

Plan annuel de gestion et budget 2015

**(Projet de présentation à
l'Assemblée des Parties)**



Plan de gestion 2015

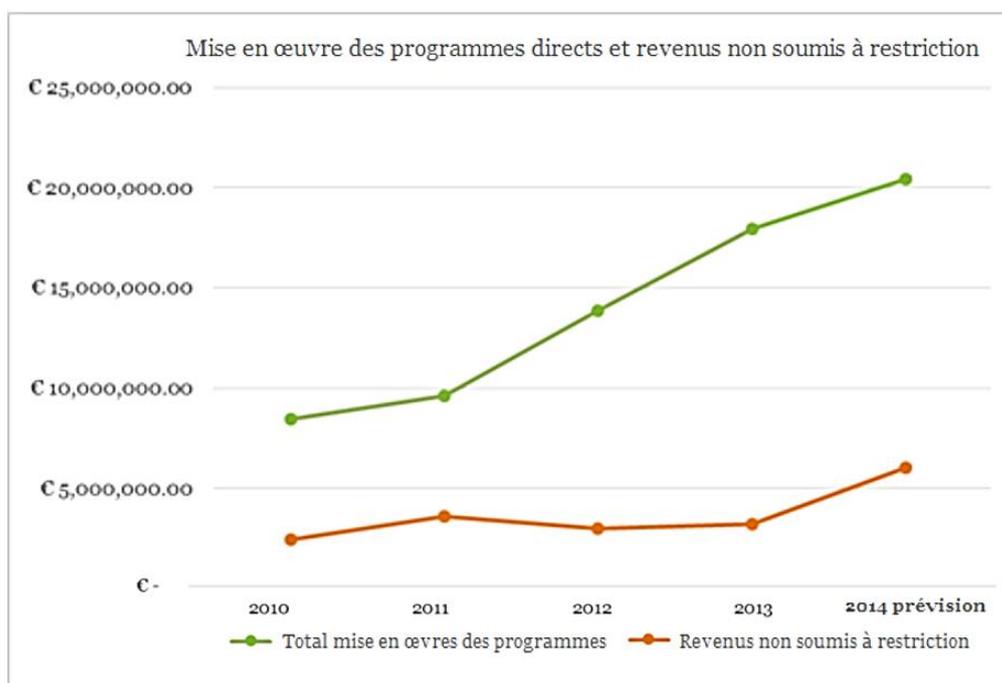
1. Le projet de plan de gestion 2015 est le troisième plan annuel établi au titre du Plan stratégique 2013-2016 de l'OIDD Il repose sur une analyse des tendances externes, l'évaluation de nos forces et faiblesses organisationnelles et sur les enseignements tirés de nos programmes et autres activités.

Plan stratégique de l'OIDD 2013-2016



2. L'État de droit, au niveau international comme national, est de plus en plus reconnu comme une composante phare de la promotion de la paix et de la stabilité, d'amélioration de l'économie et de création de sociétés inclusives. Le débat entourant les objectifs de développement durable et l'agenda du développement de l'après-2015 relance cette dynamique tout en offrant une meilleure visibilité à l'OIDD. Nous formulons l'hypothèse que l'intérêt renouvelé pour l'État de droit et l'accès à la justice, et le large écho rencontré par la mission et les réalisations de l'OIDD, créeront une nouvelle demande pour nos programmes, nos activités de recherche et notre travail de mobilisation en 2015 et au-delà.
3. Anticipant cette demande, nous avons, tout au long de l'année dernière, tiré parti de la contribution généreuse non soumise à restriction accordée par les Pays-Bas et de la création de notre succursale à La Haye pour renforcer nos capacités, améliorer nos compétences, notamment notre haut niveau de compétence spécifique, notre fonction de communication et notre infrastructure, amplifier nos partenariats et engager les améliorations institutionnelles indispensables pour mieux déployer nos actions et activités dans le monde entier. Nous sommes convaincus que ces mesures, associées à celles que nous mettrons en place en 2015, permettront de consolider notre croissance et d'assurer à notre Organisation une viabilité financière à plus long terme.

Schéma 1. Mise en œuvre des programmes directs et revenus non soumis à restriction pour la période 2010-2015



4. Après la croissance rapide et importante des dernières années (voir ci-dessous le schéma 1), l'objectif est désormais de stabiliser l'Organisation pour assurer sa viabilité. Notre engagement le plus important sur le terrain, le programme de formation et de transition judiciaire financé par les États-Unis, arrivera à son terme à la fin 2015. L'instabilité et l'insécurité politiques qui ont marqué les activités de l'OIDD dans les pays sortant d'un conflit et qui ont pesé sur notre action en 2014 ont toutes les chances de perdurer en 2015. La proposition de plan de gestion 2015 tient compte de ces réalités et présente un ensemble de mesures visant à stabiliser la croissance organisationnelle, gérer et réduire les risques, créer un portefeuille de programmes plus équilibré et augmenter le niveau des fonds souples et des réserves financières.
5. Nous avons conçu notre Plan de gestion 2015 en nous inspirant de la formule utilisée pour le Plan 2014 :
 - une série d' « **initiatives stratégiques majeures** » (**ISM**) qui communiquent clairement nos priorités pour l'année, déterminent l'affectation de nos ressources et garantissent une progression vers les objectifs stratégiques de 2015 ;
 - une liste de **résultats** concrets conformes aux objectifs du Plan stratégique ; et
 - un **budget** équilibré, destiné à soutenir le Plan de gestion.

Détaillés ci-après, les ISM de cette année s'inspirent de celles mises en œuvre en 2014. L'**annexe 1** détaille les objectifs de résultat du Plan de gestion 2015, tandis que l'**annexe 2** présente le budget proposé.

Initiatives stratégiques majeures

6. En nous appuyant sur l'expérience de 2014 et sur notre évaluation des défis et des opportunités qui se profilent pour 2015, nous avons recensé les cinq ISM suivantes :

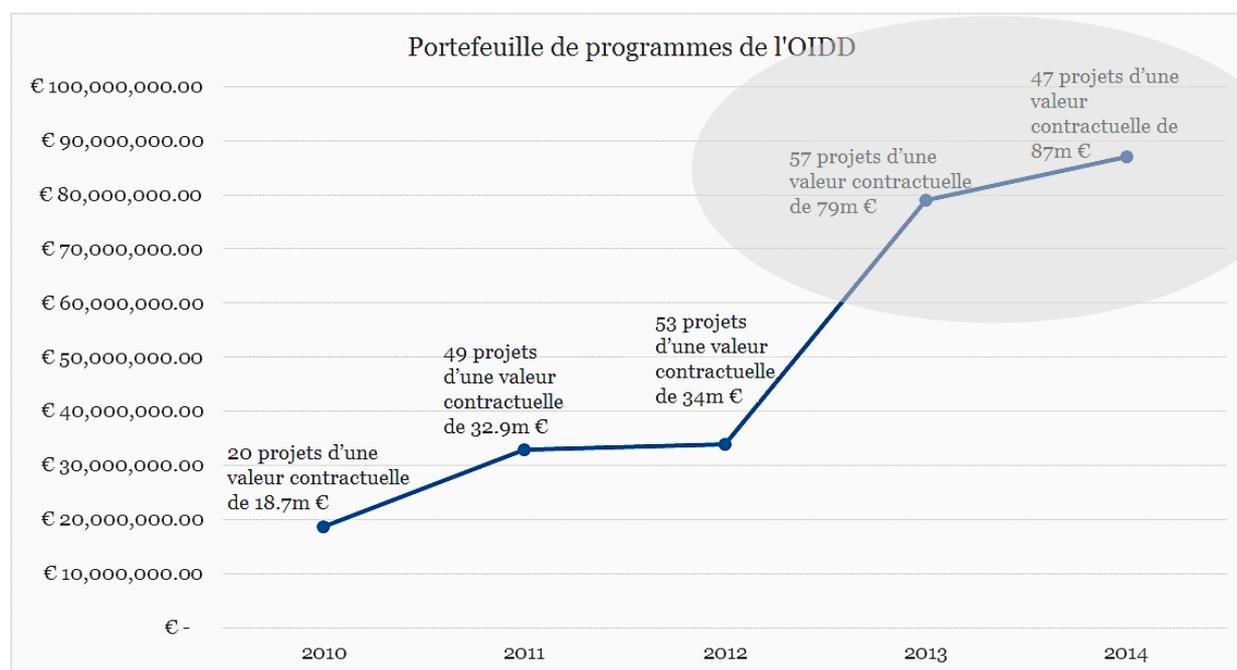
Les initiatives stratégiques majeures (ISM)



ISM 1 : Bâtir un portefeuille équilibré

7. Après la rapide expansion de notre portefeuille de programmes, passé de 34 millions d'euros en 2012 à 79 millions d'euros en 2013, ce dernier a atteint 87 millions d'euros au dernier trimestre 2014. Il devrait rester à un niveau comparable en 2015.

Schéma 2. Portefeuille de programmes de l'OIDD pour 2010-2014



8. Après 2015 et la fin de notre important programme en Afghanistan, JTTP, nous souhaitons améliorer la qualité et la stabilité de notre portefeuille. Forts de notre avantage comparatif en matière de consolidation de la paix, nous entendons poursuivre notre précieuse contribution à la promotion de sociétés pacifiques. Toutefois, l'écrasante majorité de notre action a pour théâtre un petit nombre de pays sortant d'un conflit, ce qui expose l'Organisation à des risques élevés. Nous rechercherons par conséquent un meilleur équilibre géographique au sein de notre portefeuille. En outre, l'essentiel de notre travail porte sur une seule des trois thématiques définies dans notre Plan stratégique, à savoir le renforcement des institutions. Pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et bâtir un portefeuille plus stable et varié, nous devons élargir notre action aux deux autres thématiques, à savoir l'accès à la justice et les solutions juridiques pour un développement durable.
9. La nécessité d'un portefeuille de programmes plus équilibré a été reconnue dans les Plans de gestion 2013 et 2014. Les actions que nous avons lancées commencent à porter leur fruits, et nous entendons les renforcer et les accompagner davantage en 2015. Plus spécifiquement, nous entendons :
- **Consolider nos actions déjà bien implantées.** Compte tenu de notre expérience, de nos réalisations et des investissements déployés depuis plusieurs années en Afghanistan, en Afrique de l'Est et en Asie centrale, il est important de pérenniser nos programmes et notre présence dans ces trois régions/pays au-delà de 2015.
 - **Accompagner le développement de nos nouvelles actions.** L'année dernière, nous avons cherché à développer de nouvelles perspectives en Afrique francophone, en Asie du Sud et du Sud-est, en Amérique latine et au Moyen-Orient. En 2015, nous approfondirons ces opportunités, notamment au Mali, en Indonésie, au Myanmar, au Bangladesh, en Égypte, au Koweït, en Tunisie et en Jordanie. Nous avons également, au travers du programme EUROsociAL en 2013-2014, amplifié notre expérience et nos réseaux en Amérique latine. En 2015, nous concevrons de nouveaux programmes pour cette région, avec le soutien des Parties membres intéressées. En nous appuyant sur les résultats de nos missions d'évaluation et sur les projets réalisés en 2014, nous explorerons également les nouvelles possibilités offertes en Europe centrale et en Europe de l'Est.
 - **Rechercher un meilleur équilibre thématique.** Si le renforcement institutionnel, le développement des capacités et la réforme juridique resteront au cœur de notre action thématique en 2015, nous entrevoyons des possibilités d'expansion prometteuses, apparues en 2014, dans les domaines de l'accès à la justice, des droits des femmes et des enfants, de la démarginalisation par le droit, de la justice informelle, de la santé et du changement climatique. Nous entendons investir dans le renforcement de ces initiatives dans toutes les régions.

- **Évaluer et recadrer certaines thématiques.** Pour équilibrer notre portefeuille, nous devons impérativement tirer les enseignements de l'action passée et revoir notre approche lorsque nos résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, ou lorsque nous n'exploitons pas pleinement ces opportunités. La lutte contre la corruption/l'intégrité, la biodiversité et le droit commercial/économique sont des domaines dans lesquels nous devons définir notre stratégie et identifier plus clairement notre avantage comparatif. En 2015, nous réévaluerons les stratégies de programmes et ajusterons nos priorités en fonction des conclusions de cette démarche.
 - **Exploiter les synergies entre la programmation et la recherche.** L'expérience de 2014 a montré que la production de connaissances à partir des programmes et l'intégration des acquis de la recherche dans nos programmes bénéficient aux deux branches de notre activité. Notre travail sur les droits des enfants, qui n'en est encore qu'à ses débuts, ainsi que nos projets sur le changement climatique et la biodiversité ont bénéficié de cette synergie. En 2015, nous continuerons à renforcer cette interaction entre la recherche et la programmation afin de diversifier davantage encore notre portefeuille.
10. **Le développement des programmes** constituera en 2015 une de nos principales priorités. Nous ne sous-estimons nullement le défi que représente la création d'un portefeuille de programmes équilibré et son maintien à un niveau satisfaisant, à l'issue du Programme JTTP qui sera achevé en Afghanistan en 2015. En 2014, nous avons alloué des fonds spécifiques au soutien d'activités de développement des programmes et avons créé un comité d'examen des opportunités pour trier les propositions de programmes. En tirant parti des enseignements de notre développement programmatique, nous poursuivrons une stratégie active de développement sur plusieurs fronts. Plus spécifiquement, notre objectif sera de :
- **renforcer nos activités actuelles.** L'Organisation est reconnue pour sa capacité à initier des projets de petite taille, à développer de nouveaux programmes en les adossant aux programmes existants et à s'imposer, progressivement, comme un partenaire privilégié dans le pays, après avoir fait ses preuves. Pour poursuivre cette approche, nous renforcerons la capacité de nos bureaux nationaux à mobiliser les ressources.
 - **Créer de nouvelles activités à partir de zéro.** Nous investirons dans l'évaluation du périmètre des missions, l'évaluation des besoins, les projets pilotes et, si nécessaire, nous établirons une présence légère sur le terrain pour développer de nouveaux programmes. Nous avons déjà tenté cette approche en 2014, qui a commencé à porter ses fruits au Mali et au Myanmar. Nous allouerons les ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie dans plusieurs pays en 2015.
 - **Explorer de nouveaux modèles de programmation.** En associant l'expérimentation à l'expérience, nous explorerons de nouveaux types de programmes liés à l'État de droit. Par exemple, nous devrions signer prochainement un accord avec les Pays-Bas pour gérer le fonds consacré à l'État

de droit en Indonésie, au travers de sous-accords conclus avec des partenaires chargés de la mise en œuvre, ce qui contraste avec notre mode habituel de gestion directe.

- **Développer des programmes « autofinancés ».** En 2015, nous affecterons une partie des fonds souples supplémentaires collectés au financement de programmes conformes à notre Plan stratégique, qui nous aideront à mieux équilibrer et améliorer notre portefeuille, mais pour lesquels il n'existe aucune contribution soumise à restriction des donateurs. En finançant nos programmes sur nos fonds non soumis à restriction, nous créerons un nouveau modèle économique, consacrant l'évolution progressive d'une organisation répondant aux demandes de propositions des donateurs (ou recherchant auprès des donateurs des fonds pour les programmes qu'elle a conçus) à celle d'une organisation qui conçoit et finance ses propres programmes en fonction de ses besoins et ses choix stratégiques.
- **Privilégier des partenariats stratégiques.** Reconnaisant l'apport inestimable de ces partenariats à notre stratégie de développement et soucieux de maximiser nos ressources limitées, nous entendons adopter une approche sélective, et distinguer les organisations avec lesquelles nous entretenons une « proximité programmatique » de celles vouées à une collaboration plus générale. En nous fondant sur ce critère, nous privilégierons les liens avec le DOMP (ONU), le PNUD, l'UNICEF, l'ONUSIDA, l'OMS, la BERD, la Commission européenne et la Banque mondiale, ainsi que les agences d'aide humanitaire bilatérales pour les partenariats liés aux programmes.
- **Préférer certaines thématiques stratégiques.** Pour garantir des choix stratégiques et éclairés, nous adosserons notre développement programmatique aux stratégies thématiques nationales/régionales qui valorisent notre avantage comparatif et nous permettent de privilégier les thématiques et domaines où notre influence est potentiellement la plus importante.
- **Revoir/améliorer les processus et les outils.** En 2014, pour la première fois, l'OIDD a établi des critères, des normes, des fonds et des mécanismes pour le développement des programmes, et créé des postes en soutien de ces activités. Au fur et à mesure de nos efforts pour améliorer la qualité de notre portefeuille de programmes, nous évaluerons nos politiques et processus de développement afin de déterminer les points à améliorer et à ajuster.



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

11. L'ISM 2 comporte deux éléments distincts mais liés : le premier s'intéresse à la gestion des programmes, le second à la recherche et à l'apprentissage.

- 12. Objectif de revenus issus de nos programmes de 27,9 millions d'euros :**
Nous proposons de créer un indicateur de performance concret et mesurable pour la gestion des programmes : revenus annuels issus de nos programmes d'une valeur cumulée de 29 millions d'euros en 2015. Nous estimons que cet objectif est réalisable grâce aux investissements engagés tout au long de 2014 pour améliorer nos capacités de gestion de programmes, ajoutées aux mesures spécifiques que nous entendons prendre en 2015 pour responsabiliser nos gestionnaires de programmes et les bureaux locaux, mais également grâce aux mesures connexes que nous mettons en œuvre pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services d'appui organisationnels (ISM 5) et investir dans nos personnels (ISM 6).
13. Au fur et à mesure de la montée en puissance du volume et du rythme de mise en œuvre nos programmes, nous prendrons des mesures spécifiques pour maintenir la qualité des programmes par un meilleur suivi, mais également par une expertise et une capacité de recherche et d'apprentissage améliorées.
14. S'agissant de la gestion des programmes, nous entendons :
- **Renforcer notre action sur le terrain.** Jusqu'à présent, tous les postes de terrain, y compris au niveau managérial, étaient attribués à des consultants, ce qui donnait lieu à une gestion hétérogène de la performance et à une perte des connaissances institutionnelles. En 2015, nous déploierons nos collaborateurs aux postes clés de nos principales actions de terrain en Afghanistan, en Afrique de l'Est et en Asie centrale. Nous responsabiliserons nos managers sur le terrain et au siège en leur accordant une délégation d'autorité et les outils de gestion indispensables pour améliorer la mise en œuvre des programmes.
 - **Améliorer le suivi et les rapports.** La délégation d'autorité sur le terrain va de pair avec le renforcement de la responsabilisation, au travers d'un suivi, d'un système de rapport et de mesures de contrôles plus stricts. De nouvelles politiques et procédures seront introduites pour les sous-accords ainsi que pour la sélection et le suivi des partenaires de mise en œuvre.
 - **Renforcer la sécurité sur le terrain.** Pour tenir compte de notre forte exposition dans des contextes de sécurité fragiles, une série de mesures ont été adoptées en 2013 et 2014 pour renforcer la sécurité sur le terrain. Nous maintiendrons ces mesures, évaluerons en permanence notre niveau de préparation en matière de sécurité, et affinerons nos lignes directrices et la formation de nos collaborateurs en tenant compte des nouveaux besoins et risques.
15. En ce qui concerne la qualité des programmes, nous entendons :
- **Valoriser l'apprentissage.** Nous avons créé une nouvelle fonction d'évaluation d'impact dans notre succursale de La Haye, qui servira à élaborer un cadre de qualité, une méthodologie d'évaluation d'impact, et un plan de travail. Plusieurs programmes seront retenus pour être évalués tout au long de

l'année. Le développement des capacités étant l'une des compétences clés de l'OIDD, nous avons décidé d'évaluer notre méthodologie de développement des capacités en 2014. En 2015, les recommandations formulées à l'issue de cette évaluation seront déployées à l'échelle de l'Organisation. Plus important, à l'heure où nous abordons en 2015 la deuxième moitié de notre Plan stratégique actuel, nous entreprendrons une étude à mi-parcours afin de jeter les bases du prochain Plan stratégique, qui doit être ébauché en 2016.

- **Garantir la contribution d'experts.** Nous avons renforcé notre expertise juridique et régionale en 2014, à l'aide des fonds supplémentaires apportés par les Pays-Bas. En 2015, nous devons désormais exploiter cette expertise afin d'améliorer la qualité et l'impact de nos programmes. Désormais dotés d'une équipe interne efficace, nous serons en mesure de mieux évaluer le type d'expertise externe dont nous avons besoin et la manière dont nous pouvons l'acquérir, par des partenariats, des réseaux et des institutions, mais également par des consultants.
- **Intégrer l'égalité homme/femme.** En 2015, nous déploierons notre stratégie d'égalité homme/femme. Avec l'aide de nos experts en la matière, nous élaborerons des lignes directrices pour intégrer cette question et former de manière appropriée tous nos employés au siège et sur le terrain.
- **Produire des connaissances.** La recherche est essentielle à la fois pour améliorer la base de notre programmation, mais également en tant que composante à part entière des programmes. Nous entendons développer un agenda de recherche pluriannuel qui aura pour objectif de diffuser les enseignements tirés de nos programmes, de renforcer nos connaissances et d'améliorer ainsi notre action de plaidoyer. Les résultats concrets de qualité et une base de données efficace de gestion des connaissances permettront d'améliorer notre crédibilité d'Organisation axée sur l'apprentissage et les connaissances.



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

16. S'appuyant sur son expérience des programmes et son expertise de la recherche, l'OIDD s'est imposée, notamment par son travail en 2013 et 2014, comme un spécialiste reconnu de l'État de droit. En 2015, l'OIDD continuera d'user de sa voix pour sensibiliser davantage ses interlocuteurs au rôle essentiel de l'État de droit dans la promotion du développement durable et de la construction de sociétés pacifiques. L'objectif sera de créer une large communauté de soutien à l'État de droit parmi les gouvernements, les organisations multilatérales et les experts en politiques publiques, mais également au sein du monde judiciaire, des législateurs et d'autres membres de la communauté juridique. Nous devons chercher à mettre à profit l'influence de notre Conseil consultatif international et de notre Conseil pour amplifier notre réseau et renforcer nos liens.

17. Nous nous appuyerons sur la visibilité de l'OIDD pour faire entendre notre voix et promouvoir, pour l'Organisation, un soutien politique et financier.
18. Plus spécifiquement, nous entendons :
 - **Développer une stratégie de plaidoyer global** dans le but de renforcer l'engagement politique envers l'État de droit, en tant que principe de bonne gouvernance, illustrant les principes des droits de l'homme et l'équité des procédures de justice.
 - **Contribuer aux discussions relatives à l'Agenda du développement de l'après-2015**, notamment aux processus adoptés par les Nations Unies pour finaliser les objectifs de développement durable. Cet agenda influencera les priorités de développement de l'ensemble des gouvernements et donateurs. Il est donc impératif que l'État de droit y occupe une place prépondérante.
 - **Promouvoir le dialogue** au niveau régional et international afin d'influencer les grands acteurs politiques et judiciaires. En 2015, avec le soutien du gouvernement italien, l'OIDD organisera une grande conférence sur l'État de droit et l'Afrique, et participera au salon Milan Expo 2015.
 - **Interpeller les praticiens, universitaires et les groupes de réflexion travaillant sur l'État de droit** afin de leur faire bénéficier de nos produits de recherche et d'apprentissage. En 2015, nous organiserons une série d'ateliers d'experts dans nos bureaux de La Haye et dans d'autres lieux.
 - **Étendre notre plaidoyer aux régions et pays dans lesquels nous intervenons**. En 2015, nous organiserons une conférence en Amérique latine pour diffuser les résultats de nos travaux sur l'accès aux droits des populations vulnérables de cette région. Nous réfléchirons à la manière de développer des stratégies de communication performantes dans les pays en crise ou sortant d'un conflit, dans lesquels nous intervenons et où notre parole pourrait compter.
 - **Mobiliser les Nations Unies et les organisations internationales** qui ont leur siège à Rome, La Haye, Genève, New York et Washington. À Genève, nous entendons participer activement au système des droits de l'homme des Nations Unies et organiserons une grande exposition photographique pendant le débat de haut niveau du Conseil des droits de l'homme en mars 2015.
19. La stratégie de plaidoyer sera adossée à une approche de communication visant à améliorer la visibilité de l'OIDD en tant qu'organisation de référence orientée vers les résultats, à diffuser d'importants produits de communication, tels que le Rapport annuel 2014, et promouvoir l'action de l'OIDD au travers de son site web, des réseaux sociaux et d'autres canaux.

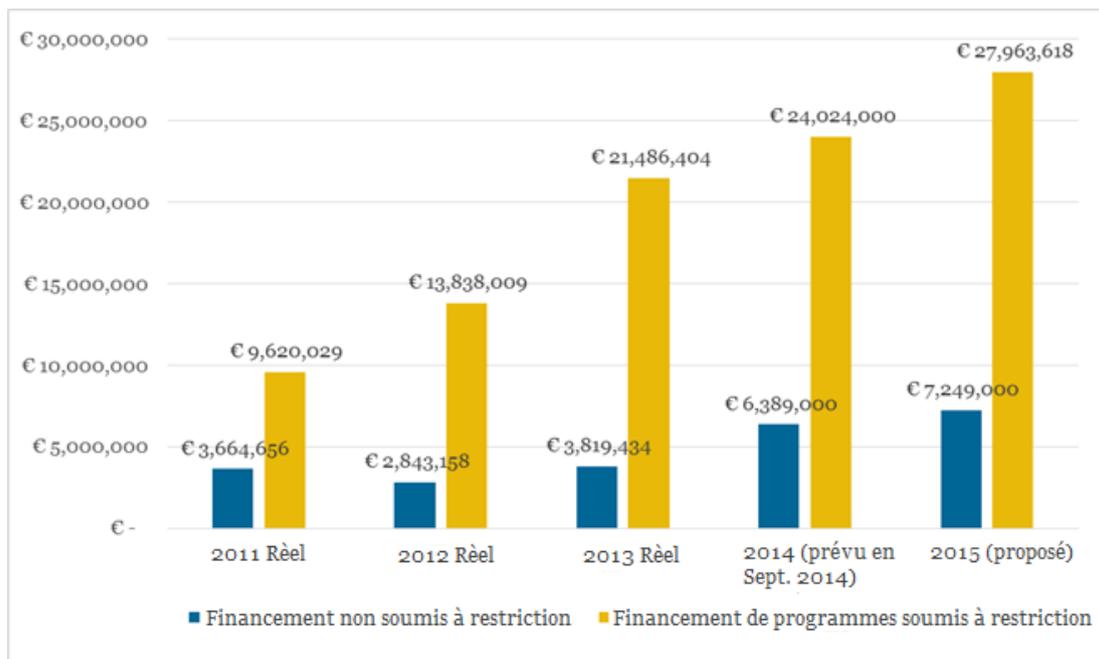
20. L'une des missions clés de l'ISM 3 sera de développer les capacités de sensibilisation et de communication publique des collaborateurs de l'OIDD, de sorte à en faire des ambassadeurs de l'État de droit.



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

21. La santé financière de l'OIDD est bonne. Sa trajectoire de croissance reste impressionnante, comme l'illustre le schéma 3, et les perspectives pour l'année prochaine sont positives. Nous remercions l'Italie pour son soutien sans faille et pour la contribution supplémentaire volontaire accordée en 2014, les États-Unis pour avoir fait de l'OIDD leur « partenaire de choix » en matière d'État de droit et les Pays-Bas pour le généreux accord pluriannuel accordant à l'Organisation des fonds souples.

Schéma 3. *Tendance des revenus soumis et non soumis à restriction, 2011-2015*



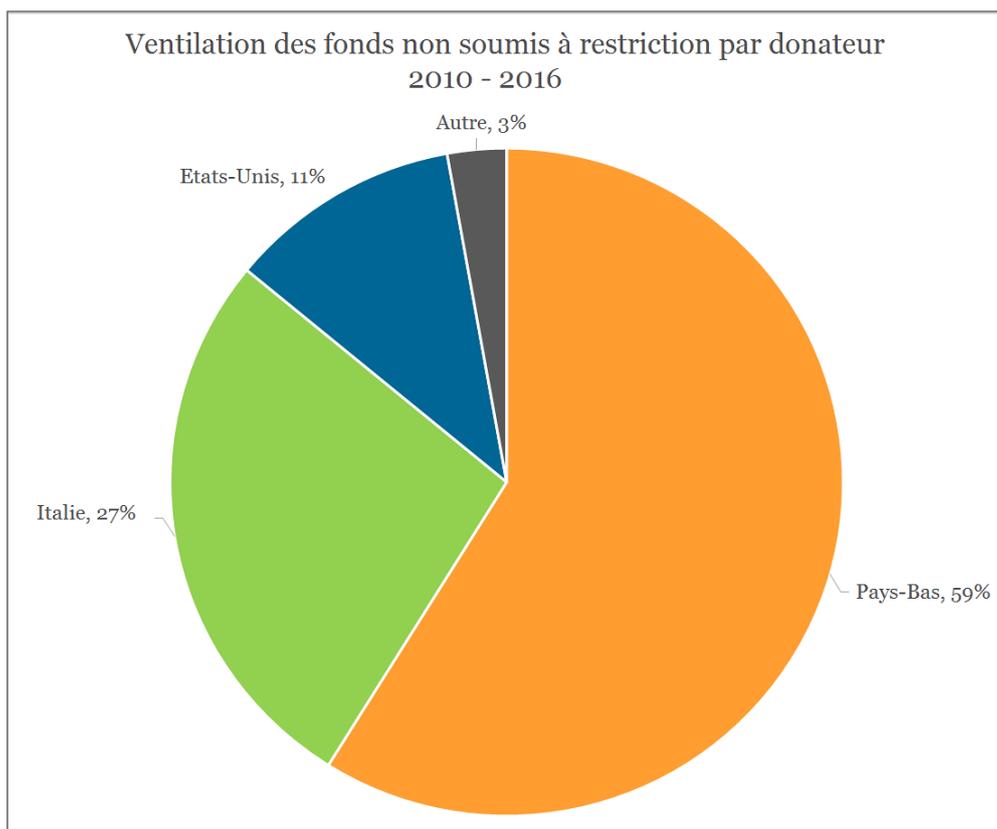
22. En 2015, notre stratégie de mobilisation des ressources consistera à :

- **Maintenir les revenus issus de nos programmes.** Nous pensons pouvoir atteindre l'objectif de 27,9 millions d'euros en 2015 car les 80 % de ce revenu sont d'ores et déjà assuré. Le défi se posera en 2016, lorsque le grand projet JTTP financé par les États-Unis aura pris fin. Anticipant cette réalité prochaine, nous engagerons en 2015 une stratégie active de développement de programmes, dans le but de stabiliser les revenus issus des programmes, comme expliqué ci-dessus (ISM 1 - voir points 7 à 10).
- **Accroître le niveau des financements souples.** Dans le cadre de l'accord pluriannuel signé avec les Pays-Bas, ces derniers se sont engagés à verser à

l'Organisation, dans la limite d'1 million d'euros, une subvention égale aux nouvelles contributions non soumises à restrictions obtenues en 2015. Cet accord est un outil incitatif pour les donateurs et une opportunité pour l'OIDD. En 2015, les donateurs seront encore plus incités à investir dans l'OIDD, comme cela est exposé dans le Plan de gestion, car l'Organisation s'engage à affecter prioritairement les fonds souples supplémentaires reçus au renforcement de ses activités sur le terrain et à des programmes « autofinancés », conformément aux priorités fixées dans le Plan stratégique. Dans la proposition de budget 2015 (voir l'annexe 2), nous retenons une estimation prudente pour fixer l'objectif de financement souple supplémentaire à 2 millions d'euros, dont 1 million proviendrait des Pays-Bas (bien que nous estimions qu'il sera possible de dépasser cet objectif avec le soutien de nos Parties membres et d'autres gouvernements intéressés).

- **Rechercher des accords de financement pluriannuels pour garantir à l'Organisation une plus grande sécurité financière.** Actuellement, l'OIDD a conclu des accords pluriannuels de financement uniquement avec les Pays-Bas et le Koweït. En 2015, l'accord actuel avec le Koweït arrivera à échéance et nous espérons pouvoir négocier un nouvel accord pluriannuel. L'OIDD fait actuellement l'objet d'une évaluation par la Suède, qui, si elle est positive, pourrait ouvrir la voie à la possibilité d'un accord de financement souple pluriannuel.
- **Élargir la base des donateurs.** L'Organisation a certes atteint une certaine viabilité financière, il n'en reste pas moins que sa base de donateurs reste dangereusement étroite, notamment en ce qui concerne les fonds souples, comme l'illustre le schéma 4 ci-dessous. Cette situation expose l'Organisation à un risque financier et politique majeur. L'OIDD poursuivra ses efforts inlassables pour mobiliser de nouveaux donateurs, notamment la Suède, la Suisse et la Commission européenne. Nous appellerons également nos Parties membres, notamment les pays membres de l'OCDE, à nous apporter leur soutien financier et politique. Nous espérons que notre bilan, notre capacité à nous réformer et notre image positive inciteront les Parties membres à investir dans l'OIDD. Une contribution, même symbolique, des membres renforce la capacité de l'Organisation à interpeller d'autres acteurs en vue d'un soutien financier.

Schéma 4. Ventilation des fonds non soumis à restriction entre 2010 et 2016, par donateur



23. Le soutien politique et le soutien financier vont de pair. Dans le cadre de notre quête de soutien financier, nous entreprendrons un effort parallèle pour renforcer le soutien politique accordé à notre mission et à nos actions, par un dialogue renforcé avec les gouvernements, à la fois des Parties membres et des non membres. Nous assurerons un suivi actif des possibilités d'adhésion et d'autres formes de coopération nées en 2014, avec des pays tels que la Suède, le Mexique, le Kirghizstan, la Mongolie et le Pakistan. Nous renforcerons les liens avec les pays dans lesquels nous intervenons, en concluant des accords de siège. Plus importants, nous créerons un Forum consultatif pour l'échange régulier de points de vue avec tous les donateurs et partenaires.



ISM 5 : Efficacité, efficience et responsabilité

24. Parce qu'ils sont étroitement liés, l'ISM 5 et l'ISM 6 constituent ensemble un Programme d'amélioration continue sur deux ans, lancé au cours du quatrième trimestre 2014, pour renforcer l'efficacité institutionnelle et des collaborateurs, comme le prévoit le Plan stratégique. Ce programme met notamment l'accent sur la mise en œuvre et les livrables concrets, qui seront mesurés sur une base factuelle et comparés avec ceux d'organisations similaires. Plus spécifiquement, l'OIDD entend :

- **Introduire une planification, une élaboration du budget et un système de rapports basé sur les résultats.** Cette démarche permettra

d'améliorer la transparence et la responsabilité, et garantira que tous les résultats de l'OIDD sont budgétés et assortis d'indicateurs de performance clés pouvant faire l'objet d'un suivi et de rapports à intervalles réguliers. L'OIDD sera ainsi au niveau d'autres organisations, y compris des OIG telles que l'OCDE, et pourra envisager d'évoluer vers un budget/financement pluriannuel, et vers un système de comptabilité d'exercice et un mécanisme de répartition des coûts, qui devraient permettre d'améliorer la maîtrise et la ventilation des coûts. L'OIDD pourra également renforcer son système de rapports financiers, mieux gérer ses sous-subsidations et appliquer les normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards).

- **Améliorer les processus métiers pour un meilleur service.** Suite à une étude préliminaire engagée en 2013, les processus métier de bout en bout de l'OIDD seront améliorés pour orienter davantage les services de soutien organisationnel vers le client, au profit d'une plus grande efficacité et efficacité.
 - **Mettre à niveau les systèmes informatiques.** Des processus métiers nouveaux et améliorés devront s'appuyer sur des solutions de communication et de technologie efficaces. Une évaluation des besoins informatiques sera réalisée et des systèmes modernisés seront déployés au cours des deux prochaines années dans tous les bureaux de l'OIDD. Un système de budget basé sur les résultats et une analyse des processus métier permettront de définir les exigences techniques pour la mise à niveau du système ERP (planification des ressources d'entreprise) actuel.
25. En 2014, la Directrice générale a pris l'initiative de lancer une évaluation indépendante de la direction des opérations de l'OIDD en Afghanistan. Cette étude a été la première de ce type lancée à l'OIDD. Tirant les enseignements de cette expérience, en 2015 la Directrice générale demandera autant d'évaluations et d'inspections sélectives indépendantes que nécessaire, en plus des évaluations régulières des projets et programmes prévues par l'OIDD.



ISM 6 : Investir dans les ressources humaines

26. Nos effectifs, sur nos différents sites, s'élèvent à plus de 300 personnes, recrutées dans le cadre d'un large éventail de contrats. En 2013, nous avons entrepris une étude des ressources humaines du siège et de la succursale de La Haye nouvellement créée, qui a conduit en 2014 à un renforcement notable de nos capacités managériales, notamment de l'encadrement intermédiaire. En 2015, nous entendons renforcer nos bureaux locaux par le déploiement de personnels contractuels, l'amélioration de la formation et de l'intégration. Ces efforts s'inscrivent dans une stratégie de ressources humaines plus globale, qui vise à bâtir un effectif motivé, performant et uni. Plus spécifiquement, nous entendons :
- **Évaluer nos politiques de l'emploi.** Suite à l'adoption en novembre 2013 des statuts et règlements révisés du personnel par l'Assemblée, l'OIDD a demandé

en 2014 l'évaluation de l'ensemble subsidiaire des règlements du personnel. Pour adosser nos statuts et règlements à un cadre d'emploi approprié et abordable pour l'OIDD, nous entreprendrons en 2015 une évaluation indépendante des modèles de contrat de recrutement et de collaboration avec les talents sur l'ensemble des sites de l'Organisation et à tous les niveaux, notamment auprès de nos personnels de terrain et locaux, et nous passerons au crible nos procédures et règles pour encourager la mobilité et la rotation des collaborateurs. Nous proposerons ensuite l'adoption de statuts et règlements du personnel révisés en 2015.

- **Renforcer le leadership et l'encadrement.** La vague de recrutement en 2014 a permis d'accueillir plusieurs nouveaux cadres moyens et supérieurs, ainsi que des spécialistes et d'autres collaborateurs. Pour améliorer la gestion de la performance ainsi que les compétences en management, nous mettrons à jour notre système de management de la performance, et le compléterons par des programmes de formation et de coaching en leadership et en management.
- **Améliorer la communication interne.** Forte d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs et managers, d'un effectif toujours plus important dans ses bureaux locaux, et engagée prochainement dans la mise en œuvre d'un ambitieux programme de changement et de croissance, l'OIDD s'attachera à maintenir le moral de ses collaborateurs au plus haut, notamment au travers du renforcement de la cohésion des équipes (au sein des bureaux et entre le siège et le terrain), mais également par l'amélioration de la communication interne et d'autres mesures, par exemple d'intégration et de formation. L'un des objectifs clés sera d'améliorer la collaboration entre le terrain et le siège, et entre les bureaux et les services.

ANNEXE 1. Buts, résultats, objectifs et résultats/activités du PG2015

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 Homme/Femme	3.1 Changement climatique, économie verte et technologies propres
RESULTATS CONFIRMES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afghanistan : développement du secteur de la justice et transition de la formation ▪ Kirghizstan: promotion de l' État de droit ▪ Kirghizstan: renforcement du système judiciaire ▪ Myanmar: renforcement des capacités des professionnels du secteur de la justice ▪ Afrique : formation au droit pénal international et à la CPI ▪ Somalie : Développement du secteur de la justice ▪ Soudan du Sud : renforcement de la justice coutumière ▪ Somalie : renforcement des capacités du secteur de la justice dans les poursuites d'actes de terrorisme ▪ Soudan du Sud : renforcement des capacités (programme révisé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenya : soutien à la participation des femmes au service public ▪ Kenya : accès à l'égalité homme/femme et éradication de la discrimination sexiste dans le système judiciaire kenyan ▪ Somalie : lutte contre les discriminations sexistes dans la société civile ▪ Afghanistan : renforcement de la justice dans les affaires de discrimination sexiste 	

RESULTATS PREVUS (A FINANCER)	<ul style="list-style-type: none"> Myanmar : renforcement des capacités du bureau du Procureur général et de la Cour suprême de l'Union Somalie : renforcement des capacités du bureau du Procureur général Yémen : renforcement des capacités judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> Kenya : renforcement de l'accès à la justice Accès à la justice pour toutes les femmes d'Amérique centrale Mise en œuvre de l'engagement de l'OIDD pris devant l'assemblée générale des Nations Unies : rapport sur la participation des femmes au secteur de la justice 	<ul style="list-style-type: none"> Kenya : renforcement de la préparation juridique au changement climatique au niveau national
PLANIFICATION INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> Tunisie : capacité judiciaire en droit commercial Philippines : renforcement des cadres juridiques et des institutions dans le Bangsamoro 	<ul style="list-style-type: none"> Formation/intégration de la politique et stratégie de l'OIDD en matière d'égalité homme/femme Philippines : dialogue avec les systèmes informels de justice et les tribunaux de la Charia pour promouvoir les droits des femmes dans le Bangsamoro 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la stratégie de développement durable Évaluation du travail sur la biodiversité
OBJECTIF	1.2 Élaboration constitutionnelle et réforme juridique	2.2 Droits de l'homme et services juridiques à destination des communautés marginalisées	3.2 Gestion des ressources naturelles
RESULTATS CONFIRMES	<ul style="list-style-type: none"> Kenya : soutien à la mise en œuvre de la constitution Somalie : soutien législatif aux réformes juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> Bangladesh : renforcement de la Commission nationale des droits de l'Homme MENA : mesures alternatives à la détention des enfants Afghanistan : soutien à l'accès à la justice Indonésie : Fonds de l'État de droit pour l'accès à la justice 	
RESULTATS PREVUS (A FINANCER)		<ul style="list-style-type: none"> Amérique latine : défense des droits (EUROsociAL II) Liban et Jordanie : renforcement des capacités de la société civile à promouvoir l'accès à la justice des réfugiés syriens 	

PLANIFICATION
INTERNE

- | | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Mali : programme pilote d'accès à la justice▪ Myanmar : questions liés à l'apatridie▪ Somalie : amélioration de l'inclusivité du processus d'évaluation constitutionnel au moyen d'une participation active de la société civile | |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Cartographie : Besoins/exigences de la réforme du droit constitutionnel▪ Équateur et Pérou : soutien aux cours constitutionnelles | <ul style="list-style-type: none">▪ Stratégie des droits de l'homme/Intégration et formation du personnel | <ul style="list-style-type: none">▪ Cadres juridiques de l'énergie en Afrique |

OBJECTIF	1.3 Transparence et responsabilité	2.3 Accès au développement économique et social	3.3 Commerce, investissement, technologies et propriété intellectuelle
RESULTATS CONFIRMES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrité judiciaire du Kirghizstan ▪ Somalie : formation à l'achat public 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MENA, Afrique et Amérique latine : Services juridiques associés au VIH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koweït : familiarisation des investisseurs étrangers avec les lois économiques ▪ MENA/Région du Golfe : renforcement des capacités juridiques en matière de commerce et d'investissement ▪ Jordanie : renforcement des capacités juridiques en matière de droit commercial ▪ Mongolie : capacités du secteur de la justice en matière de droit commercial ▪ Monténégro : capacités du secteur de la justice en matière de droit commercial ▪ Monténégro : agence de protection de la concurrence – renforcement des capacités ▪ Tunisie : lutte contre les délits économiques et financiers
RESULTATS PREVUS (A FINANCER)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénin : défense des droits des minorités sexuelles et VIH/SIDA 	
PLANIFICATION INTERNE/ RECHERCHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseignements/Produits de connaissance sur la lutte contre la corruption et le renforcement de l'intégrité dans les systèmes de justice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets collaboratifs avec ONUSIDA et le PNUD sur la discrimination et le VIH ▪ Programmes collaboratifs avec le CARPHA (Caribbean Public Health Agency) sur les MNT (maladies non transmissibles) et le droit à la santé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique et stratégie de l'OIDD en matière de commerce et d'investissement équitable ▪ Cartographie : besoins en ressources naturelles et développement des capacités pour les contrats/l'achat public ▪ Avantage comparatif de l'OIDD dans le secteur du droit économique

BUT	4 : PRODUCTION DE CONNAISSANCES, COLLABORATION ET COMMUNICATION	5: PRINCIPAUX DEVELOPPEMENTS
RESULTAT	<i>Leader de pensée sur la question de l'état de droit</i>	<i>Programmes haut de gamme</i>
OBJECTIF	4.1 Élaboration de politiques/dialogue avec les parties prenantes	5.1 Renforcement du développement et de la planification des programmes
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration et mise en œuvre de la stratégie mondiale de plaidoyer visant à positionner l'OIDD comme un leader de pensée sur la question de l'État de droit dans les débats internationaux sur la paix, la justice et le développement ▪ Dialogue avec les Nations Unies sur la question de l'état de droit dans le cadre de l'agenda de développement de l'après 2015 ▪ Conférence sur l'état de droit et l'Afrique à Rome ▪ Participation à la conférence Milan Expo 2015 consacrée aux femmes, à l'alimentation et au droit ▪ Contribution au Conseil des droits de l'homme des Nations Unies, aux débats de l'Assemblée générale des Nations Unies et de la Banque mondiale en matière de politiques juridiques (notamment à l'occasion de manifestations parallèles) ▪ Dialogue avec les agences basées à Rome ▪ Dialogue/événements à Rome, La Haye, New York, Genève, Bruxelles et dans d'autres grandes capitales ▪ Ateliers organisés au bureau de La Haye, pour promouvoir la recherche et les enseignements tirés par l'OIDD des programmes ▪ Dialogue élargi avec les parties prenantes, notamment les acteurs du système judiciaire, les avocats et les législateurs ▪ Renforcement des liens avec les personnalités influentes (notamment les membres du Conseil consultatif international et du Conseil) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propositions de subvention validées : maintien du portefeuille de programmes à un niveau moyen de 75-80 millions d'euros ▪ Évaluation/amélioration de comité d'évaluation ORC et du fonds de développement des programmes ▪ Modèle économique pour les grands programmes de sous-subvention ▪ Modèle économique pour les programmes autofinancés ▪ Mission d'évaluation des besoins ▪ Présence « légère » sur le terrain pour le développement des programmes ▪ Dotation des bureaux locaux pour le développement des programmes ▪ Adoption/déploiement des stratégies nationales/régionales : Afghanistan, Asie centrale, MENA, Amérique latine ▪ Visite sur le terrain par des spécialistes de l'égalité homme/femme pour soutenir l'intégration, le développement et la mise en œuvre de programmes dans ce domaine ▪ Visites sur le terrain/évaluation des besoins réalisées par de hauts dirigeants, dans le cadre du soutien aux fonctions de contrôle de planification et de la mise en œuvre de l'évaluation ▪ Renforcement de la collaboration avec le PNUD, le DOMF, ONUSIDA, l'UNICEF, l'OMS, la BERD, l'UE, la Banque mondiale, la FAO et le FIDA
OBJECTIF	4.2 Production de connaissances	5.2 Renforcement de la mise en œuvre et des capacités des programmes
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits de connaissances développés et lancés sur les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réforme du secteur de la justice dans les sociétés sortant d'un conflit/intégrité et la lutte contre la corruption ▪ Participation des femmes au secteur de la justice ▪ Accès des enfants à la justice ▪ État de droit et objectifs SDG (produits de suivi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre: objectif pour les revenus issus de nos programmes de 27,9 millions d'euros ▪ Déploiement de personnel aux postes clés à Kaboul, Nairobi et en Asie centrale ▪ Délégation d'autorité du siège au terrain ▪ Amélioration de la communication entre le terrain et le siège, notamment par des rapports de situation réguliers

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'un agenda et d'un programme de recherche pluriannuels ▪ Procédures et lignes directrices pour le renforcement de la qualité de la recherche et validation éditoriale ▪ Base de données de la gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missions du siège sur le terrain, à des fins de soutien et de contrôle ▪ Mission de personnels clés de terrain au siège, pour des stages d'intégration, d'information et de formation au moins une fois par an ▪ Finalisation et déploiement manuel des opérations sur le terrain ▪ Stages d'intégration/de formation au moins une fois par an pour tous les personnels de terrain ou chargés de programmes
OBJECTIF	4.3 Réseaux collaboratifs et partenariats	5.3 Culture de l'apprentissage
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiatives/programmes collaboratifs avec une sélection de cabinets d'avocats, groupes de réflexion, établissements universitaires et le secteur privé ▪ Mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des parties prenantes, notamment au travers d'une stratégie de dialogue avec les anciens participants, les réseaux d'experts et les anciens collaborateurs ▪ Accords avec un petit nombre d'établissements universitaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation à mi-mandat du Plan stratégique ▪ Évaluation d'une sélection de programmes, sur la base du plan d'évaluation (à approuver par MC) ▪ Développement d'un cadre de qualité et d'une méthode et d'un plan d'évaluation de l'impact ▪ Déploiement des résultats de l'évaluation de la méthode de développement des capacités

OBJECTIF	4.4 Amélioration de l'image publique		
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement d'une stratégie et de lignes directrices pour la communication et la communication de crise, axé sur l'amélioration de la visibilité de l'impact et de la formation programmatique, notamment sur le terrain ▪ Intégration des relations média dans toutes les principales activités de communication ▪ Réunions d'information et renforcement des liens avec des journalistes clés à Rome, La Haye, New York et Washington ▪ Dialogue continu avec les publics clés, par le biais d'une communication marketing ciblée, notamment des lettres d'information et des publipostages réguliers ▪ Présentation interactive de l'action de l'OIDD, par une utilisation croissante de la vidéo et des capacités accrues de collecte d'images et de données ▪ Création et diffusion de produits pour promouvoir l'action de l'OIDD et améliorer la compréhension de l'apport de l'état de droit au développement auprès de parties prenantes clés, y compris par le site Web de l'OIDD et les réseaux sociaux ▪ Rapport annuel 2014 ▪ Amélioration continue de la présence web ▪ Concours international de photos lors du Conseil des droits de l'homme de l'ONU à Genève et sur d'autres sites ▪ Renforcement de l'image d'acteur pragmatique de l'OIDD, notamment par le développement de références, d'études de cas, de matériel de présentation et d'une association plus forte de l' Organisation aux projets d'envergure 		
BUT	6 : REFORME ORGANISATIONNELLE	7 : RESPONSABILITE ET GESTION DES RISQUES	8 : INVESTISSEMENT DANS LES RESSOURCES HUMAINES
RESULTAT	<i>Amélioration de l'efficacité et du rapport coût-efficacité</i>	<i>Contrôle prudent</i>	<i>Des collaborateurs motivés et performants</i>
OBJECTIF	6.1 Actualisation des règles, systèmes et outils	7.1 Amélioration des systèmes et du contrôle financiers	8.1 Planification du personnel
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme d'amélioration continue assorti d'un plan pluriannuel ▪ Amélioration des processus métiers de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre pilote du rapport de planification, de budget et de performance ▪ Mise en œuvre des recommandations de l'audit externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi à l'évaluation des statuts et règlements du personnel, notamment du modèle contractuel et du mécanisme de recrutement ▪ Renforcement des processus de leadership et de management des collaborateurs

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement de solutions/mises à niveau des TIC ▪ Lignes directrices et outils simples dans les domaines de l'administration, des achats, des finances et des ressources humaines ▪ Mise à jour des politiques de l'Organisation en matière de délégation d'autorité et de conduite éthique ▪ Révision des modèles de contrat et d'autres documents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre d'un système de suivi de la gestion des sous-subsventions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement du plan de mobilisation des talents sur tous les sites de l'OIDD ▪ Base de données d'experts/spécialistes
OBJECTIF	6.2 Alignement de la structure sur la stratégie/l'objectif métier	7.2 Évaluation et gestion des risques	8.2 Création d'une culture de l'excellence
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture d'un bureau local à La Haye ▪ Ouverture du bureau d'Amman ▪ Création de plates-formes régionales à Bishkek et Nairobi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre et suivi du registre de risques et déploiement des stratégies d'atténuation des risques ▪ Amélioration des réserves financières ▪ Stages réguliers de formation du personnel à l'éthique ▪ Formation du personnel aux lignes directrices en matière de sécurité sur le terrain (en cours) ▪ Continuité des services de sécurité lors des déplacements ▪ Évaluation de la sécurité de tous les bureaux de l'OIDD (si nécessaire) ▪ Mise à niveau des équipements de sécurité sur le terrain (si nécessaire) ▪ Accords de siège pour l'Afghanistan, la Jordanie, le Kenya, la Somalie, le Soudan du Sud et le Kirghizstan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation du système de gestion de la performance ▪ Formation au leadership et au management ▪ Planification et mise en œuvre du développement du personnel ▪ Plan d'intégration pour le nouveau personnel y compris sur le terrain
OBJECTIF		7.3 Rapports et conformité	
RESULTATS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'indicateurs clés de performance organisationnelle ▪ Rapports organisationnels à la direction générale et aux organes de gouvernance 	

		<ul style="list-style-type: none"> Évaluation par des inspections et des visites de la direction
BUT	9: MOBILISATION DES RESSOURCES	10: ORGANES DE GOUVERNANCE ET RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS
RESULTAT	<i>Viabilité financière de l'OIDD</i>	<i>Bonne gouvernance et relations avec les gouvernements</i>
OBJECTIF	9.1 Mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources	10.1 Soutien aux organes de gouvernance
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de financement souples : 2 millions dont 1 million d'euros d'abondement des Pays-Bas Viabilité financière : deux accords de financement pluriannuels, en plus de celui conclu avec les Pays-Bas Élargissement de la base de donateurs : trois nouveaux donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration et soutien de la nouvelle Présidence Soutien au Conseil Soutien efficace aux réunions de l'Assemblée et des organes de gouvernance Stratégie d'élargissement à de nouveaux membres, notamment par le renforcement de la valeur de la proposition soumise aux Parties membres potentiels Objectif de l'élargissement : au moins un nouveau membre en 2015 Stratégie de mobilisation des membres notamment par la réunion d'information des Parties membres
OBJECTIF	9.2 Relations avec les donateurs	10.2 Relations avec les gouvernements
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> Deux réunions du Forum consultatif pour les donateurs/des partenaires en 2015 (gouvernements et partenaires multilatéraux) Développement d'une proposition de valeur, théorie du changement et d'une stratégie pour l'investissement Visites dans certaines capitales de pays donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Développement et déploiement d'une stratégie d'approche des gouvernements Obtention d'un soutien politique par le renforcement du dialogue et des liens Information régulière sur le travail de l'OIDD Formation du personnel au protocole et aux relations avec les gouvernements

ANNEXE 2 : PROPOSITION DE BUDGET 2015

Le budget total proposé pour 2015 s'élève à 34,712 millions d'euros, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous. Le budget d'exploitation proposé pour 2015 est supérieur de 15 % aux prévisions budgétaires pour 2014 qui s'élèvent à 30,237 millions d'euros, en raison pour l'essentiel, de la mise en œuvre directe des programmes.

Le tableau 1 ci-après indique une masse salariale de 6,662 millions d'euros, qui comprend tous les postes budgétés basés à Rome, La Haye, New York, Genève et sur d'autres sites, à l'exception des postes affectés entièrement à la mise en œuvre directe des programmes.

La ligne affectée aux coûts spécifiques, évaluée à 2,5 millions d'euros, est conforme au budget 2014 approuvé et couvre les dépenses prévues associées aux actions suivantes :

- activités liées au développement des programmes et à l'amélioration de la planification des programmes, des rapports, de l'évaluation d'impact et de la sécurité sur le terrain ;
- améliorations organisationnelles permanentes pour la fourniture de services améliorés sur le terrain, dont des investissements dans les processus budgétaires, financiers, de ressources humaines, et d'achat de l'OIDD, ainsi que dans la modernisation des infrastructures informatiques ;
- recherche, campagnes de mobilisation et communication ;
- mobilisation des ressources ; et
- gouvernance.

Tableau 1. Proposition de budget d'exploitation pour 2015

Proposition de budget d'exploitation pour 2015			
Par activité		Par type de dépense	
	€		€
Activités institutionnelles	4,973,923	Masse salariale	6,662,012
		Coûts spécifiques aux fonctions	2,500,000
		Frais généraux et autres dépenses de soutien	2,142,200
		Coûts total	11,304,212
Soutien aux programmes	4,243,145	Coûts directs des programmes	22,609,800
Mise en œuvre des programmes	2,087,144	Coûts directs des programmes autofinancés	798,000
Coûts directes des programmes	23,407,800	Coûts directs des programmes	23,407,800
Total activités des programmes	29,738,090		
Total Budget	34,712,013	Total Budget	34,712,013

Le tableau 2 montre une hausse de la mise en œuvre des programmes depuis 2011, ainsi qu'une diminution des activités institutionnelles en pourcentage du budget total sur la même période. Malgré une hausse sensible de la mise en œuvre des programmes, en 2015, les coûts institutionnels devraient rester proportionnellement au même niveau que celui prévu pour 2014. En 2015, l'OIDD s'attachera à améliorer l'élaboration de son budget en adoptant une approche de coût basée sur les résultats, de

sorte que désormais les coûts de programme et institutionnels soient mieux définis, alloués et comptabilisés. Cette action permettra de mieux contrôler les coûts des activités institutionnelles, afin de poursuivre leur diminution au cours des prochaines années.

Tableau 2. Mise en œuvre des programmes par rapport aux activités institutionnelles pour la période 2011-2015

Mise en œuvre des programmes par rapport aux activités institutionnelles						
€						
	Réel 2011	Réel 2012	Réel 2013	Approuvé 2014	Prévision 2014	Proposition 2015
Total mise en œuvre des programmes	9,620,029	13,884,000	21,486,404	30,855,000	25,986,156	29,738,090
Total activités institutionnelles	3,069,000	2,827,000	3,316,501	4,652,000	4,250,562	4,973,924
Budget total	12,689,029	16,711,000	24,802,905	35,507,000	30,236,718	34,712,013
Coûts des activités institutionnelles en pourcentage du budget total	24%	17%	13%	13%	14%	14%

Estimation des revenus en 2015

Les prévisions de revenu pour 2015 s'élèvent à 35,212 millions d'euros, comprenant des contributions non soumises à restriction de 7,249 millions d'euros, des contributions soumises à restrictions affectées aux coûts directs de programmes de 22,609 millions d'euros, et des récupérations sur les programmes de 5,353 millions d'euros, comme le montre le tableau 3 ci-après. On notera qu'environ 80 % de la totalité des revenus figurant au budget 2015 ont d'ores et déjà versés, ce qui offre à l'OIDD des perspectives financière solides et une grande stabilité pour 2015.

L'estimation des recettes non soumises à restriction, d'un montant de 7,249 millions d'euros, couvre un objectif de collecte de fonds de 1 million d'euros, abondée d'une contribution égale des Pays-Bas, en vertu de l'accord pluriannuel signé en décembre 2013. L'OIDD est optimiste quant à sa capacité à atteindre l'objectif de collecte fixé pour 2015, sur la base des informations disponible à la mi-septembre 2014.

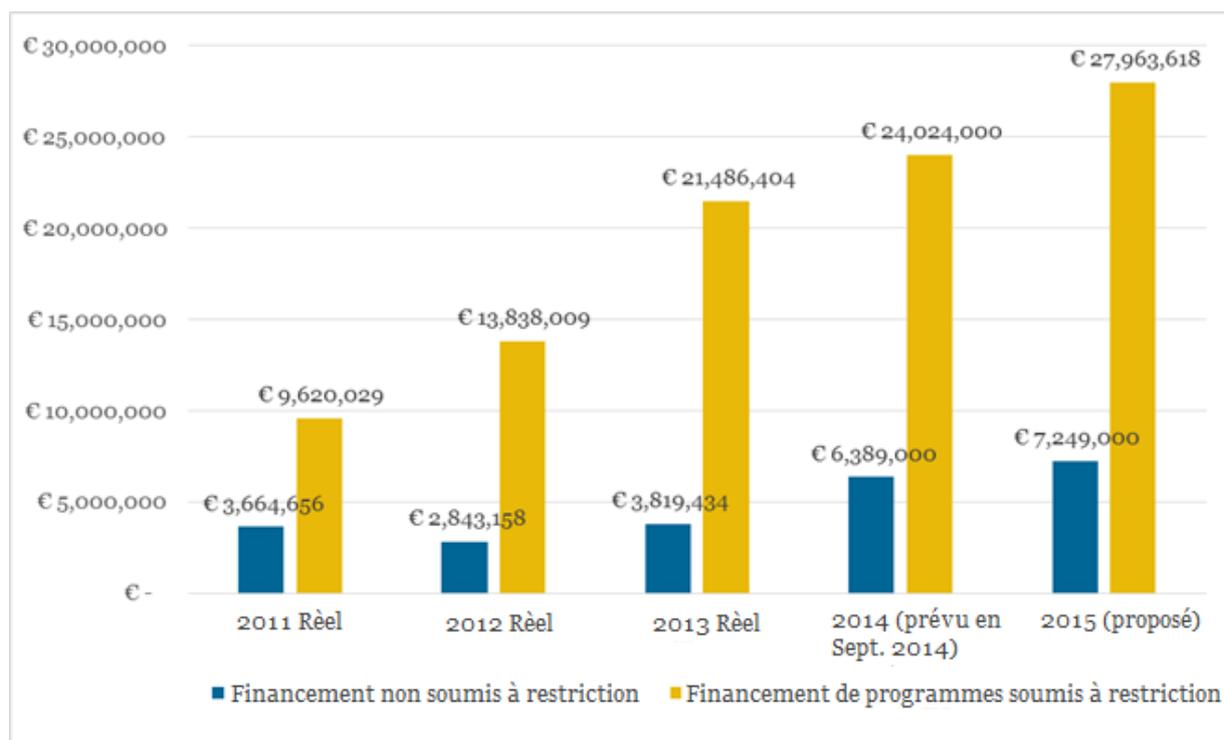
Tableau 3. Estimations des revenus pour 2015

Revenu					
€					
Estimation 2015					
	Non soumis à restriction et affectés	Programme (*)	TOTAL REVENU	Prévision 2014 (Sept. 2014)	Réel 2013
Revenu non soumis à restriction	7,249,000		7,249,000	6,034,000	3,288,480
<i>Pays-Bas</i>	4,696,000		4,696,000	4,000,000	1,700,000
<i>Italie</i>	1,033,000		1,033,000	1,504,000	1,032,914
<i>Etats-Unis</i>	450,000		450,000	458,000	429,122
<i>Autres</i>	1,070,000		1,070,000	72,000	126,444
Revenu soumis à restriction	-		-	355,000	530,954
<i>Autres</i>	-		-	355,000	530,954
Récupération des programmes		5,353,817	5,353,817	3,595,000	3,553,800
Remboursement des coûts directs de programmes		22,609,801	22,609,801	20,429,000	17,932,604
TOTAL	7,249,000	27,963,618	35,212,618	30,413,000	25,305,838

(*) À l'exclusion des activités d'autofinancement et des fonds affectés à la création du bureau local

Le schéma 1 ci-après montre la tendance des fonds non soumis à restriction (souples) et soumis à restriction perçus par l'OIDD entre 2011 et 2015. La hausse des revenus depuis 2011 témoigne de la confiance croissante accordée par les donateurs à l'OIDD. L'augmentation des fonds non soumis à restriction en 2014 résulte de la hausse de la contribution des Pays-Bas, au titre de l'accord pluriannuel conclu en 2013. En 2015, l'OIDD entend augmenter le montant des fonds non soumis à restriction provenant d'autres donateurs. Une partie de ces fonds supplémentaires non soumis à restriction sera affectée aux programmes, le reste allant au renforcement des opérations sur le terrain et aux activités spécifiques aux fonctions.

Schéma 1. *Tendance des revenus non soumis et soumis à restriction en 2011 et 2015*



Le tableau 4 indique les prévisions de recettes et de récupérations issues des programmes pour 2015. La méthode utilisée pour estimer les revenus des programmes ou soumis à restriction est similaire à celle des années précédentes. Les revenus issus des programmes comprennent les budgets prévisionnels des programmes en cours de mise en œuvre et les programmes dont la probabilité de mise en œuvre est « élevée » (en septembre 2014), ainsi que 50 % des revenus prévisionnels issus des programmes dont la probabilité de mise en œuvre est « moyenne ». Le tableau 4 indique également un montant de 5,353 millions d'euros correspondant à l'intégralité des récupérations sur les programmes. Cette prévision est d'ores et déjà certaine puisque 87 % des récupérations proviendront de programmes déjà en cours de mise en œuvre.

Tableau 4. Revenus issus des programmes et récupérations pour 2015

Revenus issus des programmes et récupérations*					
€					
Source		2015		2014 (budget approuvé)	
		Revenus brut issus des programmes	Récupérations sur les programmes	Revenus brut issus des programmes	Récupérations sur les programmes
Programmes en cours	A	22,598,195	4,681,138	23,202,000	3,489,000
<u>Programmes en projets (septembre)</u>					
Probabilité élevée		4,541,700		4,404,000	
Probabilité moyenne		1,647,444		3,832,000	
Valeur totale des programmes en projet		6,189,144		8,236,000	
Hypothèse : Seuls les programmes à probabilité élevée + 50% des programmes à probabilité moyenne seront convertis en contrats					
	B	5,365,422	672,679	6,320,000	1,048,000
Total	A+B	27,963,617	5,353,817	29,522,000	4,537,000

* Les récupérations sur les programmes comprennent les revenus issus de la facturation du temps passé par les personnels clés à la mise en oeuvre des programmes plus 12 % de frais généraux

Estimation de l'excédent d'exploitation en 2015

Le tableau 5 indique le résultat d'exploitation net pour 2015. Il estime les recettes totales de l'année 2015 à 35,212 millions de dollars. Cette estimation de recettes est supérieure à la proposition de dépenses budgétaires de 34,712 millions d'euros et permettra à l'OIDD d'équilibrer son budget et de terminer l'année avec un excédent de 0,500 million d'euros. Compte tenu du contexte instable entourant nombre des actions de l'OIDD sur le terrain, ce résultat d'exploitation semble un objectif prudent.

Le tableau 5 ventile également les prévisions financières par activités institutionnelles et activités de programme. Le montant négatif de 1,774 million d'euros représente un soutien supplémentaire aux programmes et à la capacité de mise en œuvre pour lesquels des revenus issus de programmes ne sont pas encore garantis, et que l'OIDD espère pouvoir obtenir.

Tableau 5. Estimation du résultat d'exploitation net pour 2015

Estimation du résultat d'exploitation net pour 2015			
€'s			
	Institutionnel	Programme	TOTAL
REVENUS			
Contributions non soumises à restrictions	7,249,000		7,249,000
Contributions affectées	-		-
Total Revenus issus des programmes « assurés » + projets		27,963,618	27,963,618
Estimation totale des revenus	7,249,000	27,963,618	35,212,618
COÛTS			
Activités institutionnelles	4,973,923		4,973,923
Activités de soutien aux programmes		4,243,145	4,243,145
Activités directes liées aux programmes		24,696,945	24,696,945
Activités directes liées aux programmes autofinancés		798,000	798,000
Estimation totale des coûts	4,973,923	29,738,090	34,712,013
Estimation du résultat d'exploitation net	2,275,077	(1,774,471)	500,606

Proposition de dépenses d'investissement pour 2015

Les améliorations requises pour atteindre les objectifs organisationnels de l'OIDD supposent des dépenses d'investissement, dont le tableau 6 présente ci-après un budget estimatif pour l'année 2015.

Tableau 6. Proposition de dépenses d'investissement pour 2015

Proposition de dépenses d'investissement pour 2015*	
€'s	
Besoins Technologies de l'information et de la communication	300,000
Mobilier et accessoires	50,000
Améliorations locatives	50,000
TOTAL	400,000
* À l'exclusion des coûts de création de bureaux locaux, financés sur un budget distinct	