

## **CONSEIL**

### **Cent dixième session**

#### **VISION STRATÉGIQUE DE L'OIM**

**2019-2023 : Fixer un cap pour l'OIM**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	ii
<b>VISION STRATÉGIQUE DE L'OIM</b> .....	1
Introduction .....	1
Énoncé de la Vision .....	1
Contexte .....	2
Objectifs stratégiques .....	4
Cadre stratégique de l'OIM .....	6
Le paysage migratoire futur – perspectives pour les dix prochaines années .....	7
Priorités stratégiques .....	11
Facteurs de réussite .....	15
<b>APPENDICE – INFORMATIONS ACTUALISÉES ET ÉTAPES SUIVANTES</b>	

## RÉSUMÉ

Ces dix dernières années, l'OIM s'est imposée comme un organisme chef de file dans le monde pour les questions de migration. C'est vers elle que se tournent désormais les États désireux de mieux répondre aux dynamiques migratoires en constante évolution et de garantir le bien-être d'une population de migrants toujours plus diversifiée. Ce faisant, elle s'est rapidement développée pour intégrer de nouvelles compétences, couvrir de nouvelles zones géographiques et établir de nouveaux partenariats.

L'OIM est un acteur opérationnel incontournable dans le domaine de la mobilité humaine, qui vient en aide aux migrants partout dans le monde et élabore des réponses efficaces aux dynamiques migratoires en constante évolution ; elle est également une source clé de conseils sur les politiques et pratiques migratoires. L'Organisation intervient dans les situations d'urgence, développe la résilience des migrants, en particulier ceux qui se trouvent en situation de vulnérabilité, et renforce les capacités permettant aux gouvernements de gérer toutes les formes de mobilité et leurs incidences.

Les mutations rapides que connaît le système des Nations Unies et les nouveaux défis qui apparaissent sur la scène migratoire sont autant d'occasions que la nouvelle direction de l'OIM doit saisir pour préparer l'Organisation, dans un contexte de croissance rapide, aux dix prochaines années de son action.

La Vision stratégique est l'aboutissement de toute une année de consultations internes et externes. Elle représente la réflexion de l'Organisation sur ses besoins et priorités, sur la base d'une analyse du paysage qui se dessinera au cours de la décennie à venir. Elle est aussi l'expression de la façon dont, selon le Directeur général, l'OIM doit se développer en tant qu'organisation au cours des cinq prochaines années – de 2019 à 2023 – pour faire face à des responsabilités nouvelles et émergentes. Ce document est la première étape d'une planification stratégique de plus longue haleine qui orientera l'Organisation à l'avenir.

La Vision stratégique ne remplace pas le Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF), qui énonce un ensemble d'objectifs et de principes. Le MiGOF n'imprime toutefois pas de direction claire ; la Vision stratégique entend remédier à cela. Elle ne se substitue pas non plus aux objectifs plus détaillés du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, aux objectifs de développement durable, ni aux nombreux cadres de coopération régionale en place auxquels participe l'OIM. Bien plutôt, elle doit permettre à l'Organisation d'être mieux à même de contribuer à leur pleine réalisation, en clarifiant sa mission et ses objectifs stratégiques.

L'OIM reste attachée aux valeurs fondamentales et aux principes qui se trouvent au cœur de son action, y compris les principes ancrés dans la Charte des Nations Unies, tels que la promotion des droits de l'homme pour tous. Le respect des droits, de la dignité et du bien-être des migrants continue de revêtir la plus haute importance.

D'ici à 2023, l'OIM devra être l'un des fers de lance du débat mondial sur la migration, capable d'apporter une aide aux migrants à toutes les étapes de leur voyage et d'articuler le programme d'action sur la migration avec les autres domaines pertinents, tels que la santé, l'éducation, l'emploi, la consolidation de la paix et, plus généralement, le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elle continuera de renforcer son efficacité opérationnelle dans le monde entier, en adoptant une approche tournée vers l'avenir permettant d'aider les gouvernements à mieux se préparer aux questions émergentes et aux dynamiques de mobilité en constante évolution.

A cet effet, l'OIM deviendra une organisation en apprentissage permanent, capable de mettre à profit ses compétences techniques et de collaborer dans différents pays pour offrir un éclairage cohérent et concret pour tous les aspects de la gestion des migrations et de l'aide aux migrants. Elle développera sa collaboration avec ses partenaires, notamment dans le cadre du Réseau des Nations Unies sur la migration, mais aussi de mécanismes tels que le Comité permanent interorganisations. Elle s'efforcera d'être une voix forte et nuancée dans un débat de plus en plus polémique et polarisé, ainsi qu'une source d'informations crédibles en ce qui concerne les données et les tendances migratoires.

Les trois piliers de la Vision stratégique énoncent une série de priorités stratégiques fondées sur une analyse prospective des dix prochaines années sous l'angle des dynamiques migratoires et des besoins des migrants. Ils font clairement apparaître que l'OIM ne peut plus agir en fonction de domaines programmatiques strictement définis.

- **Résilience** : L'OIM devra se préparer à une augmentation du nombre de personnes plongées dans, ou sortant de situations de vulnérabilité découlant de divers facteurs complexes, dont le changement climatique, l'instabilité, la pauvreté et l'exploitation. Elle s'efforcera d'adopter une approche intégrée et à long terme de l'intervention d'urgence, compte tenu des objectifs de développement et des facteurs et vulnérabilités en constante évolution.
- **Mobilité** : Les modalités de migration changent constamment. Face à l'évolution des dynamiques migratoires, les outils de gestion des mouvements doivent évoluer eux aussi, qu'ils concernent la sélection, l'identification, l'entrée, le séjour ou le retour. À cet égard, l'OIM concevra la mise en œuvre de systèmes de gestion des migrations selon des approches novatrices fondées sur sa connaissance de ce qui fonctionne, à quel endroit et pour qui, et compte tenu des contextes régionaux et politiques particuliers.
- **Gouvernance** : L'OIM est déjà un partenaire important pour les États Membres pour ce qui est de fournir aux migrants des services que les gouvernements ne peuvent assurer eux-mêmes. Néanmoins, l'adoption du Pacte mondial donne à l'OIM une nouvelle occasion d'aider les gouvernements participants à renforcer leurs capacités en matière de gouvernance des migrations et d'assistance aux migrants, et de resserrer la coopération avec d'autres organismes des Nations Unies. À cet effet, davantage de partenariats stratégiques doivent être noués avec un large éventail d'acteurs, et les capacités de recherche, d'analyse et de collecte de données doivent être renforcées, afin que la prise de décisions dans des environnements souvent difficiles soit plus facile.

Pour atteindre ses objectifs, l'Organisation devra être renforcée dans un certain nombre de domaines, au premier rang desquels se trouve l'élaboration d'un système de gouvernance interne moderne et adapté aux besoins, qui fait l'objet d'un processus parallèle, centré sur le Cadre de gouvernance interne. Celui-ci constituera l'ossature fonctionnelle de l'Organisation, sous-tendra tous les autres domaines de développement institutionnel et permettra de maintenir l'efficacité opérationnelle de l'OIM.

Les autres secteurs d'investissement institutionnel sont les suivants :

- **Identité institutionnelle et communication stratégique** : Pour pouvoir conduire un débat mondial sur la migration, l'OIM devra investir dans des moyens qui lui permettent de bien communiquer sa mission et ses valeurs, de s'exprimer sur des questions complexes de manière objective et équilibrée, et de veiller à la cohérence de ses messages et de ses principes d'action dans l'ensemble de l'Organisation.
- **Capacités d'orientation, données, recherche et gestion des connaissances** : L'OIM possède d'innombrables connaissances et compétences implicites, actuellement sous-exploitées. Pour s'imposer pleinement en tant qu'acteur de l'élaboration de politiques, elle devra être mieux à

même de recueillir des données, des connaissances et des expériences du terrain, puis de les analyser et d'appliquer les résultats.

- **Perfectionnement du personnel et environnement de travail favorable** : Une organisation comme l'OIM tire sa force de son personnel. Pour que l'OIM puisse atteindre ses objectifs stratégiques, il est fondamental de donner à son personnel les moyens de réaliser son potentiel et de faire en sorte qu'il se sente en sécurité et puisse travailler dans un environnement sûr et inclusif.

Or, rien de tout cela ne sera possible sans un renforcement de la base de ressources. Les limitations structurelles actuelles empêchent l'Organisation de consolider ses atouts et de mettre en œuvre une approche stratégique. Des investissements futurs dans l'OIM – en tant qu'organisation de premier plan pour les questions de migration – seront indispensables pour qu'elle ait les moyens de relever les défis divers et complexes de la prochaine décennie.

## VISION STRATÉGIQUE DE L'OIM

### Introduction

1. Le présent document est l'aboutissement de toute une année de consultations internes et externes, dont des consultations menées pendant deux mois avec le personnel de direction au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, qui ont été complétées par des entretiens avec des spécialistes et des universitaires de premier plan, notamment des membres du Groupe de recherche sur la migration (Migration Research Leaders Syndicate). Son contenu a été communiqué aux États Membres et examiné dans le cadre d'une série de séances d'information dirigées par le Directeur général. Les éléments qu'il renferme sont intégralement issus du processus de consultations et représentent la première étape d'une planification stratégique de plus longue haleine qui orientera l'Organisation à l'avenir.

2. La Vision stratégique de l'OIM traite du développement institutionnel que la direction de l'Organisation juge nécessaire au cours des cinq prochaines années. Elle donne un aperçu du contexte dans lequel l'OIM mène actuellement son action et de son évolution probable ces dix prochaines années, et énonce les priorités stratégiques de l'Organisation.

### Énoncé de la Vision

3. Au cours de la dernière décennie, l'OIM s'est imposée comme un organisme chef de file dans le monde pour les questions de migration. C'est vers elle que se tournent désormais les États désireux de mieux répondre aux dynamiques migratoires en constante évolution et de garantir le bien-être d'une population de migrants toujours plus diversifiée. Ce faisant, elle s'est rapidement développée pour intégrer de nouvelles compétences, couvrir de nouvelles zones géographiques et établir de nouveaux partenariats. Aujourd'hui, il est admis qu'elle est une institution de portée remarquable et aux prestations exceptionnelles, qui se distingue par son impact positif sur le quotidien de personnes du monde entier grâce au dévouement et aux compétences de son personnel.

4. Le moment est venu de faire le point et de se préparer aux défis de la décennie à venir. Pour ce faire, il n'est pas nécessaire de modifier en quoi que ce soit les activités de l'Organisation : sa vocation essentielle, en tant qu'acteur opérationnel incontournable dans le domaine de la mobilité humaine qui vient en aide aux migrants partout dans le monde, et en tant que source clé de conseils et d'expertise sur tous les aspects des politiques et pratiques migratoires, restera inchangée. Bien plutôt, ce processus vise à offrir une orientation stratégique plus solide à tous les niveaux de son action, à l'heure où le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières entraînera pour elle d'importantes responsabilités additionnelles, tout en apportant de la valeur ajoutée aux services qu'elle fournit déjà.

5. Le Pacte mondial sera un document de référence pour l'OIM, tant en interne qu'en externe. Il constitue le cadre dans lequel s'inscriront les priorités fixées avec les États qui l'ont adopté, de même que les autres accords issus du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tels que le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) et les initiatives connexes, notamment l'Agenda 2063 de l'Union africaine. L'action de l'OIM est reliée aux 23 objectifs du Pacte mondial, mais ne s'y limite pas. Ses activités resteront régies par la logique du Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF), que les États Membres avaient accueilli favorablement en 2015.

6. Les documents et engagements existants prévoient une vaste structure organisationnelle pour encadrer les activités de l'OIM, sans toutefois indiquer de direction précise à suivre. Pour ce faire, l'Organisation doit fixer des priorités. C'est pourquoi elle a analysé – à l'échelle mondiale et régionale – la façon dont le monde évoluera sans doute ces dix prochaines années, et la manière dont elle-même devra s'adapter pour anticiper les demandes des gouvernements et mieux répondre aux besoins des migrants.

7. Certaines des mutations les plus profondes dans le monde peuvent d'ores et déjà être constatées. Les facteurs, les caractéristiques démographiques et les dynamiques varieront certes d'une région à l'autre, mais les migrations se poursuivront à l'échelle internationale, selon des schémas qui, pour certains groupes, deviendront plus complexes, tandis que l'écart entre ceux qui peuvent et ceux qui ne peuvent pas obtenir un droit d'entrée légitime se creusera. Les effets des modifications de l'environnement et du changement climatique auront une forte incidence sur les dynamiques futures et feront partie intégrante de l'ensemble complexe de facteurs qui alimentent les mouvements internes, y compris les déplacements, et les migrations rurales-urbaines. Le monde est en passe de devenir plus instable. Il connaîtra sans doute un nombre accru de « chocs » migratoires au cours des dix prochaines années, auxquels les gouvernements du monde entier devront se préparer.

8. Du fait de ces mutations, la migration mobilise aujourd'hui l'ensemble des pouvoirs publics. Les corrélations entre des objectifs stratégiques clés – tels que l'amélioration des résultats en matière de développement, l'aide aux populations vulnérables, la gestion des frontières très fréquentées ou la lutte contre la criminalité organisée – devront être prises en compte plus explicitement et être intégrées dans les activités. Les gouvernements n'auront d'autre choix que de collaborer pour trouver des moyens durables de bien gérer les migrations, en promouvant la mobilité régionale pour améliorer les résultats en matière de développement et en gérant avec efficacité les responsabilités qu'ils partagent. Dans un monde où les frontières deviennent tant virtuelles que physiques et où des acteurs non étatiques influent de plus en plus – positivement et négativement – sur les tendances migratoires, le dialogue et la collaboration devront être renforcés. Ce n'est pas une tâche aisée à une époque où la migration est devenue un sujet clivant sur le plan politique, tant à l'intérieur des États qu'entre eux, certains citoyens se disant fortement sceptiques quant aux avantages qu'elle procure. L'OIM devra redoubler d'efforts pour inciter les gouvernements à poursuivre – et à développer – leur coopération, tout en respectant le rôle primordial et prééminent qui revient aux États dans ce domaine.

9. L'OIM est déjà présente partout dans le monde, réactive, souple et capable d'obtenir rapidement des résultats concrets sur le terrain. La valeur de sa contribution aux efforts visant à répondre aux crises humanitaires et au relèvement connexe, ainsi qu'à remédier à la situation des migrants dans des contextes complexes, souvent caractérisée par une vulnérabilité extrême, est incontestable. Au cours des cinq prochaines années, l'OIM s'appuiera sur ces fondements solides pour devenir une institution capable de diriger le débat mondial sur la migration, et investira en outre dans différents domaines pour pouvoir effectivement répondre aux attentes dont elle fait l'objet.

## **Contexte**

10. Ces trois dernières années, un certain nombre de faits nouveaux au sein de la communauté internationale ont transformé l'environnement stratégique de l'OIM. L'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses 17 objectifs, ainsi que les réformes en cours au sein des Nations Unies – dont le renforcement du système des coordonnateurs résidents – ont des incidences sur l'action de toutes les organisations internationales intervenant sur le terrain, et en particulier sur celle de l'OIM en raison de son statut d'organisation apparentée, acquis en 2016, qui l'a fait entrer dans le système des Nations Unies.



11. En sa qualité d'organisation du système des Nations Unies, l'OIM est un membre à part entière des équipes de pays des Nations Unies, participe aux six équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et est membre du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Aujourd'hui, on attend d'elle qu'elle mène ses activités en coordination plus étroite avec le reste du système des Nations Unies, en assumant les responsabilités (et les dépenses) que cela suppose, notamment en définissant ses activités et son mandat en fonction du Programme 2030. En tant que membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, l'OIM participera à tous les groupes de résultats et équipes spéciales interinstitutions appropriés et apportera des contributions de fond à tous les rapports pertinents des Nations Unies.

12. En 2016 également, le Sommet des Nations Unies pour les réfugiés et les migrants, organisé pour discuter d'une réponse internationale plus vigoureuse aux mouvements mixtes de grande ampleur, a débouché sur la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants et sur l'engagement d'élaborer deux pactes mondiaux, l'un sur les réfugiés et l'autre sur les migrations. Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières est le premier cadre international de coopération mondiale sur cette question. Son adoption, à la fin de 2018, a constitué un moment historique, en réunissant la communauté internationale autour de la question de la migration.

13. La mise en œuvre du Pacte mondial pose des défis à l'OIM, tant directement qu'indirectement. Tout d'abord, l'Organisation a été chargée par le Secrétaire général des Nations Unies de coordonner le Réseau des Nations Unies sur la migration. Bien qu'antérieure à l'adoption du Pacte mondial, cette décision a été introduite dans le texte de ce dernier. Le Réseau, qui réunit plusieurs dizaines d'organismes et entités des Nations Unies ainsi que diverses autres parties prenantes, permet aux Nations Unies de parler d'une seule et même voix sur la migration et d'identifier les questions clés qui appellent des délibérations et une réponse conjointes. Cette responsabilité n'est pas des moindres. La capacité de l'OIM à créer et à gérer un mécanisme des Nations Unies novateur consacré à une question transversale sensible qui figure en tête des préoccupations mondiales dépendra dans une large mesure de son identité propre et de sa posture institutionnelle quand elle formulera les questions clés devant faire l'objet de discussions avec les partenaires des Nations Unies.

14. Bien que la mise en œuvre du Pacte mondial relève principalement des États, l'OIM a déjà été sollicitée par un grand nombre de ses Membres pour les aider dans cette entreprise. Ces demandes s'ajoutent aux appels lancés pour qu'elle appuie l'intégration de la migration dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable à l'échelle des pays. Elle aura besoin, principalement par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux et de pays, d'un soutien pour élaborer des réponses sur mesure aux demandes des États Membres. Bien que ceux-ci ne participent pas tous au Pacte mondial, ce dernier contribuera de manière déterminante à des progrès en matière d'élaboration de politiques de migration nationales d'ensemble et de coopération internationale sur cette question. Ancré dans le Programme 2030, le Pacte mondial sert de feuille de route pour faciliter la réalisation des aspects des objectifs de développement durable qui se rapportent à la migration.

15. Enfin, et peut-être surtout, l'OIM a enregistré une croissance considérable du point de vue de son budget, de ses effectifs et de son champ d'activité au cours des dix dernières années. Même sans le Pacte mondial, la consolidation et le développement structurel de l'Organisation appellent une réflexion collective. Si les États Membres font aujourd'hui appel à l'OIM en tant que partenaire fiable et efficace, ils lancent depuis longtemps des appels en faveur d'un renforcement de l'Organisation sous l'angle de la planification stratégique, de l'établissement des priorités et des capacités de réflexion politique et d'orientations. Plusieurs processus institutionnels tendent déjà vers ces objectifs, notamment l'élaboration d'un système d'information et de gestion axées sur les résultats.

16. Ces éléments revêtent une importance d'autant plus grande que le risque institutionnel et pour la réputation de l'OIM augmente. Le fossé entre les besoins sur le terrain et la volonté d'y répondre de la communauté internationale ne cesse de se creuser. Sans une consolidation, l'OIM pourrait avoir du mal à répondre aux attentes des donateurs quand il lui sera demandé d'en faire plus, avec moins, dans un paysage opérationnel et stratégique complexe. De même, le débat politique sur la migration est devenu plus difficile et plus polarisé. L'OIM devra garder à l'esprit que chaque mot du débat public et chaque acte sont aujourd'hui chargés de sens, et que tout faux pas dans un seul pays ou une seule région peut avoir des répercussions négatives sur l'ensemble de l'Organisation et compromettre le bien-être des migrants.

17. Placée sous une nouvelle direction, et grâce au soutien financier et politique critique d'États Membres clés, l'OIM est aujourd'hui en mesure de définir les principaux domaines dans lesquels doivent être engagés des réformes et des investissements en vue de consolider la croissance et les résultats appréciables de l'Organisation, afin de se préparer aux nouvelles responsabilités et aux nouvelles exigences – à l'intérieur du système des Nations Unies et de la part des États Membres – de la décennie à venir.

### Objectifs stratégiques

18. À l'avenir, l'Organisation doit conserver ses caractéristiques essentielles, mais aussi s'efforcer de continuer à se développer afin d'être mieux armée pour faire face aux défis qui se profilent. En 2023, l'OIM devra être :

- a) **Un élément moteur** : La dimension de l'action de l'OIM restera vaste et profonde. Cependant, étant donné le paysage stratégique des dix prochaines années, il existe un certain nombre de domaines dans lesquels l'Organisation mènera le débat mondial sur la migration, fera avancer la coopération internationale et aidera les États à faire face aux nouvelles dynamiques, qui pourraient exiger une remise à plat de la gouvernance des migrations. Il ne s'agira pas simplement de donner une impulsion, mais aussi d'agir. Ces domaines prioritaires seront fondés sur les pronostics de l'OIM pour l'avenir et sur la meilleure manière d'apporter de la valeur ajoutée aux projets qu'elle entreprend, tout en continuant de garantir les meilleurs résultats possibles pour les migrants.
- b) **Fondée sur des principes** : Les valeurs fondamentales et les principes de l'OIM se trouvent au cœur de son action. L'Organisation est guidée par les principes ancrés dans la Charte des Nations Unies, notamment la promotion des droits de l'homme pour tous. Le respect des droits, de la dignité et du bien-être des migrants continue de revêtir la plus haute importance. L'OIM a toujours aidé les gouvernements à dûment appliquer les normes internationales dans le cadre de ses programmes, et elle continuera à le faire. Elle-même se tient à des normes élevées. Outre les valeurs inscrites dans sa Constitution, l'OIM continue d'adhérer aux valeurs fondamentales des Nations Unies que sont l'intégrité, le professionnalisme et le respect de la diversité, tout en veillant à être responsable à l'égard de ses bénéficiaires, et contribue activement à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.
- c) **Centrée sur les migrants** : Depuis sa création, l'OIM s'attache à œuvrer au contact et au service des migrants. Si son rôle d'appui à la gouvernance, aux politiques et à la coordination des Nations Unies a évolué, elle restera le seul acteur résolu à œuvrer au contact et pour le compte des migrants en leur fournissant des services directs, en leur offrant une tribune pour faire entendre leur voix et en donnant aux populations et aux communautés vulnérables les moyens d'accepter pleinement les aspects positifs de la migration et de faire face à ses aspects négatifs.

- d) **Holistique** : L'Organisation sera de plus en plus sollicitée, non seulement pour aider les gouvernements et les migrants à différentes étapes du parcours migratoire, mais aussi pour relier ces étapes entre elles. Elle est bien placée pour présenter un panorama complet de l'ensemble du système de gouvernance des migrations, pour garantir la cohérence des résultats issus d'approches stratégiques et pratiques particulières, quel que soit l'endroit où elles sont mises en œuvre, et pour exploiter l'interaction entre divers domaines programmatiques. L'OIM adoptera une approche holistique pour mener ses projets dans un secteur ou un pays particulier afin qu'ils se renforcent mutuellement et tiennent compte d'objectifs généraux plus vastes que le domaine de la migration ou une zone géographique donnée, tels que la consolidation de la paix, la stabilisation communautaire, le développement et les besoins futurs du marché du travail, ou encore le Programme 2030 considéré dans son ensemble.
- e) **Équilibrée** : L'OIM fonde son action sur un solide ensemble de valeurs humanitaires qui sont appréciées de ses donateurs et de ses bénéficiaires. Cependant, il arrive trop souvent qu'elles ne soient pas intégrées dans ses activités plus générales concernant la migration. L'Organisation élaborera une approche globale du continuum de la mobilité, non seulement dans les situations d'urgence mais aussi, plus généralement, en considération des corrélations entre la gestion des migrations et les interventions d'urgence. Étant donné que les acteurs compétents sont de plus en plus conscients de la dimension mobilité des crises, la gestion des migrations peut devenir un moyen de réduire la vulnérabilité et les flux désordonnés de personnes. À cet effet, l'OIM supprimera les cloisonnements internes et élaborera un discours institutionnel fort qui tiendra compte des articulations entre les divers aspects de ses programmes.
- f) **Opérationnelle** : Pour parvenir à des migrations sûres, ordonnées et régulières, l'OIM continuera de renforcer son efficacité opérationnelle dans le monde entier, ainsi que sa capacité à répondre rapidement aux besoins des migrants et à ceux des gouvernements qui les accueillent, en s'appuyant sur les objectifs et principes du MiGOF. Elle maintiendra et affermira sa solide présence sur le terrain, et collaborera étroitement avec ses partenaires et d'autres organismes des Nations Unies pour honorer les engagements clés de la décennie à venir, au titre de la réforme en cours au sein des Nations Unies. Dans la mesure du possible, l'OIM collaborera en priorité avec des acteurs locaux.
- g) **Orientée vers l'avenir** : La capacité d'intervention rapide de l'OIM est l'un de ses principaux atouts. Une approche à long terme plus proactive est nécessaire pour faire face aux questions émergentes et appeler l'attention des gouvernements sur la nécessité de prendre des mesures de préparation. Comme l'ensemble du système des Nations Unies, l'OIM renforcera sa préparation aux situations de crise en améliorant ses capacités de prévision et en perfectionnant sa planification opérationnelle. Elle sera un organisme consultatif cohérent et fiable, ainsi qu'une organisation d'exécution qui aidera les gouvernements et les migrants à s'inscrire dans une perspective à long terme, mais aussi à réaliser leurs priorités à court terme. Pour y parvenir, il lui faudra accroître sa capacité de réflexion, disposer d'une solide base de données factuelles et s'imposer en tant qu'interlocuteur de confiance auprès des gouvernements et d'autres parties prenantes.
- h) **Une organisation en apprentissage permanent** : L'OIM sera capable de mettre à profit ses compétences techniques et de collaborer dans différents pays pour offrir un éclairage cohérent et concret pour tous les aspects de la gestion des migrations et de l'aide aux migrants. Il ne s'agit pas simplement de renforcer les capacités d'orientation à l'appui des États Membres, mais de créer un bassin permanent de connaissances et d'expériences propres à permettre à l'Organisation de partager de nouvelles idées et d'identifier des faits nouveaux.

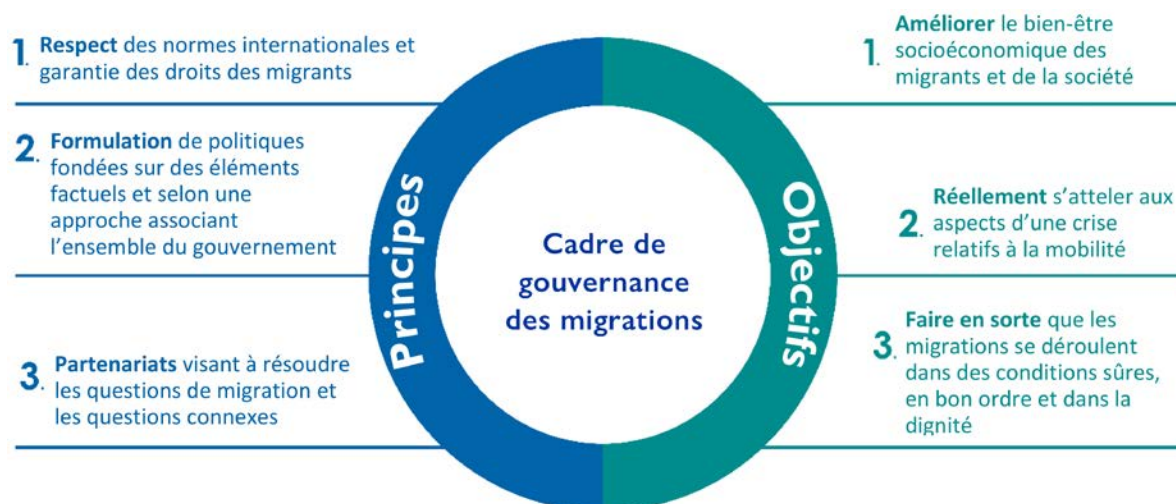
L'OIM possède déjà un atout unique en son genre, qui tient aux données qu'elle recueille dans le cadre de ses activités opérationnelles et de recherche. Ces données sont de plus en plus demandées et peuvent être améliorées à la faveur d'analyses et d'innovations dans ce domaine. À cet effet, l'OIM se dotera des capacités, de la culture et de l'infrastructure interne nécessaires pour partager son expérience et analyser les faits nouveaux.

- i) **Collaborative** : L'OIM développera sa collaboration avec un large éventail de partenaires, y compris d'autres organismes des Nations Unies, la société civile, le secteur privé, les gouvernements locaux et régionaux et les médias. Le Réseau des Nations Unies sur la migration, dont l'OIM assure la coordination et le secrétariat, sera une enceinte clé pour renforcer les partenariats à l'échelle du système. Cependant, pour obtenir de bons résultats, l'Organisation devra également renforcer les partenariats opérationnels sur le terrain et trouver de nouvelles formes de collaboration novatrices avec divers secteurs, tout en s'appuyant sur les mécanismes de coordination existants, tels que le Comité permanent interorganisations.
- j) **Une voix objective** : L'OIM sera une voix forte et objective dans un débat polémique et polarisé. Elle sera une source d'informations crédibles en ce qui concerne les données et les tendances migratoires, et fera mieux connaître l'action qu'elle mène dans le monde. Elle rappellera aux gouvernements et au grand public les droits de tous les êtres humains, y compris les migrants, conformément aux valeurs inscrites dans sa Constitution. Elle s'emploiera à conseiller les gouvernements et d'autres acteurs sur l'élaboration de politiques équilibrées, offrira un point de vue impartial sur les politiques proposées et fournira un soutien et des conseils pratiques sur la base de sa vaste expérience.

### Cadre stratégique de l'OIM

19. Par le passé, l'OIM avait déjà mis en œuvre plusieurs cycles de planification stratégique, à commencer par l'élaboration du « tableau aux quatre encadrés » qui présente les quatre principaux domaines d'action de l'Organisation – migration et développement, migration assistée, migration régulée et migration forcée – ainsi qu'un certain nombre d'activités transversales. Ce tableau était fondé sur les objectifs et fonctions de l'Organisation énoncés dans sa Constitution. En réponse à des appels en faveur de l'élaboration d'une vision stratégique, le Conseil a adopté en 2007 la Stratégie de l'OIM. Cette stratégie en douze points énonce les objectifs fondamentaux de l'OIM, qui rendent bien compte de la portée de son action. Une grande partie de ces objectifs font désormais partie intégrante de ses activités essentielles et ont été intégrés *de facto* dans le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, en particulier l'objectif de renforcer la gestion humaine et ordonnée des migrations et le respect effectif des droits humains des migrants, conformément au droit international. Cependant, les douze points de la Stratégie ne précisent pas comment atteindre ces objectifs ni lesquelles des activités énoncées ont le degré de priorité le plus élevé.

20. L'approche stratégique la plus récente, le Cadre de gouvernance des migrations (MiGOF), énonce trois objectifs et trois principes qui, s'ils sont atteints et adoptés, constituent la base d'une approche idéale de la gouvernance des migrations. Ce cadre est devenu l'élément central de la gestion axée sur les résultats de l'OIM et oriente tant la planification que l'établissement des rapports, remplaçant ainsi implicitement la Stratégie en douze points.



21. Le MiGOF continuera d'être le prisme à travers lequel l'OIM examinera ses progrès généraux. Cependant, le nombre et la variété des rapports qu'elle devra présenter dans les années à venir augmenteront, ce qui exigera de modifier quelque peu l'établissement des rapports axés sur les résultats conformément au MiGOF. Le Pacte mondial, qui a son propre processus d'examen (soutenu par le Réseau coordonné par l'OIM), contribuera, au même titre que les objectifs de développement durable et d'autres textes adoptés à l'échelle internationale, à définir la portée et les objectifs de l'action de l'Organisation. Il faudra trouver le moyen d'indiquer clairement comment les divers cadres s'articulent – tant en interne qu'en externe – afin que l'information fournie aux États reste cohérente, quel que soit le cadre principal utilisé par un État Membre en particulier.

### Le paysage migratoire futur – perspectives pour les dix prochaines années

22. L'OIM possède un vaste rayon d'action dans le monde, et ses activités peuvent avoir un impact considérable, en particulier pour les migrants et les États Membres. Elle est réputée pour sa réactivité et sa capacité d'adaptation mais, pour conserver cette qualité extrêmement prisée, elle devra ne rien ignorer de l'environnement mondial évolutif dans lequel elle intervient. L'état actuel des données, de la recherche et des connaissances indique que les dix prochaines années présenteront de nouveaux défis, auxquels l'Organisation doit se préparer<sup>1</sup>. Les principaux facteurs qui influent sur la mobilité et les migrations sont en constante évolution, dans un contexte mondial où la donne – notamment l'économie, la paix et la sécurité – aura un impact majeur sur la manière dont les attitudes et les dynamiques évolueront. Les conflits, tant civils que transnationaux, influenceront fortement sur les schémas de déplacement et les tendances migratoires générales.

23. Pour ce qui concerne les dix prochaines années, il est très probable que le nombre et la proportion de migrants internationaux dans le monde continueront d'augmenter à un rythme régulier, conformément aux tendances actuelles<sup>2</sup>. La proportion de nationaux nés à l'étranger continuera de varier fortement d'un pays à l'autre, même si de plus en plus de pays d'origine et de transit deviendront des pays de destination<sup>3</sup>. Cependant, des changements systémiques sont déjà à l'œuvre dans les schémas migratoires des personnes qui migrent par choix, puisqu'on constate une plus grande mobilité internationale au cours de la vie d'un migrant. Là encore, ces évolutions devraient rester généralement contrôlables, malgré l'émergence probable de certains points de tension.

<sup>1</sup> Voir, par exemple, les analyses du *Rapport État de la migration dans le monde 2018* (OIM, Genève, 2017).

<sup>2</sup> Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES), *International Migration Report 2017: Highlights* (Nations Unies, New York, 2017).

<sup>3</sup> OIM, *Rapport État de la migration dans le monde 2018*, chapitre 3.

24. La migration recouvre de nombreuses formes de mobilité. Parmi les tendances migratoires aujourd'hui à l'œuvre dans le monde, beaucoup se poursuivront et s'accéléreront, même si la plupart resteront intrarégionales plutôt qu'intercontinentales<sup>4</sup>. Au cours de la prochaine décennie, les incidences de l'évolution démographique se feront sentir aux quatre coins de la planète. En Asie de l'Est, la population décroîtra et vieillira. Une évolution semblable se produira en Europe de l'Est et, dans une moindre mesure, en Europe de l'Ouest. Dans le même temps, le continent africain sera caractérisé par un accroissement de la population et du nombre de jeunes<sup>5</sup>. En conséquence, des changements significatifs, mais géographiquement disparates, se produiront dans l'offre et la demande de main-d'œuvre et, de plus en plus, la migration pourra offrir une solution clé dans le contexte de la compétitivité mondiale.

25. Les incidences du changement climatique s'accroîtront, et leurs effets sur les populations s'étendront. Certains groupes seront directement touchés par des catastrophes d'origine climatique – inondations, sécheresses, phénomènes météorologiques extrêmes – tandis que d'autres seront touchés par l'augmentation de la désertification, de l'érosion côtière et de l'instabilité des infrastructures découlant de la rareté des ressources<sup>6</sup>. Ces effets, conjugués à des inégalités persistantes, à une fragilité constante et à l'évolution démographique, se traduiront par une mobilité interne, régionale et internationale accrue de ceux qui, ayant perdu tout espoir dans l'avenir de leur pays, cherchent des moyens de subsistance durables pour eux-mêmes et leur famille. Les mouvements massifs internes et internationaux deviendront probablement plus fréquents et évolueront plus rapidement, ce qui créera de nouvelles difficultés pour des interventions humanitaires internationales, déjà sollicitées à l'extrême, dans des régions où l'État est quasi-inexistant, en particulier lorsque les déplacements sont la conséquence d'un conflit intranational et asymétrique. La lassitude risque d'augmenter dans les pays d'accueil, de même que le scepticisme à l'égard des principes de protection actuels. Dans ce contexte, la vulnérabilité – situationnelle et individuelle – pourrait devenir un indicateur utile pour mobiliser un soutien en faveur des groupes de migrants<sup>7</sup>.

26. Il est plus que probable que l'urbanisation se poursuivra et continuera de transformer le paysage économique, démographique et physique de nombreux pays du monde. Les villes abritent déjà la majorité des migrants internationaux. Cependant, les villes à croissance rapide sont aussi des écosystèmes fragiles. Les gouvernements locaux, régionaux et nationaux chargés de soutenir des populations importantes dans des zones géographiques restreintes seront confrontés à toutes sortes de questions, telles que l'accès aux ressources, l'atténuation des inégalités ou la nécessité de repenser la fourniture des services publics. Toutes ces difficultés peuvent encore s'aggraver quand la croissance de l'emploi ne suit pas la croissance de la population, et lorsque les modifications de l'environnement menacent l'habitabilité des centres urbains situés dans des régions côtières.

27. Les marchés du travail, jamais figés, auront besoin, en 2030, d'autres profils de compétences qu'en 2010, car les technologies sur lesquelles reposent des secteurs clés tels que l'agriculture, l'industrie manufacturière, les transports, la finance et les services évoluent rapidement<sup>8</sup>. Dans le même temps, les conditions d'emploi sont de plus en plus flexibles, parfois dans le sens de la précarité,

---

<sup>4</sup> Aujourd'hui, environ la moitié de tous les migrants internationaux résident dans leur région d'origine. Voir DAES, *International Migration Report 2017: Highlights*.

<sup>5</sup> Commission européenne, Centre commun de recherche, *Demographic and Human Capital Scenarios for the 21st Century: 2018 assessment for 201 countries*, Wolfgang Lutz, Anne Goujon, Samir KC, Marcin Stonawski et Nikolaos Stilianakis (sous la direction de) (Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2018).

<sup>6</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation and Vulnerability, Part A – Global and Sectoral Aspects*, cinquième Rapport d'évaluation (Cambridge University Press, Cambridge (Royaume-Uni) et New York, 2014).

<sup>7</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, *Migrants in vulnerable situations: UNHCR's perspective* (2017).

<sup>8</sup> Forum économique mondial, *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (2016).

ce qui contribue à l'accroissement des inégalités à l'intérieur des régions et entre elles<sup>9</sup>. Même dans un environnement de travail décent, les futurs travailleurs du monde entier devront faire preuve d'une capacité d'adaptation accrue et d'une résilience plus grande, et être prêts à mener plusieurs carrières<sup>10</sup>. Les modes et les lieux d'apprentissage seront tout aussi importants que les contenus. Néanmoins, certaines compétences continueront de faire défaut, principalement dans le secteur de la santé, mais aussi dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques. En parallèle, certains emplois deviendront mobiles, en particulier dans les secteurs des technologies et des technologies de l'information et des communications (TIC). Cette évolution offrira à ceux qui peuvent acquérir de telles compétences de nouvelles possibilités de télétravail – en particulier dans les pays en développement – et ouvrira de nouvelles voies pour réduire la fuite des cerveaux, par exemple le développement continu des compétences grâce à une collaboration avec le secteur privé et des institutions financières internationales.

28. De nombreux migrants conserveront des liens – sociaux et physiques – dans plus d'un pays simultanément. Les incidences des modes de vie transnationaux – soutien à la famille restée au pays, navettes régulières d'un pays à l'autre – devront être prises en compte dans toute une série de politiques, y compris celles concernant la transférabilité des prestations de sécurité sociale, les cotisations de retraite, les systèmes de gestion des frontières et les droits à la citoyenneté et à la résidence. Ces politiques devraient également reposer sur une conception plus large de l'identité et de la cohésion communautaire. Les individus peuvent avoir des sentiments d'appartenance multiples qui, loin de nuire à leur participation à la société, la renforcent pour autant qu'ils y soient encouragés. Les groupes de la diaspora, lorsqu'ils sont réellement mobilisés, peuvent apporter des contributions considérables aux pays d'origine et pays d'accueil.

29. Les technologies ont créé de nouvelles possibilités d'échanges entre populations et permis de les identifier avec plus d'efficacité. L'accès généralisé aux TIC facilite la migration et élargit les réseaux par lesquels les migrants peuvent solliciter de l'aide. Cependant, certaines plateformes informatiques sur les médias sociaux stimulent les divergences de vues sur les politiques de migration en attisant les sentiments hostiles voire, parfois, en incitant à la violence envers les migrants, et peuvent être une source de désinformation tant pour le public que pour les migrants. Les médias continueront d'exercer un rôle important en façonnant les attitudes à l'égard des migrants, et l'opinion publique sur les questions de migration en général. Les progrès dans le domaine de l'intelligence artificielle et de la collecte de mégadonnées permettront peut-être de jeter un éclairage nouveau sur la prévision des nouveaux schémas et la manière de garantir des réponses rapides aux flux migratoires et aux besoins de groupes particuliers<sup>11</sup>. En outre, les avancées en matière d'identification numérique pourraient offrir aux migrants et à d'autres de nouvelles possibilités d'accès aux services publics et de prise en main de leur mobilité. Cependant, il sera plus compliqué de préserver la relation de confiance entre les gouvernements et les migrants, et la gestion de la sécurité et de la confidentialité des données sera plus complexe, en particulier si ces aspects sont confiés à des acteurs privés. La cybersécurité sera un sujet de préoccupation croissante pour tous.

30. Même si les frontières physiques resteront importantes, une attention plus grande sera donnée à la gestion de la mobilité et de l'identité avant et après l'entrée. L'utilisation de moyens électroniques pour gérer les frontières et délivrer des visas, y compris le recours aux indicateurs biométriques, continuera de se développer pour tous les types de voyageurs, ce qui risque de creuser le fossé entre passeports « forts » et « faibles » et d'accentuer l'importance relative des

---

<sup>9</sup> Organisation internationale du Travail (OIT), *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects* (Genève, 2016).

<sup>10</sup> OIT, *Travailler pour bâtir un avenir meilleur*, Commission mondiale sur l'avenir du travail (Genève, 2019).

<sup>11</sup> Par exemple, l'outil d'analyse prévisionnelle élaboré par Save the Children pour prévoir la durée et l'ampleur des déplacements forcés, ou l'approche fondée sur l'apprentissage automatique adoptée par l'Observatoire des situations de déplacement interne.

caractéristiques individuelles des voyageurs, telles que l'appartenance ethnique, l'âge, le sexe, l'identité sexuelle et les antécédents d'immigration. Tandis que les personnes qualifiées, la classe moyenne et les ressortissants des pays du Nord ne rencontreront guère de difficultés pour rester mobiles et acquérir de nouveaux droits de résidence et une autre nationalité, les possibilités légales pourraient encore s'amenuiser pour les personnes peu qualifiées n'ayant pas les moyens financiers de traverser les continents, ce qui risque de pousser des populations à entreprendre des migrations irrégulières.

31. Dans ce contexte, la coopération régionale gagnera en importance. Certaines structures gouvernementales éclateront peut-être, mais de nombreuses régions du monde continueront de tout mettre en œuvre pour améliorer la gestion de la mobilité régionale, y compris les voyages sans visa et la liberté de circulation<sup>12</sup>. La création de possibilités d'emplois saisonniers et de courte durée restera importante en Asie et dans le Pacifique, dans les pays du Golfe, en Afrique de l'Ouest, en Europe de l'Est et en Asie centrale, entre autres. Le rôle des gouvernements infranationaux et municipaux deviendra plus déterminant. Quant aux partenaires de la société civile, leur importance résidera dans la fourniture d'un appui et de services et dans leur défense des droits de l'homme.

32. S'il est essentiel que les gouvernements gardent un contrôle souverain sur les migrations, les acteurs non étatiques gagneront en influence. Les migrants ne se contentent pas de choisir un pays de destination. Ils choisissent souvent un lieu précis, attirés par les perspectives qu'offrent des secteurs en croissance et par les informations reçues de leurs réseaux personnels et sociaux. Le secteur privé déterminera dans une large mesure quelles compétences seront nécessaires à quel endroit et fournira des services aux migrants à toutes les étapes de leur voyage. Les sociétés de communication et celles axées sur les services ont compris depuis longtemps l'intérêt que présentent les migrants en tant que clients, et mettent au point des produits adaptés.

33. Les acteurs illicites – notamment les passeurs et les trafiquants – continueront de créer de nouvelles routes vers des destinations attrayantes<sup>13</sup>. Peut-être tiendront-ils compte des politiques publiques visant à réduire les flux irréguliers, mais celles-ci n'auront aucun effet dissuasif sur eux, dans un contexte où des pratiques en constante évolution sont dictées par le profit. Les gouvernements continueront de se heurter à des difficultés pour lutter contre ces acteurs dans des régions où la gouvernance et les institutions sont faibles ou parcellaires, même si les États investissent davantage dans la coopération policière et judiciaire.

34. Face à l'influence croissante des acteurs non étatiques, il sera plus important que jamais que les États trouvent un terrain d'entente avec tous les acteurs. Les gouvernements devront donner sens aux partenariats multilatéraux, à l'heure où l'on assiste à une montée du scepticisme politique à l'égard de la migration et où celle-ci mobilise de plus en plus l'attention du public. La perte de confiance de l'opinion publique dans la capacité des gouvernements à gérer les migrations – en Europe, en Amérique du Nord et dans le monde entier – a amené de nombreux dirigeants politiques à mettre en doute le bien-fondé de la migration au 21<sup>e</sup> siècle, ainsi que la validité des cadres juridiques internationaux établis de longue date. Tandis que les défis mondiaux prennent de l'ampleur, la marge de manœuvre politique pour trouver des solutions se rétrécira, et les gouvernements devront recevoir un plus grand soutien pour trouver des réponses durables aux besoins des groupes de migrants et à ceux de leur propre population. Les avantages de la migration dépendent de la volonté des gouvernements d'investir dans l'inclusion et le bien-être des migrants. Il sera plus difficile de défendre le bien-fondé d'un tel investissement quand la marge de manœuvre politique est réduite.

---

<sup>12</sup> Par exemple, le Protocole au Traité instituant la Communauté économique africaine relatif à la libre circulation des personnes, au droit de résidence et au droit d'établissement, adopté en janvier 2018.

<sup>13</sup> Initiative mondiale contre le crime transnational organisé, *Understanding contemporary human smuggling as a vector in migration: a field guide for migration management and humanitarian practitioners* (Genève, 2018).



35. De plus en plus, la migration mobilise l'ensemble des pouvoirs publics. Il n'est plus possible de dissocier les questions migratoires d'autres objectifs clés dans le domaine économique, social ou de la sécurité – qu'il s'agisse de l'amélioration des résultats en matière de développement, de l'aide aux populations vulnérables, de la gestion des frontières très fréquentées, du soutien à la croissance de l'emploi ou de la lutte contre la criminalité organisée. Les pays capables de gouverner selon une logique systémique et non compartimentée seront ceux qui réussiront.

### **Priorités stratégiques**

36. L'OIM est chargée de diriger la coordination des questions de migration au sein du système des Nations Unies à une époque d'incertitude politique sur ces questions. Une telle coordination est essentielle. Pour que son large éventail d'activités puissent être réellement performantes, l'OIM doit collaborer avec les organismes des Nations Unies qui possèdent des moyens d'action opérationnels et politiques complémentaires. Cependant, étant donné ce rôle, il est impératif que l'OIM ait une idée claire de sa nouvelle mission et de ses nouveaux objectifs stratégiques afin de pouvoir continuer de contribuer avec efficacité à l'action générale menée au sein du système des Nations Unies.

37. La migration est un phénomène complexe et confus. Peu de situations sont faciles à résoudre, et la plupart nécessitent des choix difficiles et des compromis. Le contexte est important : une approche qui porte du fruit dans un pays peut ne pas convenir dans un autre, ce qui limite la possibilité de réponses toutes prêtes. La difficulté est d'autant plus grande que l'Organisation entreprend des activités très diverses, que son budget général est fondé essentiellement sur les projets, et qu'elle doit rester capable de répondre aux demandes particulières des États Membres. Cependant, l'OIM peut garantir la cohérence institutionnelle sous l'angle de ses positions, de ses priorités et des domaines où elle peut promouvoir les discussions au sein de la communauté internationale.

38. Les piliers présentés ci-après font clairement apparaître que l'OIM ne peut plus agir en fonction de domaines programmatiques strictement définis. Par exemple, ses interventions d'urgence se recoupent dans une large mesure avec les plans de développement à long terme et avec la nécessité d'intégrer les formes de mobilité nouvelles et émergentes dans les systèmes d'immigration. En outre, il existe des corrélations étroites entre des domaines distincts, comme entre le changement climatique et les services de santé d'urgence, ou entre la cohésion sociale et la stabilisation communautaire. L'OIM devra plutôt chercher le meilleur moyen d'obtenir des résultats positifs pour les migrants auprès desquels elle intervient, en menant ses activités selon une approche holistique.

### *Résilience*

39. Les migrants peuvent être des agents du changement, que ce soit dans leur vie personnelle ou la société en général. Cependant, ils ont besoin d'un soutien pour concrétiser ce potentiel, et il faudra s'attaquer aux facteurs qui accentuent les risques auxquels ils sont confrontés. L'OIM devra se préparer à une augmentation du nombre de personnes plongées dans, ou sortant de situations de vulnérabilité découlant de divers facteurs complexes, dont le changement climatique, l'instabilité, la pauvreté et l'exploitation. La relation entre l'action humanitaire et la gouvernance des migrations deviendra plus complexe. Il sera plus difficile de séparer les mesures de gestion des migrations aux frontières et les interventions humanitaires de première ligne, et d'établir une distinction entre les cas de traite et les activités des réseaux de trafic illicite organisés. Il sera plus important que jamais de faciliter l'accès aux voies de migration légales.

40. L'OIM devra diriger les débats à plusieurs égards. Tout d'abord, il sera fondamental de s'attaquer aux facteurs émergents, notamment sous l'angle de la réalisation des objectifs de développement durable, mais aussi en ce qui concerne la lutte contre la dégradation de l'environnement et les incidences environnementales qui se font jour. Ce second point fait l'objet d'un

débat en plein essor. L'OIM occupe désormais une place centrale dans divers partenariats interorganisations et multilatéraux consacrés aux effets du changement environnemental, constituant une solide base de connaissances et aidant les États à renforcer leurs capacités de réponse. Il est nécessaire d'affermir cette position par des activités opérationnelles sur le terrain, à l'heure où les gouvernements sont de plus en plus nombreux à solliciter le soutien de l'OIM.

41. Par ailleurs, la prise en considération de la résilience communautaire avant le voyage sera aussi importante que les interventions menées aux différents stades du voyage. Si l'OIM a les moyens de mettre en place des interventions rapides et vitales en réponse à des situations d'urgence et à des catastrophes, elle a également conscience de la nécessité d'améliorer l'action préventive et de répondre aux difficultés qui peuvent être le lot des personnes qui migrent, par exemple les risques sanitaires. Alors que les mouvements massifs se font plus fréquents, il sera de plus en plus important d'élaborer des programmes de transition et de stabilisation communautaire pour s'attaquer aux effets et aux facteurs à long terme de la vulnérabilité. Cette approche s'inscrit dans le cadre de l'engagement pris par l'OIM de renforcer les articulations entre l'action humanitaire, le développement et la paix et de regrouper les différents éléments de l'action menée par l'Organisation sur le terrain. L'inclusion et l'autonomisation doivent être intégrées dans son approche.

42. Les liens entre la mobilité et les résultats en matière de développement sont complexes et dépendent fortement du contexte. La croissance économique peut inciter à partir, tout comme l'absence de moyens de subsistance peut être un facteur d'émigration. Il n'en demeure pas moins que ceux qui n'ont pas les moyens de franchir des frontières, même quand la situation devient dramatique, sont légion. L'OIM est l'un des organismes dont le rayon d'action opérationnel et financier est le plus large en ce qui concerne les populations déplacées à l'intérieur de leur pays. Les déplacements peuvent être dus à diverses raisons, notamment les conflits, mais aussi aux catastrophes environnementales, telles que les inondations et les sécheresses. L'aide aux populations déplacées à l'intérieur de leur pays vise non seulement à répondre aux besoins humanitaires, mais aussi à permettre l'accès aux services de base, à un emploi durable et à des moyens de subsistance.

43. Face à des situations de crise multiples et complexes, il est parfois difficile d'avoir une vision à long terme. Selon l'OIM, de même qu'une politique de développement durable peut dicter des tendances migratoires, de même les migrations peuvent contribuer à de solides résultats en matière de développement, grâce aux rapatriements de fonds, au transfert de compétences, à la migration de retour ou à la réintégration. Cependant, ces avantages ne sont pas garantis et ne peuvent être obtenus que si des politiques et des cadres institutionnels efficaces sont en place, si des objectifs clairs sont définis et si une vision à long terme est adoptée. L'OIM appliquera une stratégie cohérente en matière de migration et de développement durable, qui ancrera la migration dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et fera en sorte qu'il n'y ait pas de laissés-pour-compte, et prendra en considération les incidences d'autres politiques, telles que celles relatives au commerce et aux investissements. Elle s'attaquera aux effets négatifs sur le capital humain, en collaborant avec les pays d'origine, le secteur privé et les institutions financières internationales pour investir dans le perfectionnement continu des compétences et la formation permanente de tous, et non pas uniquement des migrants. Toutefois, les migrants sont eux-mêmes des agents essentiels à cet égard, et il sera fondamental d'intégrer les contributions des diasporas – financières ou autres – dans de telles stratégies.

### *Mobilité*

44. Les modalités de migration changent constamment. Face à l'évolution des dynamiques migratoires, les outils de gestion des mouvements doivent évoluer eux aussi, qu'ils concernent la sélection, l'identification, l'entrée, le séjour ou le retour. Ces outils devront s'adapter à l'accroissement de la mobilité et de la transnationalité des populations et tenir compte des défis qui vont de pair avec

ce phénomène. À cet égard, l'OIM peut adopter une approche stratégique de la conception et de la mise en œuvre fondée sur sa connaissance de ce qui fonctionne, à quel endroit et pour qui. Il sera essentiel d'élaborer des cadres d'orientation structurels et de chercher des solutions durables, plutôt que des réponses ad hoc, aux différentes formes de migration.

45. Les gouvernements devront moduler et ajuster constamment les politiques de migration de main-d'œuvre en fonction des besoins changeants du marché du travail, mais aussi du succès de leurs approches. Il deviendra plus important de connaître les compétences de base – au-delà des qualifications officielles – qui seront les plus valorisées à l'avenir par les employeurs pour concevoir des politiques de migration de main-d'œuvre innovantes et souples, et en particulier des partenariats de compétences qui prévoient une coopération internationale plus étroite en matière de migration. Il faudra pour cela entretenir un dialogue plus approfondi avec les employeurs privés, qui devront aussi investir dans la main-d'œuvre mondiale. L'OIM a la possibilité d'adopter une approche stratégique de la collaboration en matière de migration de main-d'œuvre, en facilitant le dialogue avec toutes les parties prenantes (des autorités municipales aux employeurs privés) sur les besoins futurs du marché du travail, et en contribuant à l'élaboration de moyens d'action sur mesure pour faciliter la mobilité aux fins de travail, en particulier dans les pays amenés à employer davantage de main-d'œuvre. Il faudra à cet effet intégrer une circularité plus grande et des possibilités accrues de retour au pays, temporaire ou définitif. Pour réussir, il sera impératif de forger une conception plus vaste de l'inclusion communautaire dans divers contextes, compte tenu de la grande hétérogénéité des groupes de migrants, des capacités gouvernementales et des schémas migratoires.

46. L'occasion est offerte à l'OIM d'orienter la réflexion sur différents aspects de la migration et de la mobilité, notamment parce que les secteurs public et privé – dont la panoplie de services va des finances et de l'assurance à l'accès à la nationalité – ne se sont pas encore adaptés à la réalité de vies passées à l'étranger plutôt que dans le pays. Une grande partie du potentiel que renferme ce débat a trait au développement technologique et aux possibilités qu'ouvrent les services d'identification numériques. L'objectif 4 du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières souligne l'importance de l'identité légale et de la documentation pour les groupes de migrants. Les gouvernements ont commencé à investir dans des systèmes d'identification électronique, tandis que des organismes internationaux – tels que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial – reconnaissent les avantages de l'enregistrement biométrique pour faciliter l'accès aux services. Les activités de l'OIM en matière de biométrie dans le contexte de la gestion des frontières et des services de visa donnent à penser que l'Organisation peut être à la pointe de l'innovation et un partenaire de confiance en ce qui concerne l'utilisation des technologies numériques pour établir l'identité et faciliter l'accès aux services, tout en veillant à ce que les droits des migrants à la vie privée et à la sécurité des données soient respectés. L'OIM doit examiner plus avant et élargir son appui à la gestion de l'identité, y compris l'identification numérique – que ce soit pour faciliter les voies de migration et de mobilité régulières, gérer les frontières ou faciliter l'accès aux services dans des situations humanitaires –, dont toutes les potentialités n'ont pas encore été pleinement exploitées.

47. La mobilité croissante contraint les autorités gouvernementales à se préoccuper de la situation des migrants qui ne sont plus autorisés à séjourner dans un pays donné. L'OIM met en œuvre des programmes de retour volontaire assisté et d'aide à la réintégration depuis près de 40 ans, essentiellement en Europe, et a élargi son champ d'activité pour porter assistance aux migrants en détresse et en situation de vulnérabilité. De ce fait, elle connaît parfaitement la situation sur le terrain dans les pays de retour et les besoins des personnes renvoyées dans leur pays ou communauté d'origine et est en mesure, par-delà son rôle actuel de fournisseur de services, de conseiller les gouvernements sur la viabilité et le caractère souhaitable du retour dans certains pays en adoptant une approche axée sur la protection, et d'articuler plus étroitement la réintégration avec les programmes de développement et de stabilisation sur le terrain. L'objectif 21 du Pacte mondial énonce

la possibilité d'élaborer des cadres de coopération régionaux et internationaux conformes aux normes internationales relatives aux droits de l'homme. L'OIM est bien placée pour jouer un rôle d'intermédiaire objectif dans ces discussions et développer les intérêts mutuels qui sous-tendent la coopération durable.

### *Gouvernance*

48. L'OIM est déjà un partenaire important pour les États Membres pour ce qui est de fournir aux migrants des services que les gouvernements ne peuvent assurer eux-mêmes. Néanmoins, l'adoption du Pacte mondial donne à l'OIM une nouvelle occasion d'aider les gouvernements participants à renforcer leurs capacités en matière de gouvernance des migrations et d'assistance aux migrants, et de resserrer la coopération avec d'autres organismes des Nations Unies. Au niveau le plus général, il s'agirait notamment de réaliser une étude de référence sur ce que les États pourraient devoir faire pour atteindre différents objectifs du Pacte (à l'aide des indicateurs de gouvernance des migrations, sur la base du MiGOF), mais aussi de développer les capacités à tous les niveaux de l'Organisation pour qu'elle puisse fournir des orientations aux ministères et fonctionnaires nationaux et aux autorités régionales et locales.

49. Un certain nombre de bureaux régionaux de l'OIM ont souligné l'importance de la gouvernance à l'échelle régionale et d'un développement de la coopération régionale sur les questions de migration à l'avenir. L'OIM participe déjà à de multiples processus consultatifs régionaux sur la migration, contribuant à l'instauration, par le dialogue, d'un climat de confiance mutuelle sur des sujets sensibles. Aujourd'hui, ce dialogue peut être concrétisé dans une coopération officielle afin d'atteindre des objectifs sociaux et économiques plus larges. Cependant, comme le montre l'expérience dans des régions plus développées du monde, il faudra pour cela non seulement s'entendre sur des normes communes, mais aussi allouer des ressources et mettre en place des structures pour faciliter la coopération. L'OIM peut œuvrer aux niveaux politique et opérationnel pour transformer les aspirations en réalités. Par exemple, au cours des dix années à venir, l'Union africaine mettra en place une zone de libre circulation au titre de l'Accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine. Cette initiative a le potentiel de changer la donne pour le continent africain, mais elle devra recevoir l'appui résolu d'organisations telles que l'OIM, par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux et de pays.

50. Une bonne gouvernance des migrations nécessite une coopération étroite entre divers acteurs. Alors que les populations urbaines fluctuent et que les autorités locales s'associent aux fournisseurs de services de première ligne, l'impulsion politique des maires sera essentielle. De même, pour que le secteur privé contribue à des sociétés diverses et solidaires sur le plan social, il lui faudra de plus en plus compter sur l'appui et les connaissances d'organisations telles que l'OIM. Les migrants aussi doivent prendre part à l'élaboration de politiques d'immigration et d'intégration qui profitent réellement à tous.

51. Il est essentiel de disposer de données de qualité pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les politiques et programmes de migration. À défaut de telles données, il est difficile d'évaluer l'efficacité des politiques. Les données seules ne peuvent répondre pleinement aux questions politiques complexes ou les résoudre, mais le manque de données empêche les responsables politiques de prendre des décisions en connaissance de cause. Cet aspect est particulièrement important pour le suivi des progrès accomplis au regard d'engagements internationaux tels que les objectifs de développement durable, ainsi qu'il est indiqué dans l'objectif 1 du Pacte mondial. En renforçant ses capacités de collecte et d'analyse de données, l'OIM peut aider les gouvernements à l'échelle nationale et régionale à développer leurs propres capacités dans ce domaine et en ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et l'élaboration de réponses éclairées aux situations de crise.

52. Enfin, une bonne gouvernance des migrations doit également se préoccuper de l'image de la migration dans l'opinion. Les communautés voient les migrants avec un scepticisme croissant, mais ce sont souvent le chaos et l'incertitude qu'elles craignent, plutôt que les nouvelles arrivées. L'OIM peut contribuer non seulement à garantir un processus d'élaboration des politiques juste et transparent, mais aussi à expliquer les choix politiques souvent complexes qui doivent être faits et à en faire connaître les retombées auprès des migrants et du public.

### **Facteurs de réussite**

53. Si l'OIM œuvre déjà dans tous les domaines précités et qu'elle possède une expertise inégalée en matière de fourniture de services aux migrants, aucun des changements institutionnels précités ne pourra être mené à bien sans un renforcement des fonctions générales de l'Organisation, y compris une dotation en ressources durable, la responsabilité et les dépenses, ainsi que la pleine réalisation du potentiel du personnel. Les principaux domaines appelant un investissement institutionnel sont présentés ci-après.

#### *Une base de ressources*

54. La question de la dotation en ressources ne doit pas être minimisée. Les limitations structurelles actuelles empêchent l'Organisation de consolider ses atouts et de mettre en œuvre une approche stratégique. Si le renforcement de l'investissement financier dans la structure et les fondements de l'OIM – que ce soit aux fins du développement des capacités d'orientation ou d'un renforcement de la gouvernance et de la responsabilité – ne relève pas d'une responsabilité collective, y compris des principaux soutiens de l'OIM, aucune vision ne saurait se concrétiser.

55. La présente vision stratégique devra s'accompagner d'un solide calcul interne de la « masse critique » du financement de base et d'une mobilisation ultérieure des ressources nécessaires pour garantir la réalisation des priorités stratégiques et institutionnelles de l'OIM.

#### *Identité institutionnelle*

56. L'identité de l'OIM est définie par sa souplesse, sa capacité d'intervention et son attention aux besoins immédiats. Ces caractéristiques importantes doivent être préservées et appréciées. Cependant, bien qu'elles fassent partie de l'identité fondamentale de l'Organisation, elles sont insuffisantes. Il sera fondamental de créer une forte identité institutionnelle qui soit une source de fierté, et de formuler un énoncé de mission clairement défini.

#### *Communication stratégique*

57. L'occasion est donnée à l'OIM de conduire un débat mondial sur la migration sur la base de sa vaste expérience opérationnelle. Sa vision devra, par conséquent, être diffusée en interne et en externe à la faveur d'une stratégie de communication cohérente et sans exclusive, ce qui ne signifie pas que l'action de l'OIM devra être réduite à de simples slogans ou messages. Bien plutôt, il faudra développer une compréhension commune au sein de l'OIM et renforcer les capacités internes de façon à aborder des questions complexes et nuancées de manière objective et équilibrée et par des voies multiples. Un consensus doit être établi à l'échelle de l'Organisation sur les différences entre les conseils, la sensibilisation et la recherche, ainsi que sur le rôle de l'OIM dans chacun de ces domaines.

### *Cadre de gouvernance interne*

58. L'architecture de gouvernance de l'OIM est restée à la traîne de sa croissance, une réalité qui est exacerbée par l'insuffisance persistante de ressources de base et par les responsabilités additionnelles qui incombent à l'Organisation du fait de son nouveau rôle au sein du système des Nations Unies. Par conséquent, l'OIM a dû réfléchir à tous les aspects de la gouvernance interne, notamment à la manière de gérer les risques, de garantir une dotation en personnel appropriée, ainsi que de rationaliser et d'automatiser les processus permettant de soutenir pleinement les régions et les bureaux de pays. Il était tout aussi important de clarifier les processus décisionnels dans l'Organisation, pour savoir qui doit être informé, consulté et tenu responsable, de façon à ce qu'une fois mis en place, ils soient respectés. Des filières hiérarchiques et des chaînes de responsabilité clairement définies doivent être établies et respectées au sein des différents départements et unités ainsi qu'à tous les niveaux de l'Organisation.

59. C'est pourquoi l'OIM a établi le Cadre de gouvernance interne, un système de gouvernance interne moderne et adapté aux besoins, dans lequel elle continuera d'investir de façon à ce qu'il constitue l'ossature fonctionnelle de l'Organisation et sous-tende tous les autres domaines de développement institutionnel.

60. Étant donné l'importance de la responsabilité et de la transparence, l'OIM a d'ores et déjà procédé à un examen des processus applicables en cas de manquement ainsi que des mécanismes de réclamation prévus par son système interne d'administration de la justice. Elle met actuellement au point un système simplifié de signalement des cas de manquement présumés et d'enquête sur de telles allégations.

61. Le Cadre de gouvernance interne n'étant pas une structure figée, il devra être régulièrement réexaminé et révisé en réponse aux faits nouveaux survenant en interne et en externe.

### *Efficacité opérationnelle*

62. L'efficacité opérationnelle de l'OIM est déjà extrêmement robuste. Ces dernières années, la dimension mobilité des crises – des catastrophes naturelles aux flambées de maladies infectieuses – a été reconnue par la communauté internationale, et l'OIM a élaboré de solides cadres d'intervention, tels que le Cadre opérationnel en cas de crise migratoire. Cependant, elle peut améliorer la prévisibilité et la cohérence des résultats dans toutes ses activités, introduire une gestion des risques plus rigoureuse et investir dans une approche plus adaptée au contexte, plus souple et plus durable.

63. En outre, l'OIM peut se doter d'une capacité d'analyse plus solide qui lui permette de relier ses capacités de collecte de données actuelles à la préparation opérationnelle, et d'offrir aux États la possibilité de veiller à ce que les besoins des migrants soient anticipés et satisfaits à tous les stades de leur voyage.

### *Capacité d'orientation*

64. Il existe un vaste gisement de connaissances politiques dans toute l'Organisation, du fait de son vaste portefeuille de projets et de l'expertise accumulée par son personnel. Ces connaissances ne doivent pas rester figées dans des bases de données, mais devenir une source vivante d'orientations générales susceptibles d'adaptation, permettant de s'attaquer à des questions fondamentales, nouvelles et anciennes, et d'aider l'Organisation à perfectionner ses propres interventions. Pour être pleinement utile à ses États Membres et fournir un soutien efficace aux migrants, l'OIM doit faire connaître son expérience (même si elle va à l'encontre de postulats bien établis) afin d'améliorer la conception et la fonction de divers aspects des politiques migratoires.

65. De la sorte, les politiques seront appliquées de manière cohérente dans toute l'Organisation, compte tenu de la grande diversité des contextes dans lesquels elle intervient, ce qui ne signifie pas que ces politiques soient figées. Des mécanismes doivent être mis en place pour veiller à ce que les informations et les idées nouvelles puissent être intégrées dans les orientations générales sur des questions clés. Les principes de bonne gouvernance sont universels, mais les moyens de les mettre en œuvre sont divers et variés. Le Pôle stratégique de l'OIM, qui est un catalyseur de la formulation de politiques et de la prise de décisions stratégiques, apportera un appui à tous les niveaux de l'Organisation à cet égard.

#### *Données et recherche*

66. L'OIM est aujourd'hui devenue un point de référence pour certains indicateurs clés sur la migration, notamment en ce qui concerne la traite d'êtres humains, les migrants portés disparus, les déplacements internes et les mouvements massifs. Il est néanmoins possible de préciser davantage les objectifs de l'OIM en matière de données – ainsi que les fonctions et destinataires de ces dernières –, de consolider les données à l'échelle de l'Organisation et d'améliorer la qualité, la cohérence et la comparabilité des jeux de données.

67. L'élaboration d'une stratégie en matière de données applicable à l'ensemble de l'OIM permettra à l'Organisation de continuer à renforcer ses capacités et ouvrira la voie à de nouveaux modes de collecte de données pouvant améliorer les résultats opérationnels. À cet effet, le recours à de nouvelles technologies, à de nouveaux partenariats et à de nouvelles sources de données – y compris les mégadonnées – devra s'accompagner de mesures garantissant une gestion responsable des données par tous leurs utilisateurs. D'une manière générale, c'est en mettant l'accent sur la qualité et non sur la quantité que l'OIM obtiendra les meilleurs résultats en matière de communication et de crédibilité.

#### *Gestion des connaissances*

68. Pour développer les capacités d'orientation au sein d'une organisation, il faut d'abord être en mesure de rassembler et de gérer les connaissances accumulées, qu'il s'agisse de connaissances opérationnelles, d'informations sur les tendances et les faits nouveaux en matière de politiques, d'enseignements tirés de la mise en œuvre des projets, ou de la collecte de données clés. Bien que le renforcement des capacités d'orientation ne repose pas uniquement sur la gestion des connaissances, si l'OIM n'a pas les moyens d'apprendre et de partager ses connaissances, son appui aux politiques restera fragmenté et fondé sur une approche descendante et ne pourra guère évoluer.

69. Il ne s'agit pas d'un simple processus. Il est nécessaire de créer au sein de l'OIM une culture du partage et de l'apprentissage fondée sur une identité et une mission communes, et d'établir des structures de communication efficaces pour faciliter les échanges internes, ainsi qu'un espace pour réfléchir à l'expérience acquise dans le cadre de projets, qu'elle soit positive ou négative. Il faut aussi investir dans les capacités permettant à l'Organisation de procéder à une évaluation qualitative de son action. La facilitation de la gestion des connaissances – soutenue sans réserve au plus haut niveau – sera essentielle pour la phase suivante du développement institutionnel de l'OIM. Cependant, elle doit être considérée comme le moyen de produire des changements plus vastes, et non comme une fin en soi.

#### *Innovation*

70. Étant donné que l'OIM est une organisation fondamentalement opérationnelle dont le budget est fondé sur les projets, l'innovation est profondément ancrée dans ses activités quotidiennes. De fait, la capacité d'adaptation de l'Organisation est le plus bel exemple d'innovation. Cependant, pour qu'elle soit au service du développement institutionnel, l'innovation doit être prise en compte de

manière systématique. D'une part, cela suppose l'ouverture à des idées nouvelles et inédites (même quand le risque d'échec est élevé) et la création d'un espace d'expérimentation. D'autre part, elle s'inscrit dans une culture organisationnelle caractérisée par la volonté de remettre en question les hypothèses et processus établis, afin que la pratique institutionnelle évolue en permanence pour s'adapter aux contextes nouveaux et répondre aux besoins en constante évolution des bénéficiaires.

### *Perfectionnement du personnel*

71. Pour que l'Organisation puisse atteindre ses objectifs, il lui faudra investir dans son personnel et lui offrir des possibilités d'avancement à tous les niveaux. Il y a lieu d'aider le personnel à tous les niveaux de l'Organisation à développer les compétences dont il aura de plus en plus besoin à l'avenir, telles que la diplomatie et l'analyse politique, et de créer un espace permettant au personnel essentiel de réfléchir aux progrès accomplis à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Parallèlement à la bonne préparation du personnel, il est indispensable d'encourager l'apprentissage et la responsabilisation et de souligner l'utilité de l'échange de connaissances. Enfin, il y a lieu d'améliorer les possibilités d'acquisition de compétences dans des domaines de connaissances complémentaires (migration ou autre), tout en créant au sein de l'OIM des réseaux réunissant tous ceux qui possèdent déjà une solide expérience dans un domaine d'activité particulier.

### *Un environnement de travail favorable*

72. Pour pouvoir s'épanouir, le personnel de l'OIM doit se sentir respecté et en sécurité. À cette fin, il faut créer un environnement exempt de harcèlement et d'intimidation, ainsi que des voies de recours clairement définies. En outre, la culture de l'OIM sur le lieu de travail doit être inclusive à tous les niveaux : accepter les différences de tous types, y compris en ce qui concerne le sexe et l'orientation sexuelle, la race, la croyance et le handicap, et reconnaître les avantages d'un lieu de travail où la prise en considération d'expériences et de points de vue divers renforce l'innovation.

73. Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières aura une incidence sur la manière dont la migration sera envisagée et examinée au sein du système des Nations Unies, par les États Membres et par l'OIM. Cependant, il n'est pas le seul catalyseur de changement. Partout dans le monde, les gouvernements prennent conscience que la migration est une question qui, quoique sensible, revêt une importance fondamentale pour la coopération internationale. Les décisions que prendra l'OIM quant aux domaines dans lesquels elle investira ces cinq prochaines années, ainsi que l'ampleur de ces investissements auront une incidence sur la mesure dans laquelle la communauté internationale dans son ensemble sera armée pour répondre aux besoins évolutifs sur la scène migratoire. À l'heure où les facteurs de migration et les dynamiques migratoires restent rarement figés, l'OIM a l'occasion de renforcer ses atouts fondamentaux, à savoir sa souplesse, sa réactivité et sa connaissance du terrain, et d'offrir à ses États Membres et aux migrants les services d'un partenaire capable d'évoluer et d'apprendre à leurs côtés. De la sorte, l'OIM peut conduire un débat mondial qui prend acte et traite de la complexité qui caractérise la gestion des migrations actuelles, tout en veillant à ce que les migrants continuent d'être au cœur de la conversation.



## Appendice

### INFORMATIONS ACTUALISÉES ET ÉTAPES SUIVANTES

1. Établir la direction stratégique d'une organisation n'est que le premier pas. Une fois approuvée, elle ouvre la voie à une série de processus de planification qui pourront transposer les aspirations dans les faits. Après avoir largement consulté les Membres, le Bureau du Directeur général s'emploie à présent à élaborer un plan de mise en œuvre quinquennal, fondé sur les priorités énoncées dans la Vision stratégique.
2. Certaines priorités de l'OIM ont déjà été traduites en action, comme suit :
  - a) Nouvelles structures :
    - i) Création, en janvier 2019, du Secrétariat du Réseau des Nations Unies sur la migration, hébergé au sein du Bureau du Directeur général ; et lancement, par les huit responsables du Comité exécutif du Réseau, du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour la migration – un fonds de financement commun destiné à appuyer la conception et la mise en œuvre de programmes conjoints permettant d'apporter une réponse multidimensionnelle aux besoins migratoires.
    - ii) Création, le 1<sup>er</sup> avril 2019, du Pôle stratégique au sein du Bureau du Directeur général. Ce pôle jouera un rôle moteur dans le développement et la gestion des connaissances dans l'Organisation, et contribuera à la bonne compréhension des conséquences, sur le plan des politiques, des activités et de l'expérience opérationnelles de l'OIM. En outre, il formule actuellement une stratégie d'ensemble en matière de données pour l'Organisation et appuie l'élaboration d'orientations internes.
  - b) Investissements financiers :
    - i) Depuis octobre 2018, l'OIM a alloué près de 6 millions de dollars É.-U. de financements souples à des domaines clés, tels que les capacités d'orientation, les données et la recherche, la gestion des connaissances, le perfectionnement et la formation du personnel, et la communication.
    - ii) Parallèlement, 2,2 millions de dollars É.-U. de financements souples provenant de certains États Membres ont été réservés de façon à permettre au Réseau des Nations Unies sur la migration de démarrer dans les meilleures conditions possibles.
3. Pour ce qui est des étapes suivantes, le plan de mise en œuvre complet comprendra :
  - a) L'élaboration de mesures à court, moyen et long terme permettant d'atteindre les objectifs de la Vision stratégique selon chacun des domaines de développement institutionnel et chacune des priorités thématiques énoncés dans le présent document, parallèlement au Cadre de gouvernance interne ;
  - b) Une définition claire des responsabilités au sein de l'OIM, de l'appropriation et de la responsabilisation, ainsi que de la chronologie et des délais prévus pour chaque composante de la Vision stratégique ;
  - c) L'élaboration de stratégies régionales, elles aussi quinquennales (2020-2024), qui seront prêtes à être mises en œuvre au début de 2020 ;
  - d) L'élaboration d'indicateurs de performance clés, qui pourront se traduire par un suivi concret axé sur les résultats à tous les niveaux de l'Organisation, à l'échelle régionale et départementale, y compris des objectifs d'étape pour le changement institutionnel, et la formulation d'un cadre de gestion des risques et de surveillance qui accompagnera la mise en œuvre et le suivi ;

- e) Un solide calcul en interne de la masse critique du financement de base – coûts initiaux et besoins à long terme –, nécessaire pour garantir la réalisation des priorités stratégiques et institutionnelles, qui sera assorti d'une stratégie de dotation en ressources relevant de la responsabilité collective de tout le personnel de l'Organisation.
- 4. Un premier projet de plan de mise en œuvre quinquennal sera diffusé à la fin de 2019.