stratégie de l'OIDD en matière de genre, actions de plaidoyer en faveur de politiques publiques). | 100.000 |
| Relations extérieures et partenariats (réunions de gouvernance, partenariat et sensibilisation, mobilisation de ressources, communications). | 235.000 |
| Bureau des affaires juridiques (soutien juridique externe, coûts relatifs aux négociations en vue d'accord avec le pays d'accueil). | 45.000 |
| Ressources humaines et services administratifs (plateformes de recrutement et de fonds de prévoyance, soutien aux bureaux nationaux, gestion de la sécurité mondiale). | 265.000 |
| Finances et services de soutien (sécurité des infrastructures TIC, formations spécialisées en gestion de la trésorerie). | 130.000 |
| Total | 1.460.500 |

3.5 Coûts de personnel

34. Les coûts de personnel pour 2021 sont estimés à 8,1 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport au même poste du budget approuvé de 2020.
35. Ce montant total comprend les coûts de personnel suivants :
- Les salariés de l'OIDD bénéficiant d'un contrat à durée déterminé (voir Tableau 5), y compris le salaire de base et les avantages, pour un montant estimé à 5,8 millions d'euros ;
 - Les collaborateurs (voir Tableau 5) participant à des activités institutionnelles et de soutien au Siège, pour un montant estimé à 1,8 million d'euros ;
 - Une provision de 238 000 euros destinée à couvrir les éventuels coûts relatifs à la révision périodique de la grille des fonctions/salaires et les augmentations liées aux résultats ;
 - Les frais généraux relatifs au personnel, soit 200 000 euros destinés à couvrir certains coûts, tels que les congés parentaux, les indemnités de licenciement ou les dépenses liées à des recrutements ;
 - Une provision pour risques relatifs au personnel des programmes estimée

à 150 000 euros. L'OIDD est une organisation fonctionnant sur la base de projets et disposant d'un certain nombre de collaborateurs directement financés par les budgets des programmes. Comme toute organisation de ce type, l'OIDD prévoit que, dans certains cas, les coûts relatifs aux collaborateurs des programmes peuvent, pendant de courtes périodes, ne pas être couverts à 100 % par les budgets desdits programmes. Pour pouvoir retenir les personnes qualifiées, l'OIDD a constitué un modeste fonds pour dépense imprévue, destiné à couvrir les besoins pendant ces courts intervalles.

36. L'OIDD a retenu un facteur de vacance de 5 %, pour tenir compte des postes qui devraient être à pourvoir en 2021 et des mouvements naturels observés au sein du personnel du fait de démissions, d'achèvements de contrats, de départs à la retraite et d'ajustement des effectifs.

Tableau 5. Postes à durée déterminée et de collaborateurs financés au titre du fonctionnement, par service du Siège et des bureaux de La Haye, Genève et New York – Comparaison par rapport à 2020

| CDD par service | Total 2020 | Total 2021 | Écart |
|--|------------|------------|----------|
| Bureau du directeur général* | 6 | 5 | -1 |
| Gestion des programmes | 15 | 14 | -1 |
| Développement des programmes et initiatives stratégiques | 6 | 6 | 0 |
| Recherche et acquisition de connaissances | 3 | 3 | 0 |
| Relations extérieures et partenariats | 5 | 12 | 7 |
| Bureau des affaires juridiques | 5 | 5 | 0 |
| Ressources humaines et services administratifs | 12 | 13 | 1 |
| Finances et services de soutien | 13 | 13 | 0 |
| Total | 65 | 71 | 6 |

| Collaborateurs par service | Total 2020 | Total | Écart |
|--|------------|-----------|----------|
| Bureau du directeur général | 5 | 8 | 3 |
| Gestion des programmes | 5 | 5 | 0 |
| Développement des programmes et initiatives stratégiques | 2 | 1 | -1 |
| Recherche et acquisition de connaissances | 4 | 3 | -1 |
| Relations extérieures et partenariats | 1 | 3 | 2 |
| Bureau des affaires juridiques | 1 | 1 | 0 |
| Ressources humaines et services administratifs | 3 | 3 | 0 |
| Finances et services de soutien | 5 | 5 | 0 |
| Total | 26 | 29 | 3 |

* Ce tableau ne tient pas compte du directeur général

37. Le tableau ci-dessus présente la répartition des personnes employées au titre du budget principal, par service, et indique l'évolution par rapport à 2020. En raison des investissements réalisés dans le renforcement des capacités essentielles pour la planification stratégique et la gestion des relations extérieures et des ressources humaines abordées précédemment, le budget de

2021 prévoit neuf postes supplémentaires, par rapport aux 14 figurant dans le budget approuvé de 2020.

38. Outre les membres du personnel figurant au Tableau 5, sur la foi des données disponibles au 11 septembre 2020, l'OIDD emploie actuellement au Siège, dans ses antennes et dans ses bureaux nationaux 346 collaborateurs financés par les revenus réservés aux programmes. Ce chiffre est en augmentation par rapport aux 337 collaborateurs recensés au même moment en 2020. Le Tableau 6 donne un aperçu de la répartition de ces collaborateurs par région.

Tableau 6. Postes de collaborateurs financés par les revenus réservés aux programmes, par région, au 11 septembre 2020

| Lieu | Nbre total de collaborateur·rice·s |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Afrique | 68 |
| Asie | 171 |
| Europe de l'Est et Asie centrale | 39 |
| Europe* | 28 |
| Amérique latine et Caraïbes | 36 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | 4 |
| Total | 346 |

* Salarié·e·s basé·e·s au Siège et dans l'antenne locale travaillant à plein temps sur des projets spécifiques financés par des recettes réservées aux programmes.

3.6 Coûts administratifs

39. Les coûts administratifs ont été estimés à 1,7 million d'euros, en baisse de 1 % par rapport au budget approuvé de 2020. Le Tableau 7 suivant donne les budgets administratifs des différentes implantations.

Tableau 7. Frais de bureau 2021 par implantation

| Bureau | Fonction principale | Budget 2020 approuvé | Proposition de budget 2021 | écart par rapport au budget 2020 approuvé |
|--------------|---|----------------------|----------------------------|---|
| Rome | Siège mondial | 1.087.215 | 1.135.000 | 4% |
| La Haye | Développement des programmes et initiatives stratégiques, évaluation, recherche et acquisition de connaissances | 170.755 | 170.800 | 0% |
| Genève | Relations extérieures, action de plaidoyer et liaison auprès de l'ONU | 50.110 | 50.700 | 1% |
| New York | Relations extérieures, action de plaidoyer et liaison auprès de l'ONU | 83.156 | 83.500 | 0% |
| Dépréciation | s.o. | 370.000 | 260.000 | -30% |
| Total | | 1.761.236 | 1.700.000 | -3% |

4. BUDGET D'INVESTISSEMENT

40. Le Tableau 8 propose une synthèse des dépenses d'investissement de l'OIDD proposées pour 2021. Comme le montre le tableau ci-dessous, l'OIDD reporte un montant total de 550 000 euros depuis son budget d'investissement approuvé pour 2020. Cette somme était essentiellement destinée à des améliorations de locaux en location.

Tableau 8. Proposition de budget d'investissement pour 2021

| Capitaux fixes | 2020 (approuvé) | Reporté de 2020 | Nouvelles demandes pour 2021 | Proposition 2021 |
|---|--------------------|-----------------|------------------------------------|---------------------|
| Technologies de l'information et des communications | 67.000 | - | 157.000 | 157.000 |
| Mobilier, équipement et autres actifs | 40.000 | - | 87.500 | 87.500 |
| Améliorations apportées à un immeuble loué | 571.000 | 500.000 | 288.500 | 788.500 |
| Provisions pour risques | 50.000 | 50.000 | - | 50.000 |
| Total | 728.000 | 550.000 | 533.000 | 1.083.000 |

41. L'OIDD va moderniser ses équipements TIC pour une meilleure fonctionnalité, davantage de mobilité et des systèmes TIC améliorés, compte tenu de l'évolution des conditions de travail et des nouvelles manières de travailler, en interne et avec nos partenaires extérieurs. Cela implique des ordinateurs portables supplémentaires, davantage de licences systèmes et des coûts additionnels induits par le développement de plateformes garantissant la sécurité informatique.
42. Les dépenses de mobilier, accessoires et autres actifs concernent notamment le remplacement de la voiture de l'organisation et de vieux bureaux, ainsi que l'achat de petit matériel de bureau.
43. Comme indiqué précédemment, le montant reporté est en grande partie déjà attribué à des améliorations de locaux en location. Il couvre notamment la responsabilité potentielle de l'OIDD afférente aux termes du bail de l'immeuble du siège de l'organisation à Rome concernant le réaménagement du sous-sol et qui était estimée en 2020 à 500 000 euros. L'obtention des permis nécessaires et les conséquences de la pandémie de la COVID-19 ont empêché le début des travaux, initialement prévu en 2020. L'OIDD a l'intention de démarrer le chantier de rénovation en 2021.
44. Le coût de ces améliorations sera amorti sur la durée du bail signé avec le propriétaire. Le bail en cours arrive à échéance le 31 décembre 2025, avec option d'extension jusqu'au 31 décembre 2031. Des discussions sont en cours avec le propriétaire pour obtenir une extension avant le début des travaux. Parallèlement au réaménagement du sous-sol, l'OIDD va également rénover sa zone d'accueil, et notamment l'accès au bâtiment.

5. RÉSERVES

Tableau 9. Réserves par rapport au niveau souhaité

| | 2019 Réal | 2020 Budget |
|---|--------------|----------------|
| Fonds non réservés | 9.018 | 9.018 |
| Objectif en matière de réserves | | |
| 50 % des dépenses de fonctionnement pour 2020 | 5.336 | 5.827 |
| Préfinancement | <u>2.994</u> | <u>2.991</u> |
| Objectif en matière de réserves | <u>8.330</u> | <u>8.818</u> |
| Surplus de réserves/objectif | 688 | 200 |

* prévisions établies selon la méthodologie préconisée par la Déclaration de ligne de conduite en matière de coûts

45. Le critère de détermination du niveau des réserves non réservées est que celles-ci doivent représenter six mois de dépenses de fonctionnement, comprenant à la fois le budget d'investissement institutionnel et toutes les sommes promises à titre de préfinancement de projets pour les six prochains mois. Ce niveau sera revu chaque année.
46. Il est proposé d'attribuer un montant total de 796 000 euros, à prélever sur l'excédent attendu de 2020.
47. Le Tableau 10 indique le solde du Fonds opérationnel au 11 septembre 2020.
48. Il faudra en tout état de cause attendre la confirmation des résultats définitifs de 2020 pour décider d'une éventuelle augmentation du Fonds opérationnel.

Tableau 10. Fonds opérationnel au 11 septembre 2020

| | Budget 2020 |
|---|--------------|
| Solde d'ouverture du Fonds opérationnel | 2.508 |
| <i>Pour une meilleure sécurité alimentaire pour les groupes vulnérables, les femmes et les filles dans le contexte de la réponse mondiale à la crise de la COVID-19</i> | (260) |
| <i>Préparation et réponse à la pandémie : renforcement des cadres nationaux juridiques et des politiques publiques afin de faire face aux urgences en matière de santé publique, et notamment à la COVID-19</i> | (240) |
| Fonds opérationnel - total | 2.008 |

6. FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SUR LES ESTIMATIONS BUDGÉTAIRES

6.1 Revenus

49. L'OIDD dispose d'un pool de donateurs restreint. La majeure partie des financements (spécifiques à un programme ou non réservés) provient d'un petit nombre de donateurs. Si l'un d'entre eux décide de ne plus donner ou de donner moins à l'OIDD, les revenus risquent de chuter brusquement. L'OIDD va renforcer sa capacité de mobilisation, avec la volonté de dialoguer avec de nouveaux donateurs potentiels de fonds (non réservés, attribués de manière large et destinés à des programmes spécifiques).

6.2 Opérations

50. La capacité de l'OIDD à concrétiser ses projets dépendra en partie de l'évolution de la pandémie de la COVID-19. Comme en 2020, l'OIDD suivra de près la situation et adaptera la programmation de ses activités en conséquence, afin d'atténuer les éventuelles conséquences sur ses opérations.
51. Il existe également un risque pour les opérations de l'organisation dans les pays où elle n'a pas encore de statut légal officiellement reconnu via un accord du pays d'accueil, un enregistrement auprès des autorités locales ou une autre forme de procédure. En conséquence, l'OIDD risque que ses privilèges et immunités ne soient pas pleinement reconnus, ce qui engendrerait entre autres des risques bancaires et financiers. L'OIDD s'efforce de manière concertée de négocier des accords du pays d'accueil ou des compromis analogues avec tous les pays où elle est présente.

6.3 Coûts fixes

52. Une grande partie des coûts de l'OIDD est variable, répondant à la nature fluctuante de ses sources de revenus. Cela reflète également la réalité de l'action de l'organisation, qui peut selon les années voir certaines de ses opérations s'achever dans des pays, tandis que d'autres démarrent ou s'amplifient ailleurs. Cette souplesse et cette réactivité sont essentielles pour permettre à l'OIDD d'atteindre ses objectifs tout en atténuant ses risques financiers. Certains coûts de l'organisation sont cependant fixes, ou seulement variables sur le moyen terme. Il s'agit notamment des frais administratifs et de personnel, qui sont avant tout financés à partir de sources non réservées. Une part limitée des coûts administratifs et de personnel afférent à certains bureaux de terrain est également assurée pour l'essentiel par les revenus des programmes.

6.4 Provisions pour risques

53. Étant donné la nature de ses revenus et l'existence de coûts fixes, l'OIDD prévoit comme c'est l'usage des provisions pour risques dans son budget, afin d'atténuer les conséquences de risques susceptibles de se matérialiser en cours d'exercice. L'OIDD provisionnera en 2021 15 000 euros pour couvrir les risques liés aux projets (hors personnel) et 100 000 euros au titre du budget des activités institutionnelles. Comme indiqué à l'alinéa 3.5, 150 000 euros seront

en outre provisionnés pour couvrir les risques relatifs au personnel des programmes. Le montant total des provisions pour risques s'élève donc à 265 000 euros, ce qui représente moins de 1 % du montant global du budget de fonctionnement de l'OIDD proposé pour 2021.

FIN