

Plan de gestion 2016



PLAN DE GESTION 2016

INTRODUCTION

1. Le plan de gestion 2016 est le quatrième et dernier plan annuel du cycle stratégique actuel (2013-2016), et le premier à être établi après l'adoption du Programme 2030 pour le développement durable par le Sommet de l'ONU.

Plan stratégique de l'OIDD 2013-2016

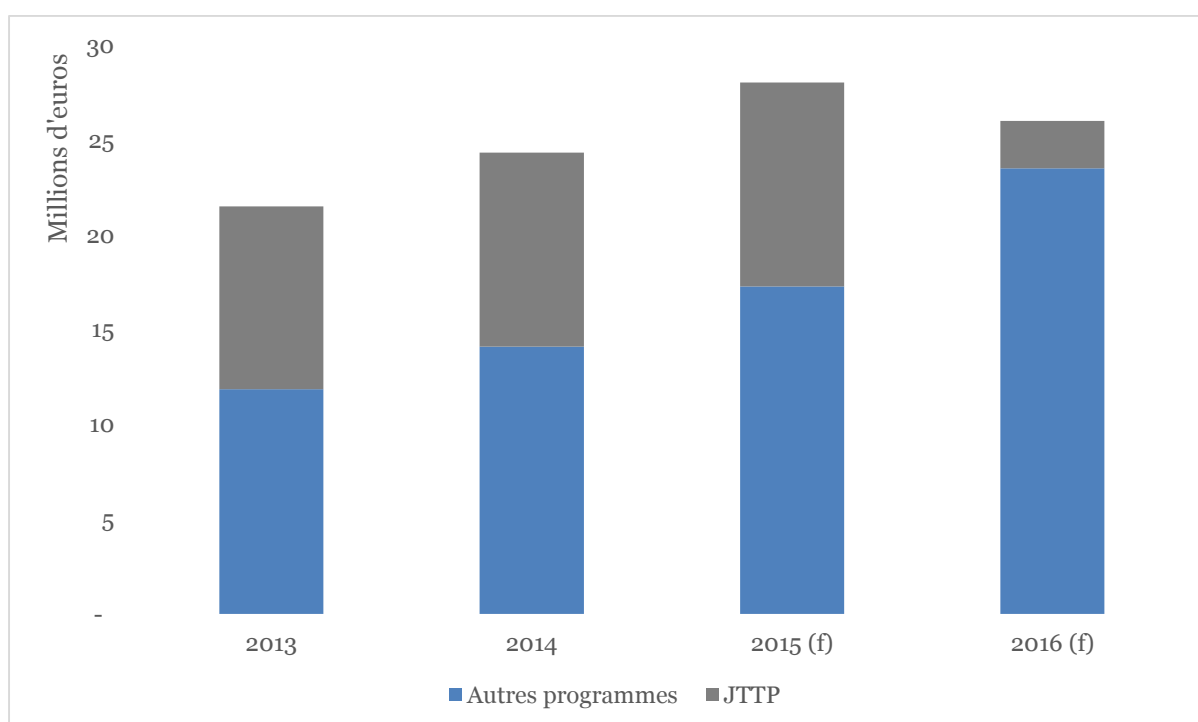


2. Le Programme 2030 a créé une dynamique positive pour le droit et le développement, ce qui offre la possibilité pour l'OIDD de défendre son action en tant que seule organisation multilatérale exclusivement dédiée à la promotion de l'état de droit. L'accès à la justice et l'état de droit sont reconnus de manière explicite dans l'Objectif de développement durable (ODD) 16 et sont intégrés de manière implicite dans l'ensemble des ODD, par les références à l'égalité, à l'inclusion sociale et à la responsabilité universelle. Ce bouleversement sur le plan international illustre l'exigence des peuples qui ont soif de bonne gouvernance, de justice et de droits de l'homme. L'OIDD a défendu ardemment et avec succès l'inclusion de l'état de droit dans le Programme 2030.
3. Si nous ne sous-estimons pas les difficultés sur le terrain, qu'il s'agisse de la résurgence de conflits, de la corruption, de la faiblesse des institutions, de l'absence de volonté politique ou de l'insuffisance de l'aide internationale, nous sommes convaincus que les tendances externes seront favorables à l'action de l'OIDD en 2016. Les tendances internes sont tout aussi positives, grâce au formidable renouveau opéré par l'OIDD ces trois dernières années.
4. Dans ce contexte, l'objectif du Plan de gestion 2016 est de préparer l'adoption par l'OIDD de son prochain cycle stratégique, placé sous le signe de la sérénité

et de la stabilité. Les priorités absolues du plan sont la consolidation, la responsabilisation et l'investissement.

5. **Consolidation.** En 2013, lors du lancement du Plan stratégique actuel, le portefeuille de programmes de l'OIDD était outrageusement dominé par un programme majeur et ses actions se concentraient dans cinq pays qui sortaient d'un conflit et en proie à l'instabilité. Anticipant la fin de son programme phare en Afghanistan, le Programme de formation et de transition de la justice (JTTP) à la fin 2015, et les risques de repli sur une base géographique étroite, l'OIDD a massivement investi pour diversifier et pérenniser son portefeuille.
6. Grâce à une planification saine et à des investissements judicieux, nous tablons sur un « atterrissage en douceur », à l'heure où l'Organisation achève le JTTP et s'apprête à évoluer vers un portefeuille plus équilibré.
7. Le graphique 1 ci-dessous montre la mesure dans laquelle l'OIDD a réduit sa dépendance à un programme unique de grande ampleur.

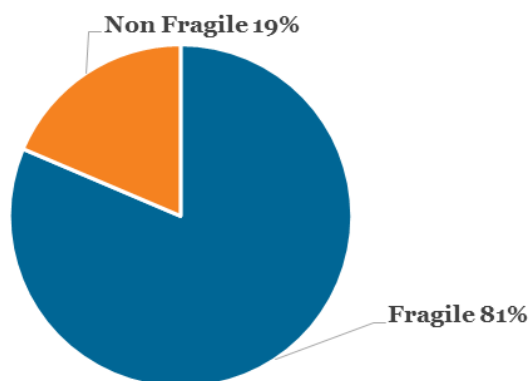
Graphique 1 : Les recettes des programmes de l'OIDD, issues du JTTP et d'autres programmes



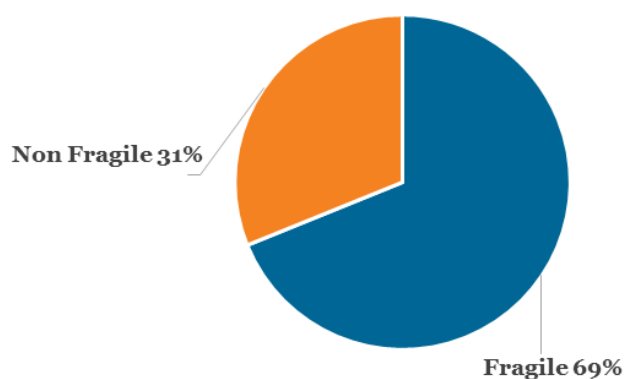
8. Comme le montre le graphique 2 ci-dessous, la diversité géographique du portefeuille de l'OIDD a réduit considérablement son exposition opérationnelle dans les situations fragiles et instables. Nous aborderons l'année 2016 sur un socle bien plus solide, avec plusieurs programmes de taille moyenne dans différents pays du monde entier, et avec de bonnes perspectives de consolidation et d'élargissement de ces programmes.

Graphique 2 : Ratio de la valeur contractuelle des programmes de l'OIDD dans les pays fragiles/non fragiles sur le plan de la sécurité

PORTEFEUILLE DE PROGRAMMES ANNÉE 2014

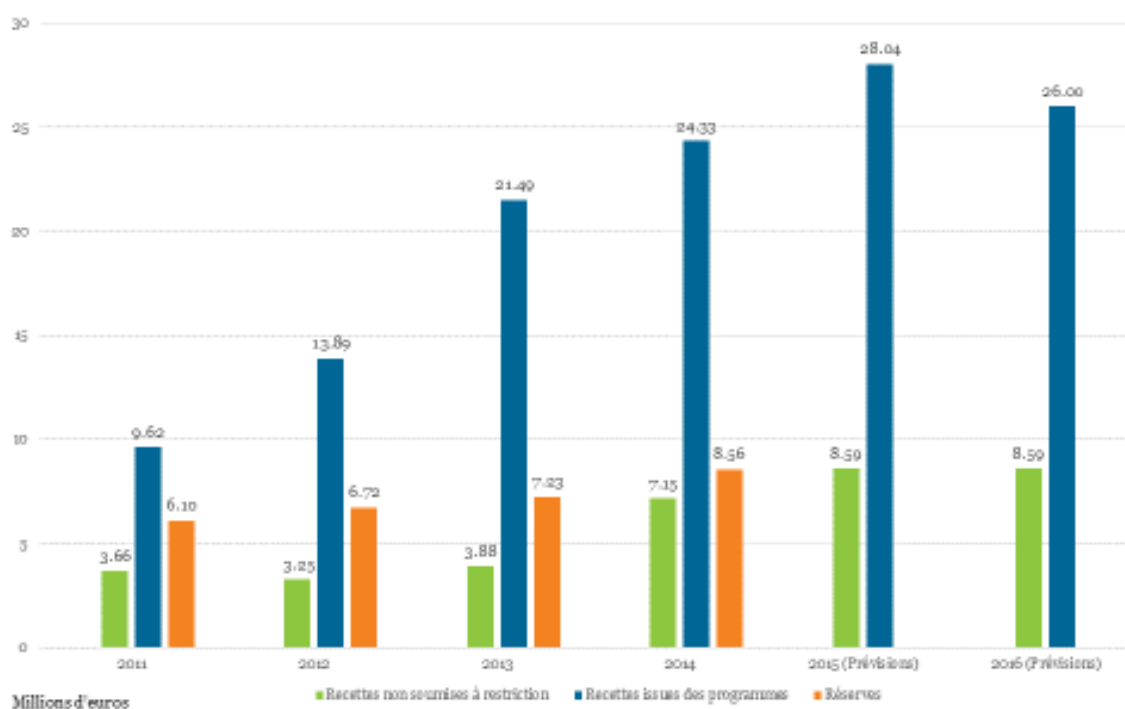


PORTEFEUILLE DE PROGRAMMES ANNÉE 2015



9. **Responsabilisation.** Avec le développement des programmes et de la visibilité de l'OIDD, nous reconnaissons l'importance de notre responsabilité, en termes d'impact, à la fois sur les parties prenantes sur le terrain et sur les donateurs et les organes de gouvernance. Le Plan 2016 met l'accent sur la responsabilisation et la transparence par un renforcement du suivi des programmes, par une évaluation d'impact et l'analyse fine de nos programmes, et par la réforme de notre gestion organisationnelle et financière, soutenue par une plus forte mobilisation auprès de nos Parties membres.
10. Il est particulièrement important de comprendre et d'expliquer nos réalisations, compte tenu qu'il s'agit de la dernière année du Plan stratégique actuel. Ce cycle stratégique (2013 – 2016) a été actif, puisqu'il a permis de tirer l'OIDD d'une crise financière qui menaçait sa survie pour la placer dans une situation stable pour la prochaine phase de son avenir. Dans un an, l'Assemblée des Parties membres à l'OIDD adoptera un nouveau Plan stratégique 2017-2020. Au cours de l'année 2016, nous engagerons de larges consultations avec des parties prenantes externes et internes pour faire le point sur les réalisations et rechercher leur avis sur la direction future que doit prendre l'OIDD, y compris dans le contexte du Programme 2030.
11. **Investissement.** Le Plan 2016 est bâti sur une base financière saine. Nos recettes non soumises à restriction sont à leur plus haut niveau jamais atteint et cette situation devrait perdurer en 2016. Les recettes issues de programme suivent une trajectoire durable. Nos réserves sont dans une situation très saine, équivalente à la fin 2014 à neuf mois de notre budget opérationnel annuel 2016 (hors activités directes de programmes). Le graphique 3 ci-dessous montre les principales tendances financières de l'OIDD depuis le lancement de ce Plan stratégique.

Graphique 3 : Tendence des recettes soumises et non soumises à restriction et des réserves



12. Compte tenu de la stabilité financière de l'OIDD, de son esprit de résilience et d'entreprise, et des nombreuses opportunités actuellement offertes par l'environnement externe, nous considérons que le moment est venu d'envisager un investissement judicieux d'une part de nos réserves afin d'améliorer l'impact programmatique et les capacités organisationnelles de l'OIDD.
13. L'OIDD est une organisation financée au moyen de contributions volontaires, fonctionnant sur un cycle budgétaire annuel. Les variations des niveaux de recettes et de dépenses de l'OIDD ne peuvent raisonnablement s'équilibrer parfaitement sur un cycle de planification annuel unique. En 2014, nous avons enregistré un excédent opérationnel important, et il en sera de même encore en 2015. Nous sommes dans la situation avantageuse de disposer de davantage de fonds non soumis à restriction que nos capacités de dépense ou d'économie au cours d'une année. Le niveau de réserves élevé de l'OIDD et ses bonnes perspectives financières, d'une part, les excellentes opportunités de promotion de l'état de droit, d'autre part, nous obligent à réfléchir si et dans quelle mesure l'excédent de l'exercice précédent devrait être affecté au soutien de l'exécution des programmes l'année prochaine, par le biais d'une programmation stratégique (les programmes autofinancés sont décrits plus loin).
14. Comme pour les années précédentes, le projet de Plan de gestion 2016 est structuré autour des axes suivants :
- Initiatives stratégiques majeures (ISM), décrites ci-après et ;
 - Une liste de résultats clés, jointe en annexe 1.

15. Le Plan de gestion s'accompagne d'une proposition de budget 2016 (SC/2015.3/3.2).

INITIATIVES STRATÉGIQUES MAJEURES

16. Les initiatives stratégiques majeures (ISM) sont des priorités organisationnelles qui permettent d'évoluer vers la réalisation du Plan stratégique et qui déterminent l'affectation des ressources. Elles sont énoncées dans le graphique 4 ci-dessous.

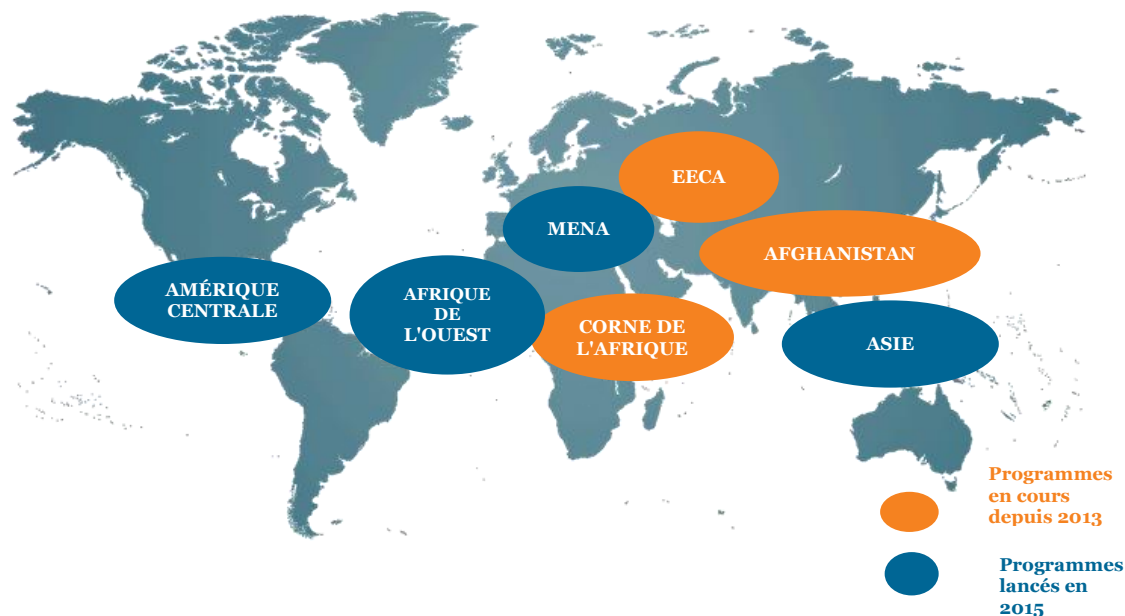
Graphique 4 : Liste des initiatives stratégiques majeures pour 2016



ISM 1 : Bâtir un portefeuille équilibré

17. L'OIDD a connu une croissance rapide et importante de ses programmes ces cinq dernières années. Notre stratégie de constitution d'un portefeuille géographiquement et thématiquement équilibré nous a permis d'atteindre des résultats conformes à notre Plan stratégique global. En 2016, nous aurons pour tâche de consolider ces progrès, et de préparer une croissance pérenne au-delà de 2016.
18. Le graphique ci-dessous démontre la diversité géographique que nous avons su mettre en œuvre ces deux dernières années et que nous entendons consolider en 2016.

Graphique 5 : Répartition géographique des principaux programmes de l'OIDD en 2015



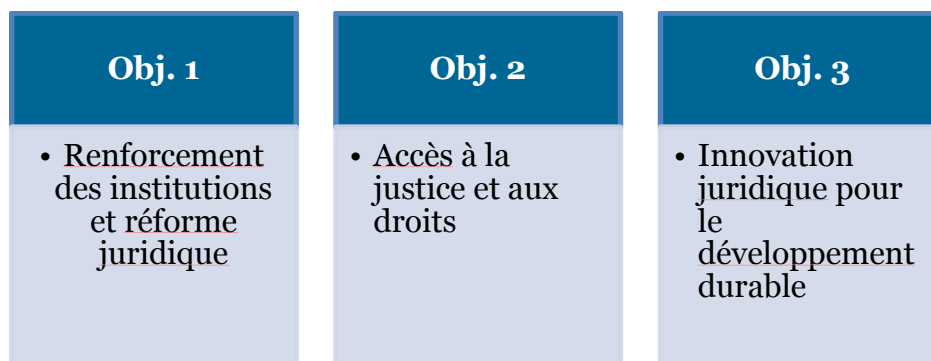
19. Notre stratégie géographique en 2016 visera à :

- Consolider nos actions déjà bien implantées. Malgré la fin du JTTP en mars 2016, nous continuerons à maintenir d'importants programmes en Afghanistan. Nos actions en Somalie, au Kirghizstan et au Kenya devraient se poursuivre au rythme actuel voire à un rythme plus soutenu. En 2016, le but sera de consolider nos programmes dans ces pays, dans la perspective de l'après 2017.
- Accompagner le développement de nos nouvelles actions. En 2014 - 2015, nous avons engagé de nouveaux programmes au Honduras, en Indonésie, en Jordanie, au Liberia, au Mali, au Myanmar, en Tunisie et en Ukraine. Nous tablons sur d'importantes possibilités de développement de ces programmes ou de lancement d'autres programmes dans ces pays en 2016.
- Rechercher de nouvelles opportunités. Notre expansion géographique nous offre la possibilité d'envisager de nouvelles opportunités dans les pays voisins de ceux où nous sommes déjà présents. Nous exploiterons ces opportunités, à l'aide des capacités offertes par les bureaux nationaux concernés. Nous pourrions ainsi donner une dimension géographique à notre action, tout en restant à l'affût de la moindre opportunité.

20. Nos priorités thématiques, telles que précisées dans le Plan stratégique, sont présentées ci-dessous. Outre la diversité géographique, nous nous sommes

engagés à trouver un meilleur équilibre thématique au sein de notre portefeuille de programmes.

Graphique 6 : Priorités thématiques de l'OIDD dans le Plan stratégique 2013 -2016

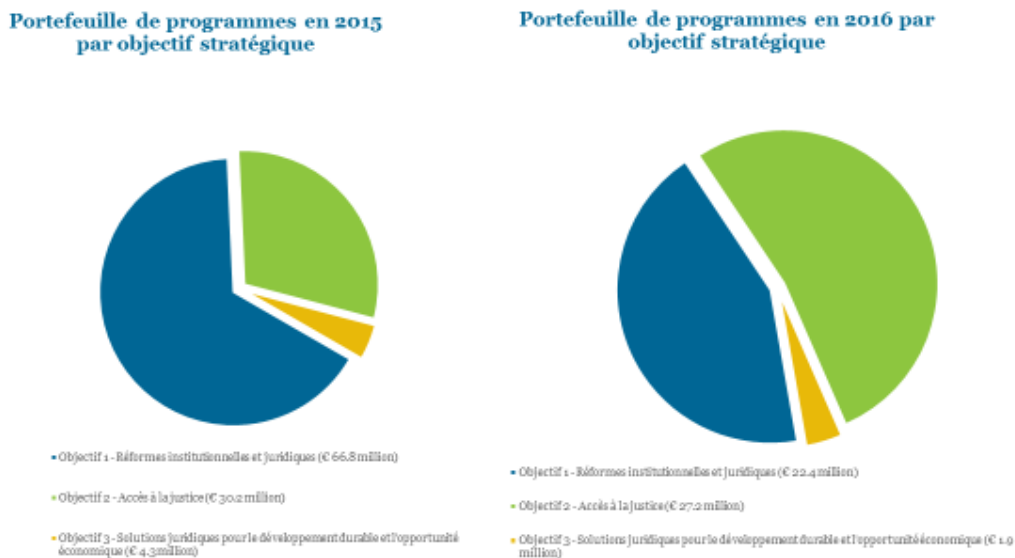


21. Quatre tendances affecteront la répartition thématique de notre portefeuille de programmes en 2016.
22. Premièrement, nos programmes d'accès à la justice pour les femmes et les filles seront considérablement renforcés, grâce à la réputation que nous avons tirée de l'effet positif de nos actions en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes en Afghanistan. Nous mettrons en œuvre de nouveaux programmes pour lutter contre la violence sexiste en 2016, notamment au Liberia, en Mongolie et en Tunisie.
23. Deuxièmement, la fin du programme JTTP en Afghanistan, en mars 2016, réduira la part de notre portefeuille consacrée à la réforme du secteur de la justice. Néanmoins, compte tenu de la forte demande d'assistance dans le domaine de l'état de droit, dans des contextes de consolidation de la paix, mais également de notre expertise reconnue dans ce domaine, la réforme de la justice continuera de jouer une part importante dans notre portefeuille.
24. Troisièmement, d'importantes opportunités émergent dans de nouveaux secteurs, notamment liés aux réfugiés/migrants, et d'autres thématiques transfrontalières, ainsi que dans le secteur des programmes d'innovation.
25. Quatrièmement, malgré de considérables efforts de l'OIDD, les opportunités n'ont pas donné lieu à des résultats tangibles ou, s'amenuisent dans certains domaines thématiques, tels que le changement climatique et la santé. Ces revers nous obligent à réévaluer notre approche.
26. Nous mettrons en place en 2016 une double stratégie thématique pour :
 - Investir dans les domaines à fortes thématiques. Nous continuerons à alimenter notre avantage comparatif dans le renforcement des institutions du secteur de la justice, et poursuivrons le développement de nos programmes d'accès à la justice pour les femmes et les enfants, d'assistance juridique et de démarginalisation des pauvres et des groupes vulnérables

par le droit. Nous nous attacherons en particulier à optimiser les synergies entre les différents axes thématiques, par exemple en combinant des stratégies de renforcement des institutions avec la démarginalisation par le droit, afin de soutenir les réfugiés en Jordanie ou de réduire les homicides au Honduras.

- Réévaluer les axes thématiques Nous procéderons à une réévaluation des besoins en cas de diminution du nombre des programmes à mettre en œuvre, afin de décider de la poursuite ou non des investissements. Nous étudierons les domaines dans lesquels nous estimons qu'il y a de véritables opportunités, notamment dans le droit commercial/économique, foncier et de la migration. Les ressources seront redéployées en fonctions des conclusions de ces évaluations.

Graphique 7 : Répartition du portefeuille de programmes par objectif thématique



27. **Initiative majeure : Les programmes autofinancés.** En 2014, l'Assemblée a approuvé l'affectation des fonds non soumis à restriction à la mise en œuvre les programmes (programmes autofinancés). Cette décision ouvre d'importantes possibilités pour l'OIDD en termes de programmation stratégique, de promotion de l'innovation et de programmes de qualité, de recherche de partenariats et d'opportunités stratégiques, de mobilisation des ressources et d'exploration des synergies avec le Programme 2030.

28. En 2015, l'OIDD a décidé d'investir 500 000 dollars américains dans un projet de coentreprise d'une valeur de 1,8 million de dollars avec le PNUD au Myanmar. Avec l'aide de la Commission permanente et du Conseil, nous avons élaboré les critères de sélection des programmes autofinancés et avons proposé des consultations informelles avec la Commission permanente et les partenaires intéressés. En 2016, nous proposons qu'une part des recettes

excédentaires et/ou des réserves soit consacrée aux investissements dans les programmes autofinancés.



ISM 2 : Améliorer la qualité et l'impact des programmes

29. Au fur et à mesure de l'expansion de nos programmes, nous avons pris conscience de la nécessité de maintenir de la qualité à toutes les étapes, des phases de développement et de conception jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation des résultats. L'excellence programmatique sera indispensable pour alimenter la prochaine phase de croissance.
30. L'OIDD considère la qualité des programmes non seulement du point de vue technique mais également sous l'angle du respect de nos valeurs et normes institutionnelles, notamment de l'importance que nous accordons aux « utilisateurs finals » de la justice, de la sensibilité au contexte, du respect du pluralisme juridique et de l'engagement envers la mobilisation, la responsabilisation, le développement des capacités et l'autonomisation de nos partenaires locaux. Intégrer ces valeurs dans toutes nos actions est un processus à long terme et à multiples facettes, qui passe par l'engagement du personnel, le suivi et les rapports sur les programmes.
31. En 2014 et 2015, nous avons inauguré une stratégie multiple pour renforcer les compétences, adopter les mesures appropriées et renforcer nos capacités de recherche et d'apprentissage, mais également améliorer le suivi et l'évaluation de nos programmes. En 2015, nous avons lancé la stratégie d'égalité homme/femme afin d'intégrer une perspective de genre dans tous nos programmes et renforcer nos actions dans le domaine de l'accès à la justice des femmes et des filles. Nous avons également adopté des lignes directrices et des outils pour redéfinir notre relation avec nos partenaires de mise en œuvre, et abandonner le lien entre subventionneur et bénéficiaire au profit d'une nouvelle relation centrée sur un partenariat fondé sur la responsabilité et les attentes mutuelles.
32. En 2016, nous :
 - Investirons davantage dans le développement des programmes. Pour tirer le meilleur de nos ressources humaines et du fonds dédié déjà en place pour le développement des programmes, l'accent sera placé en 2016 sur l'amélioration des compétences du personnel et des lignes directrices, notamment sur l'évaluation des besoins, l'analyse des missions et les propositions de projets. Dans le cadre de nos efforts pour renforcer la qualité de la conception des programmes, de la coordination et de l'accompagnement des personnels à l'échelle de l'Organisation, un nouveau poste de dirigeant sera créé au bureau de La Haye. Des ressources supplémentaires seront également mobilisées pour soutenir le développement des programmes par nos bureaux locaux.

- Renforcerons nos capacités de développement. En 2015, une analyse de nos actions en matière de développement des capacités, notre principale compétence, a relevé de bonnes pratiques et des éléments constitutifs d'un cadre de qualité. En 2016, nous érigerons ces éléments en principes, en normes et en stratégie, soutenus par des lignes directrices et des outils permettant de former et de guider les personnels et les consultants. L'objectif est d'instaurer des normes de haute qualité à l'échelle de l'Organisation dans le domaine du développement des capacités. Compte tenu de l'attention accordée au développement des capacités dans le Programme 2030 pour le développement durable, le renforcement de cette compétence nous permettra de mieux répondre aux besoins croissants lors la phase d'exécution du Programme 2030.
- Créerons un « centre d'excellence » au bureau de La Haye. Le bureau de l'OIDD de La Haye, créé avec le généreux soutien des Pays-Bas est désormais pleinement opérationnel, avec son équipe d'experts juridiques et techniques. Il permettra de diffuser les meilleures pratiques en matière de recherche, d'apprentissage et de développement commercial et d'encourager une culture de l'apprentissage à l'échelle entière de l'Organisation. Il accompagnera les services du siège responsables de la gestion et du suivi des programmes de l'OIDD en plein développement et contribuera ainsi au renforcement de la qualité des programmes dans l'ensemble de l'Organisation.
- Renforcerons l'expertise juridique. Les spécialistes du droit implantés à La Haye et les experts régionaux du siège à Rome, constituent la principale ressource d'assurance qualité. Nous réexaminerons les rôles, responsabilités et compétences des spécialistes pour nous assurer que l'expertise disponible en interne est parfaitement en phase et utilisée en fonction des besoins et priorités de l'Organisation, qui sont en perpétuelle évolution.
- Améliorerons le suivi et les rapports. Si la période 2014 - 2015 a vu un renforcement de la gestion des programmes, avec l'apport de cadres intermédiaires supplémentaires au siège et sur le terrain, en 2016, l'accent sera mis sur l'amélioration des systèmes et des compétences de suivi et de rapport. Ces efforts alimenteront et bénéficieront d'une initiative plus globale visant à renforcer l'évaluation et la mesure d'impact, décrite ci-après.
- Réviserons le modèle de recrutement aux postes opérationnels. Dans notre modèle contractuel actuel, tous les salariés de terrain sont des consultants ou des indépendants, ce qui nuit à notre capacité à améliorer la qualité de la programmation selon les normes spécifiques à l'OIDD. En 2016, nous chercherons à pourvoir plusieurs postes clés dans ce domaine afin de renforcer les connaissances institutionnelles, consolider les compétences et améliorer l'exécution des programmes.

33. Initiative majeure : Évaluation d'impact et apprentissage.
L'évaluation d'impact et l'apprentissage sont une part essentielle de l'engagement transversal de l'Organisation en faveur d'une meilleure qualité

tout au long du cycle du programme, depuis sa planification à sa mise en œuvre, lors des phases de rapports et d'apprentissage, mais également de retour d'information. Elles contribuent à notre objectif plus global d'une plus grande responsabilisation face aux parties prenantes, notamment les partenaires, donateurs et Parties membres.

34. En 2015, l'OIDD a rénové entièrement ses lignes directrices en matière d'évaluation et a développé des méthodes d'évaluation et des approches plus complexes pour mesurer les différents niveaux de résultats et avoir une meilleure vision de l'impact sur les bénéficiaires de l'Organisation. Ces lignes directrices en matière d'évaluation ont été amorcées en 2015 et seront déployées de manière plus complète en 2016. Les enseignements et les meilleures pratiques auxquels elles donnent lieu seront intégrés à la conception et à la mise en œuvre pratique des programmes. En outre, plusieurs « bilans d'enseignements » seront organisés pour mesurer les résultats généraux, identifier les possibilités d'actions futures, et développer des théories fondées sur des faits pour faire évoluer la question de l'état de droit.
35. Alors que l'OIDD adopte depuis 2009 une gestion basée sur les résultats pour ses projets, en 2015, nous avons engagé un processus d'élaboration d'une théorie institutionnelle du changement, qui permet de déduire nos activités, les résultats et les différents niveaux d'impacts attendus de notre Plan stratégique. En 2016, nous entendons renforcer notre cohérence en alignant les différentes logiques d'intervention sur ce cadre de chaîne de résultats organisationnels, et l'utiliser pour évaluer le Plan stratégique actuel de l'OIDD, afin d'enrichir la conception de la nouvelle stratégie.



ISM 3 : Influencer l'agenda de l'état de droit

36. L'OIDD est de plus en plus considérée comme un défenseur crédible et visible de l'état de droit, par sa capacité à associer la recherche et l'analyse fondée sur l'expérience de terrain, sa force de persuasion et ses compétences de communication.
37. L'OIDD a apporté une contribution importante, au même titre que d'autres entités, pour réunir un consensus sur l'accès à la justice et au droit de l'état de droit dans l'agenda de développement de l'après 2015. À l'avenir, le Programme 2030 pour le développement durable et les ODD structureront notre réflexion et l'élaboration de notre nouveau Plan stratégique.
38. En 2016, nous engagerons :
 - L'Initiative sur l'état de droit et l'Afrique. En 2016, L'Afrique retiendra particulièrement l'attention de l'OIDD, compte tenu de l'importance pour elle des questions de développement durable et d'état de droit. En 2015, nous avons lancé des consultations à propos d'une initiative majeure visant à promouvoir un haut niveau d'engagement et de consultations d'experts afin d'élaborer des stratégies et de bonnes pratiques en Afrique, dans les

domaines de la réforme juridique, du renforcement des capacités institutionnelles, de la responsabilisation citoyenne. L'objectif est de contribuer à la mise en œuvre efficace des objectifs de développement durable, conformément aux priorités fixées par les parties prenantes africaines. L'une des composantes essentielles de cette initiative sera une conférence mobilisant les parties prenantes nationales, régionales et internationales, pour permettre à l'OIDD de bâtir des relations solides avec différents acteurs du continent. Des fonds spéciaux ont été alloués à cette initiative dans la proposition de budget 2016.

- Stratégie de mobilisation géographique. L'OIDD est présente dans les sphères importantes de l'élaboration des politiques internationales. Nous tirerons un meilleur parti de cet avantage pour contribuer aux débats menés dans ces sphères, notamment auprès des Nations Unies à New York et du Conseil des droits de l'homme de l'ONU à Genève, mais également auprès d'organisations internationales et des institutions nationales compétentes à La Haye et à Rome.
- Capacités de développement des politiques. Plus notre visibilité et notre combat pour la défense de l'état de droit se renforcent, plus nous devons consolider nos capacités de recherche sur les politiques à mener. Nous élargirons nos partenariats avec les groupes de réflexion et les établissements universitaires concernés, et renforcerons nos capacités internes d'élaboration des politiques. Nous entamerons avec nos Parties membres et partenaires un dialogue sur les questions importantes liées à l'état de droit et à l'accès à la justice. Nous optimiserons la portée et l'impact de nos produits de connaissances et de nos initiatives politiques, par nos réseaux et notre présence numérique.
- Constitution de groupes d'intérêt : Pour améliorer l'impact de l'action de l'OIDD, des échanges plus nombreux sont nécessaires avec les communautés de parties prenantes. Pour renforcer la sensibilisation aux activités de l'OIDD et en amplifier l'impact, nous mettrons l'accent sur des échanges directs et ciblés avec les parties prenantes clés, notamment les anciens participants, les avocats et les parlementaires, le monde universitaire et le secteur privé. Nous continuerons à renforcer notre rôle de militant dans les pays où nous intervenons. Nous consoliderons nos relations avec notre Conseil consultatif international.
- Communication : Communiquer l'action de l'OIDD de manière à créer un impact durable est de plus en plus important dans un environnement qui compte de nombreux acteurs. L'OIDD continuera à améliorer ses supports de communication, notamment son site Web et son contenu multimédia, ses articles de réflexion et ses avis de fond, son infographie visuelle et ses outils de réseaux sociaux.

39. Initiative majeure : Relier le Programme 2030 pour le développement durable et le prochain Plan stratégique de l'OIDD.

Nous nous engagerons dans des consultations tous azimuts avec les parties prenantes pour élaborer le prochain Plan stratégique, et pour identifier la contribution que l'OIDD peut apporter à la mise en œuvre efficace et durable

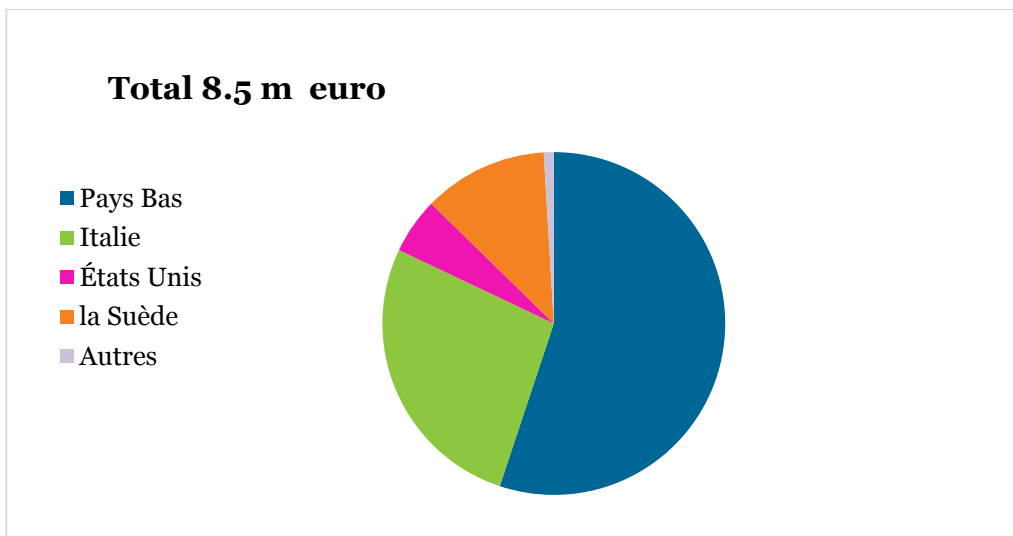
du Programme 2030, et redéfinir en conséquence notre positionnement. L'adoption du Programme 2030 pour le développement durable, notamment les objectifs de développement durable (ODD), ouvre d'importantes perspectives de mobilisation des acteurs internationaux, régionaux et nationaux en 2016. L'OIDD s'efforcera de jouer un rôle dans l'établissement d'un mécanisme de coordination avec les organisations qui agissent en faveur de la mise en place de l'état de droit et de l'accès à la justice, dans le cadre de l'ODD 16, mais également au titre d'autres dimensions juridiques d'autres ODD. Nous entendons mobiliser activement les mécanismes de l'ONU qui ont pour mission de mettre en œuvre et d'assurer le suivi des ODD, et d'interpeller les États Membres.



ISM 4 : Élargir le soutien politique et financier dont nous bénéficions

40. L'Organisation a triplé ses recettes globales depuis 2011, grâce au soutien généreux de l'Italie, des Pays-Bas, des États-Unis et désormais de la Suède.

Graphique 8 : Répartition des fonds non soumis à restriction, par donateur, en 2015



41. Comme le montrent les graphiques 3 et 8, l'OIDD abordera l'année 2016 sur une base financière stable. Si les recettes globales en 2016 devaient s'inscrire en baisse de 4 % par rapport aux prévisions 2015 (en raison de la fin du grand projet JTTP), nous considérons que cette réduction sera en réalité une consolidation après une période de croissance sans précédent.

42. Notre confiance dans la stabilité financière de l'OIDD repose sur plusieurs facteurs :

- Notre base de donateurs s'est renforcée à la suite de l'accord pluriannuel conclu avec la Suède en juin 2015. Il a été précédé d'une évaluation organisationnelle complète qui a rassuré et créer les bases d'un intérêt de la part d'autres donateurs aux vues similaires.

- Notre objectif de recettes non soumises à restriction pour 2016 devrait être supérieur au budget approuvé en 2015 et au moins égal aux recettes réelles non soumises à restriction enregistrées en 2015, s'élevant à près de 8,6 millions d'euros.
- Notre objectif de recettes issues des programmes pour 2016 devrait dépasser les 26 millions d'euros. Bien qu'il soit inférieur aux prévisions de 28 millions d'euros de 2015, il est supérieur aux recettes réelles issues des programmes enregistrées en 2014, d'un montant d'environ 24 millions d'euros. Cette évolution confirme la consolidation des recettes issues des programmes qui atteint un niveau bien supérieur à ce qu'il était au début de ce cycle stratégique.
- Nous avons considérablement réduit le risque de baisse soudaine des recettes issues des programmes en diversifiant notre portefeuille de projets. En 2013, 45 % de nos recettes issues de programmes, soit 12 millions d'euros, provenaient d'un seul programme (JTTP en Afghanistan) ; en 2016, JTTP comptera pour seulement 10 % de nos recettes issues de programmes. Les 90 % restants en 2016, soit 22 millions d'euros, proviendront d'un large éventail de programmes de taille moyenne menés dans de nombreux pays. Une telle répartition préfigure une plus grande stabilité financière pour l'avenir.

43. Le principal défi à relever désormais est d'élargir la base de donateurs.

44. Outre le soutien financier, le soutien politique est également en plein essor. Dans le contexte de l'expansion mondiale de notre action, de notre crédibilité et de notre visibilité, nous observons des marques d'intérêts croissants de pays susceptibles de vouloir adhérer à l'OIDD. En 2015, le Kirghizstan, la Mongolie et le Pakistan ont finalisé leur processus interne d'adhésion à l'OIDD, tandis que plusieurs autres pays ont également entamé les démarches en vue de leur adhésion, tels que le Honduras. Nous apprécions vivement l'intérêt et les efforts engagés par la Commission permanente pour augmenter le nombre de membres et la base de donateurs.

45. Pour améliorer le soutien financier et politique dont nous bénéficions en 2016, nous :

- Consoliderons nos recettes non soumises à restriction provenant des donateurs existants. Nous sommes infiniment reconnaissants des contributions élevées de fonds non soumis à restriction versées par les Pays-Bas, l'Italie et la Suède en 2015. Nous entendons travailler de manière étroite avec ces pays pour consolider davantage encore leur soutien. Nous rechercherons une plus grande prévisibilité, au travers d'accords pluriannuels, notamment par le renouvellement des accords conclus avec les Pays-Bas et le Koweït.
- Élargirons notre base de donateurs. Avec le soutien déjà exprimé et démontré par les membres de notre Commission permanente, nous mettrons en œuvre une série de mesures pour accroître le nombre des

donateurs. Notre objectif est d'attirer au moins quatre nouveaux donateurs, dont deux donateurs majeurs, afin d'assurer notre financement non soumis à restriction en 2017. Nous allons également concevoir et mettre en place une stratégie pour rechercher des sommes modestes auprès d'un groupe plus important de donateurs. En présentant nos programmes autofinancés comme « une bonne raison de donner », nous rechercherons également des fonds destinés à une affectation souple.

- Encouragerons les adhésions à l'OIDD. Nous continuerons de chercher activement à élargir le nombre de nos membres, en nous concentrant sur les pays qui nous financent déjà ou qui accueillent nos programmes, mais également sur les économies émergentes et les grands donateurs. Nous aiderons la Commission permanente à mettre en œuvre sa décision de mars 2015 visant à rechercher et à encourager une contribution plus importante des Parties membres et des non membres.
- Rapports de performance. Nous considérons la responsabilisation de nos Parties membres et donateurs comme une priorité importante, et nous prendrons des mesures concrètes en 2016 pour produire des rapports transparents et en temps utile. En nous appuyant sur les bonnes pratiques du secteur, nous entendons développer des rapports d'impact et des indicateurs clés de performances, qui nous serviront pour mobiliser les Parties membres, les donateurs, les partenaires et d'autres parties prenantes. Reconnaisant l'importance du soutien aux organes de gouvernance de l'OIDD, la documentation produite par la Commission permanente sera diffusée rapidement, au moins deux semaines avant les réunions.

46. **Initiative majeure : Stratégie de mobilisation des ressources.** En 2016, nous commencerons à concevoir une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, afin de soutenir le prochain Plan stratégique. Nous tirerons les leçons de l'expérience et analyserons les nouvelles tendances du monde de l'assistance, dans le cadre du Programme 2030 mais également de notre portefeuille de programmes, afin d'obtenir une meilleure visibilité et une plus grande confiance des donateurs. Au travers d'un processus consultatif, une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources explorera de nouvelles méthodes pour élargir le soutien des donateurs, renforcer nos relations avec nos donateurs traditionnels, interpellé de nouvelles sources de financement, notamment le secteur privé, et élaborer un argumentaire efficace pour favoriser les dons.



ISM 5 : Efficacité, efficacité et responsabilité

47. Après avoir enregistré une forte croissance dans un petit nombre de pays, l'OIDD connaît une nouvelle phase de développement organisationnel, marquée par un plus grand nombre de programmes de taille moyenne et une présence plus forte sur plusieurs fronts. L'agilité, la flexibilité et la capacité à

Elle débutera par une remise à niveau du système financier de l'OIDD, suivie de la mise en œuvre d'une infrastructure TIC globale reliant tous les bureaux de l'OIDD, afin de faciliter l'application des processus internes récemment revus, qui doivent permettre de gagner en efficacité.

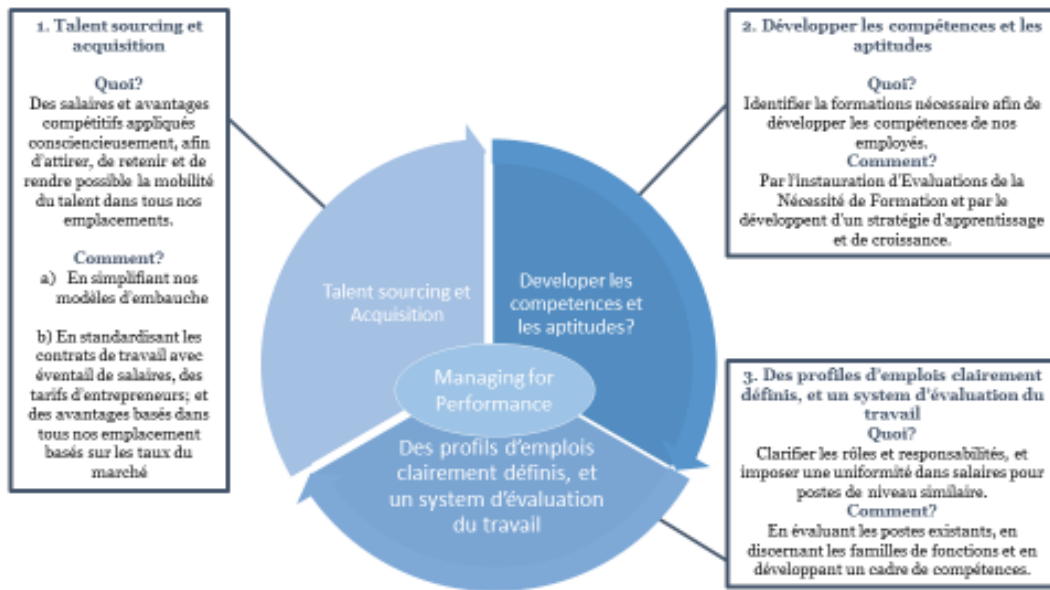
- Consoliderons la gestion et les rapports de performance. En 2016, l'OIDD cherchera à identifier les principaux facteurs de coût et de valeur au sein de l'Organisation, et à élaborer une série d'indicateurs clés de performance pour mieux mesurer l'efficacité, l'efficience et la responsabilité. Le développement de tableaux de bord bisannuels d'information offrira à la direction générale une vision précise des progrès dans la mise en œuvre du plan, inspirera les futurs rapports de performance annuelle, ainsi que les rapports d'impact améliorés, pour les organes de gouvernance et les parties prenantes externes.
- Lancerons de nouveaux bureaux opérationnels. Il est essentiel pour la bonne mise en œuvre de nos programmes de disposer des capacités suffisantes pour accompagner l'ouverture et la fermeture rapides de nos bureaux opérationnels. En 2016, nous accorderons une attention toute particulière à un meilleur accompagnement sur le terrain et à une coordination plus étroite des services assurés par le siège. Un nouveau poste sera créé en 2016 au siège pour veiller à la bonne coordination de ces tâches et à leur déploiement rapide.
- Assurerons la protection juridique de nos actions sur le terrain. L'OIDD est confrontée au problème récurrent de la sécurisation des Accords de siège dans de nombreux pays où elle intervient, ce qui expose l'Organisation à différents risques, à divers niveaux. Ces risques pourraient potentiellement se multiplier, dans la mesure où l'OIDD entend s'ouvrir à de nouveaux théâtres d'intervention en 2016. Pour atténuer ces risques, l'OIDD redoublera d'efforts pour négocier des Accords de siège, et lorsque de tels accords ne seront pas possibles, nous rechercherons d'autres accords administratifs pour réduire ou tenter d'atténuer ces risques financiers et juridiques.



ISM 6 : Investir dans les ressources humaines

50. Près de 400 personnes travaillent pour l'OIDD. Parmi elles, une part importante est constituée d'entrepreneurs locaux ou de consultants internationaux travaillant dans les bureaux opérationnels. Le budget 2016 propose 87 postes de personnel, dont l'essentiel sera implanté à Rome et à La Haye.
51. Suite à l'adoption en 2013 par l'Assemblée du Règlement applicable au personnel, en 2015, l'OIDD a lancé une évaluation complète des ressources humaines avec l'aide de consultants externes. Le graphique ci-dessous illustre cette évaluation.

Graphique 10 : Principales composantes de l'évaluation des ressources humaines



52. Renforcer nos politiques de ressources humaines et mettre en place un cadre révisé pour les salariés. En 2016, nous présenterons à la Commission permanente et au Comité d'audit et de finance nos recommandations en vue d'un nouveau modèle d'emploi, tenant compte de nos ressources et de nos exigences opérationnelles, mais également des résultats de l'évaluation comparative externe réalisée sur notre politique de rémunération et d'avantage, de l'exercice de planification réalisé en 2016 et des résultats des consultations du personnel. L'objectif est de s'assurer que nos politiques de ressources humaines sont appropriées pour une organisation axée sur l'action de terrain, que nous sommes en mesure d'attirer et de fidéliser les talents dont nous avons besoin, et que les salaires et les avantages sont homogènes et reflètent les conditions économiques des pays dans lesquels l'OIDD évolue.

53. Renforcer la direction et l'encadrement. Les stratégies et les plans de développement du personnel et de gestion de la performance seront déployés en 2016, sur la base des conclusions et des recommandations de l'évaluation des besoins en formation réalisée en 2015. Ils s'inscriront dans une stratégie de ressources humaines plus globale qui vise à disposer d'un personnel disposant des compétences et des capacités suffisantes pour accompagner l'OIDD dans sa prochaine phase de planification stratégique. L'un des éléments clés sera de renforcer la direction et les capacités de gestion du changement, notamment la gestion des personnels.

54. Engagement des salariés. Le personnel de l'OIDD est sa ressource la plus précieuse. Une bonne communication et un partage d'information efficace sont importants, car la majorité des salariés travaillent sur le terrain et sont souvent recrutés pour de courtes périodes de temps. Nous entendons améliorer notre intranet. Au fur et à mesure du déploiement de l'Organisation dans de nouveaux sites et compte tenu des nombreux bouleversements qu'elle connaît, il sera

impératif en 2016 de mobiliser activement le personnel et de l'intégrer à ce parcours de transformation. Pour ce faire, plusieurs méthodes sont à notre disposition, qui s'inscrivent notamment dans les consultations larges qui seront menées pour élaborer le nouveau Plan stratégique.

ANNEXE 1. Buts, résultats, objectifs et résultats/activités du PG2016

BUT	1 : REFORMES INSTITUTIONNELLES ET JURIDIQUES	2 : ACCES A LA JUSTICE	3 : SOLUTIONS JURIDIQUES POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'OPPORTUNITE ECONOMIQUE
RESULTAT	<i>Renforcement de la légitimité et de la confiance publique dans les institutions</i>	<i>Responsabilisation des personnes et des communautés</i>	<i>Résultats en matière de développement équitable et durable</i>
OBJECTIF	1.1 Développement du secteur de la justice	2.1 Égalité Hommes / Femmes	3.1 Changement climatique, économie verte et technologies propres
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afghanistan : Programme de formation à la transition du secteur de la justice pénale (JTTP) ▪ Afghanistan : Renforcement des institutions de justice civile (NJIS) ▪ Kirghizstan : e-justice ▪ Kirghizstan : Intégrité judiciaire et renforcement des capacités ▪ Monténégro : Soutien au centre de formation judiciaire ▪ Soudan du Sud : Renforcement des capacités judiciaires ▪ Soudan du Sud : Renforcement de la formation juridique (programme révisé) ▪ Ukraine : Soutien à la réforme de la justice pénale et de l'administration publique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afghanistan : Lutte contre la violence sexiste ▪ Burundi : Enregistrement des biens fonciers et droits des femmes ▪ Guatemala/Ouganda : Traitement des litiges liés aux violences sexistes ▪ Kenya : Réformes liées à l'égalité des sexes dans le processus de mise en œuvre constitutionnelle ▪ Kenya : stratégie des droits de l'homme, accès à la justice et à l'égalité ▪ Liberia : Lutte contre la violence sexiste ▪ Mongolie : Lutte contre la violence sexiste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monde : Renforcement des capacités pour la mise en œuvre du Protocole de Nagoya (biodiversité)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yémen : Soutien aux capacités judiciaires (sous réserve des conditions de sécurité) 		
PREVU (À FINANCER)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mali : Renforcement de la chaîne de justice pénale ▪ Myanmar : Poursuite de la formation juridique auprès des services du Procureur général ▪ Somalie : Renforcement de l'association du barreau ▪ Somalie : Renforcement des capacités des services du Procureur général ▪ Somalie : Suivi du programme des Aînés ▪ Somalie : Guérison sociale et réconciliation communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunisie : Lutte contre la violence sexiste ▪ Tunisie : Renforcement de la participation des femmes au secteur de la justice (engagement de l'OIDD auprès de l'UNGA) ▪ Ouganda : Enregistrement des biens fonciers et droits des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monde : Soutien à la mise en place de l'accès et aux accords de partage des bénéfices ▪ Monde : Cadres juridiques innovants pour atteindre les objectifs de biodiversité d'Aichi ▪ Monde : Mise en œuvre de stratégies et de plans d'action nationaux dans le domaine de la biodiversité
PLANIFICATION INTERNE		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation programmatique sur la stratégie en matière d'égalité des sexes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réévaluation des actions et des opportunités dans le domaine du changement climatique ▪ Réévaluation de la stratégie et des opportunités en matière de biodiversité

OBJECTIF	1.2 Processus d'élaboration constitutionnelle et réforme juridique	2.2 Droits de l'homme et services juridiques pour les communautés marginalisées	3.2 Gestion des ressources naturelles
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenya : Soutien à la mise en œuvre de la constitution ▪ Somalie : Soutien aux institutions dans la réforme du code pénal, du code de procédure pénale et de la loi contre le terrorisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honduras : Diminution des homicides par l'accès à la justice ▪ Indonésie : Fonds de l'état de droit pour l'accès à la justice ▪ Mali : Mécanisme de résolution des litiges dans le centre du pays ▪ Myanmar : Centres de soutien à l'état de droit ▪ Jordanie : Renforcement des capacités des services juridiques en faveur des femmes et des enfants réfugiés syriens ▪ Afghanistan : Développement du réseau d'assistance juridique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burundi : Enregistrement des biens fonciers et droits des femmes (voir également 2.1)
PREVU (À FINANCER)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jordanie : Soutien aux organisations syriennes de la société civile en exil ▪ Tunisie : Accès des enfants à la justice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouganda : Enregistrement des biens fonciers et droits des femmes (voir également 2.1)
PLANIFICATION INTERNE		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie des droits de l'homme et cartographie des opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie des droits fonciers et cartographie des opportunités

OBJECTIF	1.3 Transparence et responsabilité	2.3 Accès aux droits économiques et sociaux	3.3 Droit commercial et économique
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somalie : Formation au droit des marchés publics ▪ Ukraine : Lutte contre la corruption par la décentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrique, MENA, LAC : Services juridiques liés au VIH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jordanie : Renforcement des capacités de l'Institut judiciaire en droit commercial ▪ Kirghizstan : Renforcement des capacités en droit commercial ▪ Mongolie : Mise en œuvre des jugements en matière commerciale ▪ Koweït : Formation des investisseurs étrangers au droit économique ▪ Kirghizstan : Mise en œuvre des jugements en matière commerciale ▪ Tadjikistan : Accès aux décisions judiciaires dans les affaires économiques
PREVU (À FINANCER)			
PLANIFICATION INTERNE		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réévaluation de la stratégie et des opportunités en matière de santé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre de la stratégie en droit économique / commercial et cartographie des opportunités

BUT	4 : PRODUCTION DE CONNAISSANCES, COLLABORATION ET COMMUNICATION	5 : PRINCIPAUX DEVELOPPEMENTS ECONOMIQUES
RESULTAT	Leader de pensée sur la question de l'état de droit	Programmes haut de gamme
OBJECTIF	4.1 Élaboration des politiques / dialogue avec les parties prenantes	5.1 Renforcement du développement et de la planification des programmes
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative État de droit et Afrique, y compris conférence en Tanzanie ▪ Discussions intergouvernementales sur le Programme 2030, notamment sur la dimension juridique des OMD et de l'ODD 16 ▪ Événements / ateliers au bureau de La Haye pour renforcer la collaboration avec les organisations siégeant aux Pays-Bas ▪ Initiatives collaboratives avec les agences installées à Rome et les institutions italiennes ▪ Participation aux débats intergouvernementaux à New York, Genève, Rome (AGNU, ECOSOC, HLPF, CDHNU, CSA¹) et aux événements organisés par la Banque mondiale ▪ Participation au Sommet humanitaire de l'ONU ▪ Documents d'orientation sur différentes questions, par exemple la mise en œuvre de l'ODD 16 et les aspects juridiques du Programme 2030 ▪ Consultations et dialogue politique sur la stratégie 2020 de l'OIDD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif des nouveaux programmes (2016) : 6,1 millions d'euros ▪ Développement de projets autofinancés (1 million d'euros de la « réserve d'investissements destinés aux programmes »), en consultation avec la commission permanente ▪ Propositions nouvelles/réévaluées pour l'Afghanistan, l'Europe de l'Est, l'Asie centrale, le Liberia, le Mali, l'Indonésie, Myanmar, le Honduras, l'Ukraine, la Tunisie et la Jordanie ▪ Stratégie et propositions de programmes pour l'Asie du Sud et du Sud-est ▪ Stratégie et propositions de programmes liés à l'Initiative État de droit en Afrique, notamment Tanzanie et Afrique de l'Est ▪ Étude exploratoire et stratégie pour l'Amérique latine / centrale, notamment Le Guatemala, El Salvador, le Mexique ▪ Fonds de développement de programmes pour l'exploration et la conception de projets ▪ Lignes directrices/formation sur la rédaction de proposition, la conception de projets, l'évaluation des besoins et l'analyse contextuelle ▪ Coordination du développement de programmes entre les ministères ; ▪ Soutien budgétaire, notamment par les lignes directrices et la détermination des coûts ▪ Soutien à la communication, notamment aux bonnes pratiques en matière d'information du public et de la défense des droits et des services juridiques

¹ Assemblée Générale des Nations Unies, Conseil Economique et Social des Nations Unies, Forum Politique de Haut Niveau, Comité de la Sécurité Alimentaire Mondiale

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures pour l'assurance qualité des propositions de projets, notamment par une meilleure coordination ▪ Examen des travaux du comité d'analyse des opportunités
OBJECTIF	4.2 Production de connaissances	5.2 Renforcement de la mise en œuvre et des capacités des programmes
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents Enseignements : JTTP, Kenya, développement des capacités ; Droit coutumier dans les contextes fragiles ▪ Assurance qualité de tous les produits de connaissance de l'OIDD ▪ Soutien à la recherche dans le développement de programmes ▪ Recherche documentaire pour la stratégie 2020 de l'OIDD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif de recettes des programmes : 26 millions d'euros ▪ Renforcement du suivi, avec notamment des visites sur le terrain réalisés par la direction des programmes, des spécialistes thématiques/de la question de l'égalité des sexes et des services de soutien ▪ Rapports améliorés des programmes internes, avec notamment la collecte optimisée des données et analyse des résultats ▪ Lancement et bilans systématiques par des responsables sur le terrain ▪ Équipe d'experts ▪ Enregistrement systématique des données de développement des capacités et évaluation dans TIMS ▪ Lignes directrices pour les partenariats de mise en œuvre appliquées à tous les programmes ▪ Renforcement des opérations sur le terrain : (voir également 6.2 et 8.1) <ul style="list-style-type: none"> ○ Délégation appropriée d'autorité ○ Postes de responsabilité pourvus progressivement par le personnel ○ Manuel d'activité sur le (terrain) finalisé et mis en œuvre ○ Services de soutien spécifiques pour l'installation des nouveaux bureaux opérationnels ○ Renforcement des capacités en matière de relations avec les gouvernements/rerelations extérieures des bureaux opérationnels

OBJECTIF	4.3 Réseaux collaboratifs et partenariats	5.3 Culture de l'apprentissage
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien aux partenariats stratégiques avec le Secrétariat et le système de l'ONU (par exemple, PNUD, ONUSIDA, UNICEF, OMS, PNUE, Banque mondiale), l'UIP et les OIG concernées (par exemple IDEA, International) ▪ Stratégie de mobilisation et soutien au Conseil consultatif international de l'OIDD ▪ Initiatives collaboratives avec les autorités judiciaires, les avocats, les parlementaires, le monde universitaire et les responsables gouvernementaux. ▪ Stratégie en direction du réseau d'anciens participants, notamment en matière de recrutement d'anciens participants ▪ Déploiement à l'échelle de l'Organisation du CRM et intégration des données relatives aux anciens participants au TMS ▪ Consultation avec les réseaux et les partenaires à propos de la Stratégie 2020 de l'OIDD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre du Plan d'évaluation 2016, notamment par des réunions d'évaluation et la publication de rapports ▪ Déploiement/formation à l'échelle de l'Organisation des nouvelles lignes directrices d'évaluation/d'évaluation d'impact ▪ Stratégie d'outils/de lignes directrices déployée pour le développement des capacités (à savoir l'évaluation des besoins, le mentorat/coaching, l'e-learning, l'apprentissage par les pairs, etc.) ▪ Base de données de la gestion des connaissances (rapports d'évaluation, réunions de bilan, gestion des informations sur les programmes) ▪ Intégration des enseignements dans la logique des programmes et les théories du changement, et formation à l'échelle de l'Organisation, conseil sur les logiques d'intervention, les chaînes de résultats, le suivi et les rapports ▪ Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique 2013 – 2016

OBJECTIF	4.4 Amélioration de l'image publique
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Événements à lancer : rapports/messages sur les priorités politiques et programmatiques de l'OIDD, notamment le programme du développement durable à l'horizon 2030 ▪ Supports de communication institutionnels pour impression, site Web et réseaux sociaux, notamment des infographies, des témoignages interactifs, des vidéos et autres contenus numériques ▪ Stratégies de relations médias et programmes ciblant les plateformes médias mondiales et régionales ▪ Site Web idlo.int, une ressource de référence pour les experts de l'état de droit ▪ Déploiement de la stratégie de mobilisation des parties prenantes fondée sur les publics cibles au niveau régional, mondial et national ▪ Activité sur les réseaux sociaux et communication, par le biais de campagnes en ligne et numériques ▪ Bulletins d'information, lettres électroniques, publipostage direct pour informer les parties prenantes, les soutiens et les donateurs

BUT	6 : REFORME DE L'ORGANISATION	7 : RESPONSABILITE ET GESTION DU RISQUE	8 : INVESTISSEMENT DANS LES RESSOURCES HUMAINES
RESULTAT	Amélioration de l'efficacité et du rapport coût-efficacité	Contrôle prudent	Des collaborateurs motivés et performants
OBJECTIF	6.1 Actualisation des règles, systèmes et outils	7.1 Amélioration des systèmes et du contrôle financiers	8.1 Planification du personnel
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Phase 1 de l'ERP : nouveau système de gestion financière pleinement mis en œuvre dans la totalité des bureaux de l'OIDD ▪ Phase 2 de l'ERP : Systèmes actualisés et mettant en œuvre les processus internes révisés ainsi que le nouveau cadre de gestion du budget et des ressources ▪ Lignes directrices et formation du personnel sur les nouveaux systèmes ▪ Intégration de la planification, du suivi et du cycle de rapport ▪ Calendrier de planification prospective, un outil institutionnel pour la planification, le suivi et la gestion du risque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre du cadre de gestion du budget et des ressources ▪ Mise en œuvre du cadre de budgétisation fondé sur les résultats, notamment la méthodologie d'affectation des coûts et les rapports sur les feuilles de temps ▪ Élaboration et approbation des règles et règlements financiers ▪ Analyse des mesures d'efficacité et de réduction des coûts 	<p>Nouveau modèle d'emploi simplifié pour tous les sites de l'OIDD</p> <p>Exercice de planification du personnel au niveau mondial, notamment les profils de postes standardisés</p> <p>Déploiement progressif des postes clés dans les bureaux opérationnels (voir également point 5.2)</p> <p>Révision des principales politiques RH, y compris de la politique de rémunération et des avantages, telle qu'approuvée par la Commission permanente</p> <p>Révision et mise en œuvre des procédures de recrutement, notamment de recherche des talents et d'intégration</p>

OBJECTIF	6.2 Alignement de la structure sur la stratégie / les objectifs institutionnels	7.2 Évaluation et gestion des risques	8.2 Création d'une culture d'excellence
<p>RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalisation d'une nouvelle structure de Département de services organisationnels ▪ Analyse des structures pour renforcer la mise en œuvre des stratégies en direction des gouvernements/de mobilisation des ressources ▪ Plan pluriannuel de ressources pour les bureaux stratégiques (par exemple Nairobi, Amman) ; ▪ Phase finale de mise en place de la structure et du personnel de La Haye 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoption du registre des risques, avec identification des responsables et des stratégies d'atténuation adoptées ▪ Renforcement de la sécurité opérationnelle, y compris <ul style="list-style-type: none"> ○ Déploiement du cadre de la politique de sécurité de l'OIDD ○ Mise en place des équipes nationales de gestion de la sécurité ○ Actualisation de l'évaluation des risques de sécurité et des procédures opérationnelles standard ○ Formation à la sécurité des responsables concernés ; Accord-cadre avec l'UNDSS ▪ Accords de pays hôte (ou autre type d'accord) dans tous les pays bénéficiant d'un programme de l'OIDD ▪ Déploiement des protocoles de risques liés à la réputation, y compris communication de crise, à l'échelle de l'Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration et déploiement d'une stratégie de gestion de la performance ▪ Adoption/mise en œuvre du plan de formation, mettant la priorité sur le lancement de la formation au leadership, aux compétences de gestion du personnel et à la formation formelle assurée par le service. ▪ Stratégie de mobilisation des employés et amélioration de la communication interne, y compris mise à niveau de l'intranet ▪ Forums internes pour la coordination et l'échange de savoir (voir également 5.3)

OBJECTIF		7.3 Rapports et conformité	
<p>RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des obligations Sida/EY 2015 ▪ Définition des indicateurs clés de performance au niveau de l'Organisation et des services ▪ Rapport sur le programme, les finances et la gestion selon une fréquence trimestrielle pour les organes de gouvernance et la direction générale ▪ Rapport annuel comprenant les résultats d'impact et de financement/gestion des programmes, dont la publication est prévue en juin 2015 ▪ Inspection/évaluation de la gestion d'au moins un bureau opérationnel ou d'une problématique/entité au siège en 2016 	

BUT	9 : MOBILISATION DES RESSOURCES	10 : SOUTIEN AUX ORGANES DE GOUVERNANCE
RESULTAT	Viabilité financière de l'OIDD	Bonne gouvernance et relations avec les gouvernements
OBJECTIF	9.1 Mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources	10.1 Soutien aux organes de gouvernance
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif : 8,6 millions de recettes non soumises à restriction ▪ Objectif : deux accords pluriannuels de financement pour des fonds non soumis à restrictions/soumis à restrictions souples 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif d'élargissement en 2016 : 3 nouvelles Parties membres ▪ Mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des membres et de communication, telle qu'approuvée par la Commission permanente en mars 2015 ▪ Consultation avec les organes de gouvernance et les Parties membres à propos de la Stratégie 2020 de l'OIDD ▪ Soutien aux organes de gouvernance dans les initiatives de réforme rendues nécessaires par l'évolution des besoins ▪ Réussite des réunions de l'Assemblée avec les organes de gouvernance, y compris l'envoi de l'ensemble des documents vers la Commission permanente au moins deux semaines avant les réunions ▪ Communications et consultations régulières avec les Parties membres (voir également 4.3, 7.3, 9.2)
OBJECTIF	9.2 Relations avec les donateurs	10.2 Relations avec les gouvernements
RESULTATS CONFIRMES/ FINANCES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif d'élargissement de la base des donateurs : 4 entités de financement de fonds non soumis à restriction/souples en 2017 ▪ Stratégie de ciblage des Parties membres pour des contributions volontaires régulières ▪ Stratégies et activités visant à convaincre aux moins 2 grands donateurs à verser des contributions en 2017 ▪ Analyse et stratégie en matière de soutien aux fondations ▪ Analyse et stratégie en matière de soutien bénévole ▪ Rapports annuels de performance et d'impact destinés aux donateurs (voir également 7.3) ▪ Consultations et réunions d'information régulières sur les programmes/donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement et mise en œuvre des stratégies de relations avec les gouvernements pour certains programmes potentiels/pays donateurs ▪ Formation du personnel, y compris des salariés sur le terrain, sur les relations avec les gouvernements ▪ Élaboration du Protocole et du manuel de mobilisation des gouvernements