

**COMITE PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

**Dix-neuvième session**

**FINANCEMENT DE LA STRUCTURE DE BASE :**

**PLAN DE RENFORCEMENT BUDGETAIRE – RAPPORT D’ETAPE**

**(à la date de septembre 2016)**



**FINANCEMENT DE LA STRUCTURE DE BASE :  
PLAN DE RENFORCEMENT BUDGETAIRE – RAPPORT D’ETAPE  
(à la date de septembre 2016)**

## Contexte

1. La structure de base de l’OIM est financée par deux sources : a) les contributions assignées des Etats Membres ; et b) les revenus de soutien opérationnel (RSO) qui, pour l’essentiel, proviennent de la commission pour frais généraux liés aux projets. Alors que l’OIM a enregistré une forte croissance ces dernières années, les contributions assignées des Etats Membres sont demeurées relativement statiques en raison de l’application, le plus souvent, du principe de croissance nominale zéro. Bien que les RSO se soient accrus sous l’effet d’une hausse des revenus tirés de la commission pour frais généraux liés aux projets, leur augmentation n’était pas suffisante pour compenser le niveau statique des contributions assignées. Comme il est indiqué à l’annexe I, le rapport en pourcentage entre le niveau de financement de la structure de base et la taille du portefeuille de projets de l’OIM est passé de 21 % en 1996 à 7 % en 2013. Cette évolution s’est traduite par un manque de fonds pour développer la structure de base, ce qui a pesé sur des fonctions de direction clés alors même qu’elles nécessitaient d’être renforcées pour soutenir l’élargissement de la base de programmes. Incapables d’obtenir davantage de ressources, des unités d’appui ont vu leurs capacités sollicitées à l’extrême, ce qui s’est traduit par des services défectueux ou le non-accomplissement de leur mandat et, ce faisant, par une augmentation du risque de fraudes et d’irrégularités de gestion.
2. Pour trouver une solution durable à la question du financement de base de l’OIM, le Comité permanent des programmes et des finances (CPPF) a, en mai 2010, décidé de créer le Groupe de travail sur la réforme budgétaire, ouvert aux Etats Membres intéressés. Ce groupe a été chargé d’examiner la question de la réforme budgétaire et de présenter des recommandations au CPPF.
3. Dans un premier temps, le Groupe de travail s’est concentré sur deux résolutions, l’une visant à instituer un mécanisme de financement des situations d’urgence migratoires (documents SCPF/67 et SCPF/67/Rev.1), et l’autre à ajouter les contributions des nouveaux Etats Membres à la partie administrative du budget (document SCPF/68). Ces deux résolutions (n<sup>os</sup> 1229 et 1230 reproduites dans le document MC/2340) ont été approuvées par le Conseil le 5 décembre 2011.
4. Le Groupe de travail a ensuite porté son attention sur la nécessité de répondre au besoin de flexibilité de l’OIM, en révisant : a) les résolutions de l’OIM relatives au processus budgétaire ; et b) le mécanisme de réserve de RSO, afin d’en permettre une liberté d’utilisation plus grande. Cette flexibilité a été atteinte après la soumission au CPPF, en mai 2012, de trois documents (SCPF/82, SCPF/83 et SCPF/84), qui ont été avalisés par le Comité exécutif par sa résolution n<sup>o</sup> 134 du 3 juillet 2012 puis approuvés par le Conseil en novembre 2012.
5. Après quoi, le Groupe de travail a, dans un rapport soumis au CPPF en mai 2013 (SCPF/102), passé en revue les possibilités de collecte de fonds auprès du secteur privé. A la suite d’une étude de faisabilité, ce rapport a conclu que les revenus provenant de cette source seraient affectés aux projets et qu’ils ne contribueraient probablement pas au financement de la

structure de base de l'OIM, si bien que d'autres mesures étaient nécessaires pour remédier au sous-financement de cette dernière.

6. Le Groupe de travail s'est ensuite attelé à la question centrale du renforcement de la structure de base. A l'issue d'une série de consultations, il a soumis au CPPF, en octobre 2013, et au Conseil, en novembre 2013, un plan de renforcement budgétaire (document MC/2389) qui prévoyait les mesures ci-après, à mettre en œuvre sur une période de trois ans : a) des augmentations de 4 % (non cumulées) des contributions assignées entre 2014 et 2016 ; b) un accroissement de 5 à 7 % du taux de la commission pour frais généraux, applicable à tous les nouveaux projets ; c) la poursuite des mesures de maîtrise des coûts ; et d) d'autres sources de financement, y compris des détachements.

7. Le Conseil a adopté ce plan de renforcement budgétaire par la résolution n° 1265 du 26 novembre 2013. Par une résolution distincte (n° 1266 du 26 novembre 2013), le Conseil a encouragé les Etats Membres à octroyer à l'OIM des privilèges et immunités analogues à ceux accordés aux institutions spécialisées des Nations Unies, afin d'améliorer le rapport coût-efficacité des activités de l'Organisation par un allègement fiscal et d'autres mesures.

8. La résolution n° 1265 exige qu'un rapport d'étape annuel soit présenté au CPPF. Le premier du genre a été soumis à celui-ci en octobre 2014 (document S/15/6). Un deuxième rapport (document IC/2015/2) a été présenté lors des consultations informelles du 30 mars 2015. A cette occasion, plusieurs unités, dont le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général, la Division de la gestion des ressources humaines et l'Unité mondiale des achats et des fournitures, ont rendu compte des progrès réalisés sur la voie d'un renforcement de leurs capacités. Le rapport d'étape suivant (document S/17/9) a été présenté au CPPF en octobre 2015.

9. Le présent document, qui est le dernier rapport sur le processus de renforcement budgétaire, résume les résultats obtenus ainsi que les plans futurs pour renforcer la structure de base de l'OIM. Des consultations informelles sont organisées le 14 octobre 2016 pour examiner ce rapport et permettre à l'Administration d'informer les Etats Membres plus en détail de la situation actuelle. Pour illustrer le processus de renforcement budgétaire, des exposés seront faits à cette occasion par l'Unité de gestion des talents, sur la question du perfectionnement et de la formation du personnel, ainsi que par le Centre administratif de Panama et le Bureau de l'Inspecteur général. Les exposés faits le 14 octobre seront mis à la disposition des Etats Membres et doivent être considérés comme un complément utile du présent document<sup>1</sup>.

### **Mise en œuvre du plan**

10. Les progrès accomplis en vue de la mise en œuvre du plan de renforcement budgétaire depuis son adoption par le Conseil en novembre 2013 sont présentés ci-après.

- **Novembre 2013 : Approbation du Programme et Budget pour 2014**

11. L'approbation par le Conseil, en novembre 2013, du Programme et Budget pour 2014 a marqué le début du processus de mise en œuvre. Après un examen détaillé des besoins, 40 postes (16 postes de personnel international et 24 postes de personnel local) ont été créés

---

<sup>1</sup> Les exposés seront affichés dès la fin de cette réunion sur le site Web de l'OIM, sous la rubrique des organes directeurs (<https://governingbodies.iom.int/>).

dans le cadre du processus budgétaire de 2014 : 6 à Genève, 26 à Manille et à Panama, et 8 dans des bureaux régionaux et autres représentations sur le terrain.

- **Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Introduction de la nouvelle politique concernant les taux de la commission pour frais généraux**

12. L'Administration a mis en œuvre la nouvelle politique concernant les taux de la commission pour frais généraux liés aux projets, portant à 7 % le taux appliqué aux nouveaux projets à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Etant donné que les nouveaux projets ne sont mis en œuvre que progressivement, il s'est passé du temps avant que le nouveau taux ne s'applique effectivement au portefeuille de projets de l'OIM. Dans la mesure du possible, ce taux est aussi appliqué aux projets existants, mais cette conversion peut prendre du temps car il faut renégocier les accords sur les projets au cas par cas avec chaque Etat Membre et donateur pour parvenir à un accord sur une augmentation du budget des projets. Ce processus de conversion progressive se poursuivra jusqu'en 2017. A ce jour, environ 50 % du portefeuille de projets a été converti au taux de 7 %. Etant donné l'exemption accordée aux pays en développement et pour les projets faisant intervenir des fonds de « transfert » pour lesquels la responsabilité de l'OIM est limitée, l'objectif est de convertir 80 % du portefeuille de projets au nouveau taux, à supposer que les négociations avec les Etats Membres et les donateurs aboutissent.

- **Janvier 2014, 2015 et 2016 : Trois augmentations de 4 % des contributions assignées**

13. Le plan de renforcement budgétaire a été en partie financé par des augmentations successives de 4 % des contributions assignées pendant la période allant de 2014 à 2016. La première augmentation de 4 %, qui a pris effet en janvier 2014, a permis à l'OIM de créer sans tarder, dès 2014, un certain nombre de postes dont la nécessité s'imposait de toute urgence dans certaines des unités les plus en difficulté. Deux autres augmentations de 4 % ont pris effet en janvier 2015 et en janvier 2016.

- **Depuis janvier 2014 : Délocalisations à Manille et à Panama et mesures de maîtrise des coûts**

14. La maîtrise des coûts est un objectif prioritaire dans la mise en œuvre du plan. Dans toute la mesure possible, des unités essentielles sont renforcées à la faveur de délocalisations de postes aux centres administratifs de Manille et de Panama, où le rapport coût-efficacité est particulièrement intéressant, notamment sous l'angle des salaires du personnel et des dépenses administratives connexes. On estime à quelque 15 millions de dollars E.-U. les économies que ces délocalisations ont permises chaque année. Plus de 40 % des nouveaux postes essentiels créés depuis 2013 concernaient Manille et Panama, où le recrutement de personnel et l'acquisition des installations et des bureaux nécessaires se poursuivent. Parallèlement au développement des centres administratifs de Manille et de Panama, l'Administration continue de mettre en œuvre toute une série de mesures de maîtrise des coûts, à savoir, entre autres : a) un contrôle strict des déplacements du personnel, assuré par une unité centrale spécialisée, assorti de l'obligation de voyager en classe économique imposée à l'ensemble du personnel ; b) le maintien à un bas niveau de la proportion de personnel international par rapport au personnel recruté localement (qui se situe aujourd'hui à 1 pour 10) ; et c) la réalisation d'économies dans le domaine des technologies de l'information et des communications en assurant la mise en œuvre de systèmes en interne et dans des lieux bon marché dans toute la mesure possible.

- **Depuis janvier 2014 : Autres sources de financement**

15. Comme le prévoit le plan, l'Administration s'est efforcée de trouver d'autres sources de financement. En 2014 et en 2015, ces efforts ont débouché sur un accroissement sensible des fonds versés par des Etats non membres et des donateurs non traditionnels, ce qui a permis de diversifier la base de financement de l'Organisation. Par ailleurs, les détachements de personnel dont l'OIM a bénéficié de la part d'Etats Membres ont également contribué au renforcement de la structure de base de l'Organisation. Le nombre de détachements est passé de moins de 10 au début du processus de renforcement budgétaire à 22 en septembre 2016.

- **Novembre 2014 : Approbation du Programme et Budget pour 2015**

16. Le Programme et Budget pour 2015 a été établi au terme d'un examen détaillé de toutes les unités, puis approuvé par le Conseil en novembre 2014. Au total, 47 postes (21 postes de personnel international et 26 postes de personnel recruté localement) ont été ajoutés à la structure de base : 14 à Genève, 21 à Manille et à Panama, et 12 dans des bureaux régionaux et des représentations sur le terrain.

- **Novembre 2015 : Approbation du Programme et Budget pour 2016**

17. A l'issue d'un processus de préparation et de consultations approfondi, le Programme et Budget pour 2016 a été établi puis approuvé par le Conseil en novembre 2015. Le Programme et Budget pour 2016 a ajouté 88 postes (51 postes de personnel international et 37 postes de personnel recruté localement) à la structure de base : 21 à Genève, 32 à Manille et à Panama, et 35 dans des bureaux régionaux et des représentations sur le terrain.

- **Septembre/octobre 2016 : Préparation du Programme et Budget pour 2017**

18. Il faudra du temps pour que le processus de conversion des projets existants au taux de 7 % de la commission pour frais généraux puisse être mené à terme. Il se poursuivra jusqu'en 2017. La conversion des projets à ce nouveau taux permet de dégager des fonds pour la structure de base. Par ailleurs, les contributions assignées des Etats Membres récemment admis, dont la Chine, sont ajoutées au budget administratif pour 2017 aux fins de renforcement de la structure de base, conformément à la résolution du Conseil n° 1230 du 5 décembre 2011. Grâce à ce financement accru, le programme de renforcement budgétaire se poursuivra en 2017. Par ailleurs, le budget pour 2017 comprend également une augmentation des contributions assignées spécifiquement destinée à couvrir les dépenses découlant de l'accord régissant les relations entre les Nations Unies et l'OIM, signé le 19 septembre 2016, à savoir les frais de participation aux coûts et la création de deux postes à New York et de deux à Genève. Le Programme et Budget pour 2017, qui sera soumis au CPPF en novembre 2016, ajoute 62 postes (38 postes de personnel international et 24 postes de personnel recruté localement) à la structure de base : 17 à Genève, 17 à Manille et à Panama, et 28 dans des bureaux régionaux et des représentations sur le terrain.

## **Résultats concrets : Croissance de l'Organisation**

19. L'évolution du financement de base de l'OIM depuis 1996 est présentée à l'annexe I, qui montre les effets des mesures de renforcement budgétaire sur l'OIM sous l'angle d'une augmentation des ressources (contributions assignées et revenus tirés de la commission pour

frais généraux liés au projet). S'il est indéniable que le montant des ressources de base disponibles a augmenté, il n'en demeure pas moins que le budget de base suit difficilement le rythme de la croissance du portefeuille de projets de l'OIM – qui devrait vraisemblablement se poursuivre à l'avenir. Le tableau 1 ci-après résume l'augmentation des fonds disponibles de 2013 à 2017. Il fait apparaître que le budget de la structure de base, considéré en pourcentage du portefeuille de projets, ne s'est pas accru, malgré les récentes mesures de renforcement budgétaire.

**Tableau 1 : Augmentation du financement de base et du portefeuille de projets, 2013-2017 (en millions de dollars E.-U.)**

Année budgétaire	Budget de base	Portefeuille de projets (budget des opérations)	Budget de base en pourcentage du portefeuille de projets
2013 (année de référence)	83,0	1 192,2	7 %
2014	91,1	1 420,9	6 %
2015	99,6	1 548,3	7 %
2016	112,7	1 750,0	6 %
2017	124,1	2 000,0	6 %

20. En ce qui concerne la situation de l'OIM, le changement le plus important survenu depuis le précédent rapport d'étape, en 2015, tient au rythme de croissance de plus en plus rapide de l'Organisation. On assiste à une multiplication incroyable du nombre de crises migratoires et d'autres sujets de préoccupation connexes partout dans le monde. La quasi-totalité des régions ont enregistré une forte augmentation des crises migratoires de grande ampleur et des défis qu'elles soulèvent, dont la plupart sont complexes et sans solution immédiate. Les questions migratoires accaparent l'attention de tous, depuis les personnalités internationales et les gouvernements, jusqu'aux organisations et la société civile – une évolution dont la forte croissance du portefeuille de projets de l'OIM est l'expression.

21. L'augmentation considérable des défis migratoires dans le monde a des retombées directes sur l'OIM puisque, chaque jour ou presque, de nouveaux projets sont lancés ou se développent grâce à des financements additionnels de la part d'Etats Membres et de donateurs. Rien que dans le domaine de la réinstallation des réfugiés, le travail a augmenté de 50 % cette année, et cette croissance se poursuit. Il est probable que les dépenses totales de l'OIM dépassent pour la première fois les 2 milliards de dollars E.-U. en 2017, ce qui représente une augmentation de 68 % en quatre ans. Deux événements de premier plan survenus cette année – l'accession de l'OIM au statut d'organisation apparentée au sein du système des Nations Unies et l'admission de nouveaux Etats Membres, dont la Chine – ne manqueront pas de donner un coup de fouet à la croissance de l'Organisation, une tendance qui se poursuivra vraisemblablement pendant un certain temps. Etant donné la situation mondiale actuelle, l'OIM doit se préparer pour l'avenir, afin de pouvoir soutenir le rythme de la croissance prévue sans devoir revenir à une situation caractérisée par une structure de base gravement surexploitée.

22. Malgré cette forte croissance, les fondements de l'Organisation ont été considérablement affermis. Outre les mesures continues de maîtrise des coûts, la réforme budgétaire a débouché sur deux initiatives importantes, qui garantiront la viabilité de l'OIM ces prochaines années :

- a) **Adjonction des contributions des nouveaux Etats Membres au budget administratif.** Les dispositions de la résolution du Conseil n° 1230, adoptée le 5 décembre 2011 de façon à ce que les contributions des nouveaux Etats Membres soient ajoutées à la partie administrative du budget, permettent de gonfler de manière non négligeable les capacités essentielles de l'OIM. Depuis l'adoption de cette résolution, 33 nouveaux Etats sont devenus Membres de l'OIM, ce qui a permis d'ajouter plus de 3,8 millions de francs suisses au budget total. Etant donné que l'OIM compte 165 Membres, contre 193 pour l'Organisation des Nations Unies, 28 autres Etats pourraient devenir Membres et apporter ainsi d'importants fonds additionnels à l'Organisation. On peut s'attendre à ce que de nouveaux Etats demandent à être admis après la récente signature du nouvel accord régissant les relations entre l'OIM et les Nations Unies et par suite de l'attention accrue portée aux questions migratoires dans le monde.
- b) **Conversion à 7 % du taux de la commission pour frais généraux liés aux projets.** Comme il est indiqué plus haut, un effort considérable a dû être consenti pour négocier avec des Etats Membres et d'autres donateurs la conversion des projets au nouveau taux de 7 %. A ce jour, environ 50 % du portefeuille de projets a été converti, ce qui permet de dégager une source de revenus durables qui financent actuellement environ 60 % de la structure de base. Si les négociations futures aboutissent, il devrait être possible d'atteindre un taux de conversion de 60 à 70 % en 2017, et un taux plus élevé encore en 2018, l'objectif étant de convertir 80 % des projets au nouveau taux. Lorsque le processus de conversion aura été mené à terme et que le nouveau taux sera pleinement appliqué, les revenus dégagés devraient constituer une source de financement durable pour faire face à la croissance future, car elle augmentera proportionnellement au développement de l'Organisation. Les Etats Membres peuvent faciliter ce processus en collaborant avec l'Administration en vue d'accroître le taux de la commission pour frais généraux appliqué à leurs projets existants.

23. Il est difficile de prédire si les revenus dégagés grâce au nouveau taux de la commission pour frais généraux, conjugués aux contributions assignées additionnelles provenant de nouveaux Etats Membres futurs, suffiront pour assurer la viabilité de la structure de base face à la croissance escomptée. Des facteurs tels que le nombre de nouveaux Etats Membres, le degré de conversion au nouveau taux de la commission pour frais généraux ou le rythme de la croissance à long terme de l'Organisation ne peuvent pas être déterminés avec exactitude mais seulement estimés. Si le budget pour 2017 semble suffisant – en raison de la récente admission de trois nouveaux Etats Membres importants – les perspectives sont plus incertaines pour 2018 et au-delà. La situation devra être surveillée par l'Administration en étroite coopération avec les Etats Membres, afin que le budget de base de l'OIM soit géré de manière à soutenir le rythme de la croissance prévue. L'Administration estime que le Groupe de travail sur la réforme budgétaire est l'organe le plus approprié pour soutenir et surveiller le budget de base de l'Organisation à long terme. Institué en 2010 par le CPPF, il n'a jamais été dissous et peut être facilement réactivé et convoqué à tout moment par son Président, qui est le Président du Conseil.

## Renforcement d'unités essentielles

24. Depuis le début du processus de renforcement budgétaire, l'OIM s'est systématiquement employée à renforcer les capacités d'unités essentielles. Le tableau 2 ci-après fait apparaître une augmentation substantielle des effectifs dans les principales composantes de la structure de base. Cette augmentation a été proportionnellement plus grande dans les centres administratifs et dans les bureaux régionaux, afin de pouvoir tirer profit des économies que ces lieux permettent de réaliser ; cependant, des lacunes essentielles sont également comblées au Siège, à Genève. Un tableau détaillé comparant les effectifs de 2013 à 2017 est reproduit à l'annexe II. Le processus de renforcement concerne toutes les unités essentielles, puisque la croissance de l'OIM a fait sentir ses effets sur tous les aspects de l'Organisation. Le renforcement des effectifs, de 2013 à 2017, dans certaines des unités les plus lourdement sollicitées est examiné ci-après, de même que les fonctions restées en plan.

**Tableau 2 : Augmentation du personnel essentiel pendant la période de mise en œuvre du plan de renforcement budgétaire**

	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016	Budget 2017	% d'augmentation en 4 ans
Siège	143	149	163	184	201	40 %
Centres administratifs	153	179	200	232	249	63 %
Bureaux régionaux/extérieurs	154	162	174	209	237	54 %
Total structure de base	450	490	537	625	687	53 %

Note : Ces chiffres ont été calculés et résumés à partir des documents du Programme et Budget annuels de l'OIM.

25. **Bureau de l'Inspecteur général : augmentation des postes de 9 à 22.** Le Bureau de l'Inspecteur général est une unité essentielle qui, en raison de niveaux budgétaires relativement statiques et d'un manque de personnel chronique pendant des années, a vu ses capacités sérieusement surexploitées. Il a entrepris de sérieusement renforcer celles-ci et d'améliorer ses services d'audit interne, d'évaluation et d'enquête, et a créé des unités délocalisées dans les centres administratifs de Manille et de Panama (12 postes sur 22 sont à Manille, et 3 à Panama). En outre, il fait appel, en cas de besoin, aux services d'experts techniques et de vérificateurs invités pour compléter le travail du personnel habituel.

26. **Division de la gestion des ressources humaines : augmentation des postes de 47 à 80.** La forte hausse des effectifs de l'OIM (passés de 1 600 en 1995 à près de 10 000 aujourd'hui) a eu pour effet de solliciter à l'extrême les capacités de la Division de la gestion des ressources humaines. Celle-ci ne possédait pas les ressources requises pour s'acquitter de ses fonctions, à savoir, entre autres, définir et mettre en œuvre les politiques de ressources humaines, fournir des conseils et assurer un contrôle, élaborer et coordonner les activités d'apprentissage, et fournir des services dans le domaine du recrutement, de l'établissement de la paie, des assurances, de la rotation, de la médecine du travail et de l'administration du personnel. La Division a délocalisé des unités aux centres administratifs de Manille et de Panama, ce qui lui a permis de faire face à la forte augmentation des demandes

de services qui lui sont adressées (46 postes sur 80 se trouvent à Manille, et 17 à Panama). Cette augmentation globale des effectifs est en partie due au transfert de l'Unité de médecine du travail (13 postes) vers la Division en 2015.

**27. Perfectionnement et formation du personnel : le budget de formation est passé de 765 000 dollars E.-U à 1 600 000 dollars E.-U..** Le renforcement de la structure de base suppose également de former le personnel, de façon à ce qu'il acquière le savoir-faire et les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions. Après de nombreuses années de stricte rigueur budgétaire, le budget de formation a plus que doublé, passant de 765 000 dollars E.-U. en 2013 à 1 600 000 dollars E.-U. dans la proposition de budget pour 2017. Pour s'assurer que les fonds sont affectés en priorité aux besoins organisationnels, le Comité consultatif pour les questions de formation, qui est composé de membres du personnel du Siège et de bureaux extérieurs, élabore, approuve et surveille un plan annuel avec l'appui de l'Unité de gestion des talents.

**28. Unité mondiale des achats et des fournitures : augmentation des postes de 6 à 13.** Cette unité comptait parmi celles dont les capacités étaient les plus durement sollicitées, étant donné que le volume des achats de l'OIM avait triplé alors que le budget de base était resté relativement statique. Elle a entrepris de créer des postes essentiels dans des domaines tels que la gestion du prépositionnement, de la chaîne d'approvisionnement et des stocks, et dans d'autres domaines techniques. L'Unité est installée dans les locaux du Centre administratif de Manille, pour tirer profit des économies de coût et de l'étroite proximité d'autres unités d'appui à Manille et de représentations sur le terrain. Ses activités principales consistent à apporter une aide en matière d'achat aux bureaux extérieurs et à faire appliquer les politiques et les directives d'achat à l'échelle mondiale.

**29. Bureau des affaires juridiques : augmentation des postes de 7 à 22.** Après avoir été lui aussi fortement surexploité, le Bureau des affaires juridiques a entrepris de renforcer ses capacités de manière significative. Pour garantir une utilisation efficace des fonds additionnels, des unités des affaires juridiques ont été créées dans les centres administratifs de Manille et de Panama (9 postes sur 22 se trouvent à Manille, et 4 à Panama). Ces unités délocalisées demeurent placées sous la supervision du Conseiller juridique, en poste à Genève. Les diverses unités coordonnent leur travail en communiquant régulièrement et fréquemment.

**30. Division Migration, environnement et changement climatique : augmentation des postes de 1 à 6.** En reconnaissance de l'importance que revêt cette nouvelle question migratoire, une division distincte a été créée en 2015 au sein du Département de la gestion des migrations. La proposition de budget pour 2017 prévoit d'ajouter aux trois postes de la Division à Genève trois experts basés dans des bureaux régionaux. La Division Migration, environnement et changement climatique s'occupe d'une question migratoire nouvelle et en expansion rapide, qui concerne de nombreuses régions du globe.

**31. Département de la coopération internationale et des partenariats : augmentation des postes de 36 à 49.** Ce département doit faire face à une augmentation de demandes dans tous ses domaines d'activité. Une partie du renforcement de ses effectifs, en 2017, concerne le Secrétariat des réunions et le Service de traduction, qui se sont trouvés engorgés ces dernières années. Le Secrétariat des réunions, chargé de l'organisation des réunions ainsi que du traitement et de l'édition des documents, et le Service de traduction, qui traduit les documents dans les langues officielles de l'Organisation, ont été consolidés pour qu'ils puissent faire face

à l'accroissement des demandes de documents destinés aux conférences et réunions sur la migration, et aux réunions des organes directeurs.

**32. Département des opérations et des situations d'urgence : augmentation des postes de 14 à 27.** Ce département est chargé de surveiller et de gérer le grand nombre d'interventions d'urgence et autres opérations humanitaires d'envergure mises en œuvre par l'Organisation ces dernières années. Ce domaine d'activité concentre une grande partie de la croissance de l'Organisation. Des postes dont la nécessité se faisait cruellement sentir ont été créés dans le domaine de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, dans celui des abris et des articles non alimentaires, ainsi que dans le domaine clé qu'est la politique humanitaire.

**33. Bureaux régionaux et autres structures hors Siège essentielles : augmentation des postes de 154 à 237.** Les neuf bureaux régionaux jouent un rôle central dans la gestion et la supervision des bureaux et des vastes opérations de l'OIM sur le terrain. Huit d'entre eux ont été créés en 2011, et le neuvième a vu le jour en 2013 à Nairobi. Chargés d'assurer une supervision et un soutien polyvalents dans de nombreux domaines fonctionnels, ces bureaux ont été renforcés selon les besoins propres à chaque région, ce qui a permis de renforcer la capacité de la structure de base. Ces lieux de gestion essentiels présentent l'avantage d'être proches des bureaux extérieurs et des opérations sur le terrain de l'OIM et, de ce fait, de pouvoir répondre rapidement aux défis et à l'évolution de la situation sur place. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional, qui fait partie intégrante de l'équipe de direction de l'OIM. En ce qui concerne les bureaux de pays à fonctions de coordination, au nombre de cinq, la proposition de budget pour 2017 prévoit de conférer ce statut au Bureau de l'OIM à Beijing, qui deviendrait ainsi le sixième bureau de pays à fonctions de coordination.

**34. Centre mondial d'analyse des données sur la migration : nouvelle unité composée de trois postes.** Créé à Berlin en 2015 en réponse à des demandes croissantes visant à obtenir des données de qualité sur la migration, ce centre doit promouvoir des analyses, une utilisation et une présentation des données de meilleure qualité, faisant ainsi de l'OIM une source essentielle de données fiables sur la migration grâce à des partenariats stratégiques. Il fera fonction de pôle de recherche pour les décideurs et les praticiens. Il emploie trois membres du personnel et travaille en étroite concertation avec le Département de la coopération internationale et des partenariats sur des questions de fond.

**35. Bureau de la déontologie : nouvelle unité composée de deux postes.** Cette unité a été créée en 2014 pour stimuler un environnement favorable à l'OIM, conformément aux pratiques exemplaires suivies dans d'autres organisations. Il promeut une prise de conscience et un comportement éthiques, ainsi que le respect des normes de conduite. Il est chargé de recevoir les allégations de manquement et d'en assurer le suivi, de procéder aux évaluations initiales et, au besoin, de transmettre les cas à d'autres départements ou unités. Il reçoit en outre les demandes d'information, et conseille les membres du personnel au sujet de leur participation à des activités externes et des questions relatives aux conflits d'intérêts.

**36. Gestion des risques et gestion axée sur les résultats : deux nouveaux postes.** La gestion des risques et la gestion axée sur les résultats sont considérées comme prioritaires au sein de l'OIM, conformément au renforcement de la structure de base et à l'accent mis sur l'amélioration de la gestion. Lancées en 2014, les deux initiatives ont bien progressé depuis, comme en témoignent la création d'un poste de responsable de la gestion des risques dans le budget pour 2016, et celle d'un poste de gestionnaire axé sur les résultats dans la proposition de budget pour 2017.

## Conclusion

37. En conclusion, le processus de réforme budgétaire a permis, à ce jour, de renforcer la structure de base. Cependant, il s'agit d'un processus en marche, qui est encore inachevé. La conversion au taux de 7 % de la commission pour frais généraux n'est pas finie et, pour la mener à terme, l'Administration et les Etats Membres devront consentir des efforts supplémentaires. Il y a lieu d'espérer que des progrès seront faits à cet égard en 2017, bien que le succès de l'exercice dépende de la coopération des Etats Membres et d'autres donateurs. Nous invitons les Etats Membres qui n'ont pas encore accepté de convertir leurs projets au nouveau taux de la commission pour frais généraux de collaborer avec l'Organisation pour le faire dans un proche avenir.

38. La bonne gestion de la croissance de l'Organisation va être un sujet de préoccupation clé. Comme il a été précisé plus haut, il s'agit d'une question à long terme qui appellera toute l'attention de l'Administration et des Etats Membres. La multiplication des défis migratoires dans le monde, associée à l'intégration officielle de l'OIM dans le système des Nations Unies et à l'admission d'importants Etats Membres, aura des retombées substantielles sur la croissance et l'orientation futures de l'Organisation. Pour soutenir le rythme de cette croissance, la structure et le budget de base devront eux aussi augmenter, faisant de l'initiative de renforcement budgétaire actuelle un effort continu et de longue haleine.

39. Outre les mesures continues de maîtrise des coûts prises par l'OIM, les principaux mécanismes actuellement en place pour garantir un budget de base viable sont les suivants : a) la disposition autorisant l'adjonction des contributions assignées des nouveaux Etats Membres au budget administratif ; et b) des efforts soutenus pour promouvoir l'application du taux standard de 7 % de la commission pour frais généraux liés aux projets. Ces mesures pourraient fort bien permettre à la structure de base de soutenir le rythme d'une croissance future. Cependant, la situation doit être surveillée étroitement et régulièrement. Veiller à ce que la croissance de l'Organisation soit bien gérée, grâce à des fonctions d'appui et à un contrôle appropriés, relève de la coresponsabilité de l'Administration et des Etats Membres. C'est pourquoi le maintien du Groupe de travail sur la réforme budgétaire et la poursuite de son activité jetteraient des bases solides pour l'avenir de l'OIM.

## Annexe I

## Financement de la structure de base – Tendances

Année	Partie administrative du budget (en francs suisses)	Augmentation en %	RSO (en dollars E.-U.)	Total structure de base (en dollars E.-U.)	Partie opérationnelle du budget (en dollars E.-U.)	Financement de base en pourcentage de la partie opérationnelle du budget	Informations statistiques		
							Nombre d'Etats Membres	Nombre de membres du personnel	Nombre de projets actifs
1996	34 060 000	CNZ	10 256 000	39 618 068	187 000 000	21,2 %	55	1 558	s.o.
1997	34 060 000	CNZ	9 943 000	35 172 630	210 895 000	16,7 %	59	1 361	s.o.
1998	34 060 000	CNZ	10 335 000	33 663 767	218 698 000	15,4 %	60	1 252	s.o.
1999	34 060 000	CNZ	10 280 000	35 141 314	271 784 000	12,9 %	69	1 836	s.o.
2000	34 060 000	CNZ	9 600 000	30 887 500	266 097 000	11,6 %	76	2 379	s.o.
2001	35 763 000	5,0 %	10 900 000	32 706 707	252 173 000	13,0 %	82	2 630	s.o.
2002	35 763 000	CNZ	11 700 000	32 493 000	277 249 000 <sup>1</sup>	11,7 %	93	3 283	s.o.
2003	36 673 000	2,5 %	12 475 000	35 113 000	304 889 000 <sup>1</sup>	11,5 %	101	3 566	s.o.
2004	37 119 000	1,2 %	14 230 000	41 325 000	461 928 000 <sup>1</sup>	8,9 %	105	3 883	1 100 <sup>2</sup>
2005	37 119 000	CNZ	15 170 000	43 724 000	609 100 000 <sup>1</sup>	7,2 %	112	5 196	1 400
2006	37 119 000	CNZ	19 500 000	48 500 000	631 600 000 <sup>1</sup>	7,7 %	118	5 486	1 674
2007	38 045 000	2,5 %	23 500 000	54 182 000	737 400 000 <sup>1</sup>	7,3 %	120	6 457	1 703
2008	38 045 000	CNZ	31 000 000	62 185 000	978 195 000	6,4 %	125	7 127	2 000
2009	38 806 000	2,0 %	36 910 000	74 586 000	991 293 000	7,5 %	127	7 258	2 332
2010	39 388 000	1,5 %	33 000 000	68 485 000	1 322 076 000	5,2 %	127	7 121	2 302
2011	39 388 000	CNZ	35 400 000	72 559 000	1 265 416 000	5,7 %	132	8 503	2 814 <sup>3</sup>
2012	39 398 792 <sup>4</sup>	CNZ	39 228 000	79 013 700	1 187 400 000	6,7 %	146	8 353	2 321
2013	39 404 908 <sup>4</sup>	CNZ	44 751 000	83 002 000	1 192 200 000	7,0 %	151	8 464	2 565
2014	41 005 929	4,0 %	50 619 000	91 057 000	1 420 900 000	6,4 %	157	8 658	2 750
2015	42 586 949	4,0 %	56 857 000	99 605 000	1 548 300 000	6,6 %	162	9 282	2 821
2016	44 167 200	4,0 %	67 582 000	112 650 000	1 750 000 000 <sup>5</sup>	6,5 %	165	10 000 <sup>5</sup>	3 000 <sup>5</sup>
2017	50 837 798 <sup>6</sup>	15,1 %	72 800 000	124 152 000	2 000 000 000 <sup>5</sup>	6,2 %	s.o.	s.o.	s.o.

<sup>1</sup> Ces montants excluent les dépenses engagées au titre du Programme allemand de dédommagement du travail forcé à hauteur de 72,4 millions de dollars E.-U. en 2002, de 108,6 millions de dollars E.-U. en 2003, de 146 millions de dollars E.-U. en 2004, de 312,9 millions de dollars E.-U. en 2005, de 71,6 millions de dollars E.-U. en 2006, et de 14,4 millions de dollars E.-U. en 2007.

<sup>2</sup> Aucune information n'est disponible sur le nombre de projets actifs avant 2004.

<sup>3</sup> Chiffres tirés du Rapport du Directeur général sur les travaux de l'Organisation pour l'année 2011 (MC/2346), dont il faut déduire environ 500 projets déjà achevés.

<sup>4</sup> L'augmentation provient de l'adjonction des contributions des nouveaux Etats Membres, conformément aux dispositions de la résolution du Comité exécutif n° 134 du 3 juillet 2012.

<sup>5</sup> Estimations fondées sur des prévisions faites avant la finalisation des résultats et des comptes pour 2016 et 2017.

<sup>6</sup> Cette augmentation comprend : a) l'adjonction des contributions des nouveaux Etats Membres, à hauteur de 3 770 598 francs suisses, destinée à renforcer la structure de base conformément aux dispositions de la résolution du Comité exécutif n° 134 du 3 juillet 2012, et b) un montant de 2,9 millions de francs suisses spécifiquement destiné à couvrir les dépenses découlant du nouvel accord régissant les relations entre l'OIM et les Nations Unies.

Note : Les montants des RSO comprennent un pourcentage réservé à la sécurité du personnel.

RSO — revenus de soutien opérationnel ; CNZ — croissance nominale zéro ; s.o. — sans objet.



## Annexe II

## Renforcement de la structure de base : augmentation des effectifs – 2013-2017

Personnel essentiel	2013		2014		2015		2016		2017		Variation cumulée 2013-2017	
	Total		Total		Total		Total		Total		P	G
	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G		
<b>Siège</b>												
Directeur général et Directeur général adjoint	2		2		2		2		2			
Bureau du Chef de Cabinet	5	4	5	4	5	4	6	3	8	3	3	(1)
Bureau de l'Inspecteur général	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1		
Inspecteur général	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Evaluation <sup>1</sup>	2		2		1		1		1		(1)	
Enquête					1		2		2		2	
Audit	3		3		3		2		2		(1)	
Affaires juridiques	6	1	4	1	5	1	8	1	8	1	2	
Conseillers régionaux principaux	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1		
Médiateur	1		1		1		1		1			
Coordination des questions de sexospécificité	1		1		1		2		2		1	
Médecine du travail <sup>2</sup>	1	1	1	1	1	1					(1)	(1)
Bureau de la déontologie					2		2		2		2	
Coopération internationale et partenariats	25	11	27	11	27	13	30	13	36	13	11	2
Gestion des migrations	15	3	17	3	18	3	22	3	25	3	10	
Opérations et situations d'urgence	9	5	11	5	13	5	18	5	22	5	13	
Gestion des ressources	16	23	18	23	18	29	24	30	26	30	10	7
Comité de l'Association du personnel		1		1		1		1		1		
<b>Total – Siège</b>	<b>92</b>	<b>51</b>	<b>98</b>	<b>51</b>	<b>104</b>	<b>59</b>	<b>126</b>	<b>58</b>	<b>143</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>7</b>
<b>Centres administratifs</b>												
Manille (Philippines)	12	120	15	137	20	152	25	171	26	183	14	63
Centre administratif de Manille	7	90	7	97	8	100	7	111	7	122		32
Inspecteur général			2		4	4	8	5	7	5	7	5
Affaires juridiques			1	2	2	5	3	6	3	6	3	6
Ressources humaines	4	25	4	29	4	31	5	39	7	39	3	14
Achats	1	5	1	9	1	10	2	10	2	11	1	6
Analyse des données sur la migration <sup>3</sup>					1	2						
Panama (Panama)	1	20	4	23	5	23	6	30	8	32	7	12
Centre administratif de Panama	1	11	1	12	1	14	1	13	2	14	1	3
Inspecteur général			2		1		1	1	2	1	2	1
Affaires juridiques			1	2	1	2	1	3	1	3	1	3
Ressources humaines		9		9	2	7	3	13	3	14	3	5
<b>Total – Centres administratifs</b>	<b>13</b>	<b>140</b>	<b>19</b>	<b>160</b>	<b>25</b>	<b>175</b>	<b>31</b>	<b>201</b>	<b>34</b>	<b>215</b>	<b>21</b>	<b>75</b>

**Renforcement de la structure de base : augmentation des effectifs – 2013-2017 (suite)**

Personnel essentiel	2013		2014		2015		2016		2017		Variation cumulée 2013-2017	
	Total		Total		Total		Total		Total		P	G
	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G		
<b>Bureaux extérieurs</b>												
<b>Bureaux régionaux</b>												
Bangkok (Thaïlande) <sup>4</sup>	10	11	10	12	11	12	12	12	15	12	5	2
Bruxelles (Belgique)	11	12	11	14	12	14	14	19	15	21	4	9
Vienne (Autriche)	7	7	8	7	9	7	11	7	12	8	5	1
Buenos Aires (Argentine)	5	5	5	5	5	7	8	7	8	7	3	2
San José (Costa Rica)	9	11	9	11	9	11	10	13	12	15	3	4
Le Caire (Égypte)	6	5	6	5	7	5	8	5	9	6	3	1
Dakar (Sénégal)	6	6	6	6	8	6	9	7	11	8	5	2
Nairobi (Kenya)	4	3	4	7	5	7	7	7	8	10	4	7
Pretoria (Afrique du Sud) <sup>4</sup>	4	5	4	5	5	6	6	5	8	4	4	(1)
<b>Bureaux spéciaux de liaison</b>												
Addis-Abeba (Éthiopie)	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1
New York (États-Unis d'Amérique)	2	1	2	1	3	1	5	2	7	2	5	1
<b>Centre africain de renforcement des capacités (République-Unie de Tanzanie)</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
<b>Centre d'analyse des données sur la migration<sup>3</sup></b>							3		3		3	
<b>Bureaux de pays</b>					3	6						
<b>Activités d'envergure mondiale</b>	11	6	13	3	13	3	19	4	21	4	10	(2)
<b>Total – Bureaux extérieurs</b>	<b>78</b>	<b>76</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>94</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>93</b>	<b>134</b>	<b>103</b>	<b>39</b>	<b>19</b>
<b>Total – Siège, centres administratifs et bureaux extérieurs</b>	<b>183</b>	<b>267</b>	<b>199</b>	<b>291</b>	<b>223</b>	<b>323</b>	<b>273</b>	<b>352</b>	<b>311</b>	<b>376</b>	<b>111</b>	<b>101</b>

<sup>1</sup> Le poste de fonctionnaire chargé de la surveillance a été supprimé à la fin de 2014.

<sup>2</sup> A l'issue de l'examen de la réforme structurelle mené en 2015, l'Unité de médecine du travail a été transférée au Département de la gestion des ressources.

<sup>3</sup> Le Centre d'analyse des données sur la migration a été transféré à Berlin.

<sup>4</sup> Deux postes de responsables du suivi ont été supprimés en 2014 ; le Bureau de pays à fonctions de coordination, à Beijing, doit être ajouté en 2017.

P – Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ; G – Catégorie des services généraux.