

## **COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

### **Trente-deuxième session**

### **DÉCLARATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL**



## DÉCLARATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Introduction

1. Mesdames et Messieurs les délégués, chers amis, chers collègues, bonjour. Je suis heureux d'avoir l'occasion de m'adresser à vous une dernière fois. Ce fut un honneur de diriger l'OIM à un moment si propice de son histoire, et un privilège de la porter vers un niveau supérieur de croissance et de maturité, en sa qualité de partenaire et de membre à part entière de la famille du système des Nations Unies.
2. Je relèverai ce matin certains de nos accomplissements fondamentaux en 2022, comme exposé dans notre Rapport annuel, et reviendrai sur certains des plus importants changements intervenus pour l'OIM – et pour le monde en général – depuis 2018. Je sais que la nouvelle Directrice générale, Amy Pope, poursuivra ce bon travail, et que l'Organisation est confiée à quelqu'un qui la connaît bien.
3. La stabilité de cette transition de l'Administration est particulièrement importante dans le contexte d'instabilité mondiale que nous connaissons aujourd'hui.
4. En avril de cette année, des affrontements ont éclaté partout au Soudan. Nous estimons que près de deux millions de personnes ont été déplacées à l'intérieur du pays, et que plus d'un demi-million sont passées dans un pays voisin. De nombreuses parties du pays restent inaccessibles aux travailleurs humanitaires, ce qui aggrave une crise nationale qui menace désormais de s'étendre à toute une région déjà livrée à de grandes difficultés.
5. À mesure que la guerre en Ukraine se prolonge, le coût humain pour les civils augmente de jour en jour. La destruction du barrage de Kakhovka a endommagé des infrastructures, et a entraîné et continuera d'entraîner des conséquences environnementales désastreuses. Elle a créé de nouvelles pénuries d'énergie et d'eau pour une population déjà dévastée par le conflit. Tandis que l'OIM répond à la situation en fournissant de l'eau, de la nourriture, des articles d'urgence et des soins de santé, nous constatons – une fois de plus – que les personnes prises dans des situations de crise sont souvent celles qui les ont le moins provoquées.
6. J'aimerais pouvoir dire que nous avons vu des crises se résoudre depuis mon entrée en fonction en 2018. Malheureusement, comme beaucoup de mes homologues directeurs d'organismes des Nations Unies, j'ai le triste devoir de faire part de la persistance des conflits dans le monde.
7. À l'OIM, nous avons déclaré une situation d'urgence de niveau 3 pour la République démocratique du Congo, où un million de personnes ont été déplacées depuis le début de l'année. Ce n'est que la dernière déclaration de ce type en date. À l'heure actuelle, nous comptons sept situations d'urgence de niveau 3 dans le monde, ce qui est un record. De nouvelles crises éclatent chaque année, mais peu disparaissent complètement.
8. La même continuité tragique s'observe pour ce qui est du nombre de migrants qui perdent la vie chaque année, un nombre d'une ampleur et d'une prévisibilité horribles. Si les chiffres, les nationalités et les routes fluctuent, les paramètres de la tragédie persistent.
9. Des centaines de personnes ont perdu la vie en Méditerranée il y a à peine deux semaines, dans ce qui semble avoir été une catastrophe évitable. Des centaines d'autres se sont retrouvées aux mains d'individus qui les violentent et les torturent pendant leur voyage.

10. Le sort terrible des migrants sur les routes dangereuses – en particulier en mer – met la communauté mondiale face à un grave problème. Mais cette situation ne doit pas inspirer un sentiment d'impuissance collective ; elle doit au contraire être un appel aux armes pour protéger les droits – et la vie – des personnes lorsqu'elles sont le plus vulnérables.

## **L'OIM en 2022**

### ***Résilience***

11. En 2022, les dépenses de l'OIM ont atteint 2,9 milliards de dollars É.-U., et l'Organisation comptait un effectif de plus de 19 000 personnes intervenant dans des contextes opérationnels parmi les plus complexes au monde. L'OIM a vu des situations se détériorer partout dans le monde, et les demandes d'aide s'accroître en conséquence.

12. La guerre en Ukraine a exigé de l'OIM qu'elle mobilise tout l'éventail des capacités et de l'expérience qui lui permettent de protéger les personnes dans des moments de traumatisme profond qui bouleversent leur vie. Pendant les premières semaines du conflit, l'OIM a facilité la gestion de flux massifs de personnes migrant par-delà les frontières à plus de 30 points de passage frontaliers. Dans le même temps, l'Organisation a suivi la situation des personnes déplacées à l'intérieur du pays et a offert une aide sous diverses formes. À la fin de 2022, nous avons fourni des services à plus de 3,25 millions de personnes touchées par la crise.

13. À mesure que la crise a évolué, l'aide apportée par l'OIM a également connu une évolution. L'Organisation a ainsi offert des conseils et un appui technique aux personnes bénéficiant d'une protection temporaire dans l'Union européenne, tout en suivant l'évolution des besoins en Ukraine et en y répondant.

14. L'aide que nous fournissons aux personnes touchées sera maintenue, même face à l'intensification des affrontements. Mais nous devons garder à l'esprit que l'attention portée à la guerre en Ukraine a réduit la visibilité d'autres crises partout dans le monde, y compris celles créées ou aggravées par le changement climatique. Mais celles-ci n'en sont pas moins urgentes.

- a) Les activités de l'OIM afférentes aux dimensions des crises se rapportant à la mobilité ont bénéficié à plus de 31,1 millions de personnes, soit trois fois la population de mon pays, le Portugal.
- b) Nos collègues qui s'occupent de la gestion et de la coordination des camps ont apporté une aide à 41,1 millions de personnes dans 37 pays. Parmi ces personnes, 60 % résidaient dans seulement 5 pays : le Bangladesh, l'Éthiopie, le Nigéria, la Somalie et le Soudan du Sud.
- c) Les équipes de santé de l'OIM ont orienté près d'un million de personnes en état de malnutrition modérée ou grave vers un traitement, et ont répondu à 112 flambées de maladies dans 85 pays, y compris de multiples épidémies de choléra en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique centrale.
- d) Le coût des activités de l'OIM en matière d'aide humanitaire et de solutions durables a dépassé un milliard de dollars É.-U. rien qu'en 2022.

15. Comme vous le savez, le mandat de l'OIM couvre le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. En apportant une réponse et en fournissant une aide pendant et après les situations de crise, nous nous employons à renforcer la résilience des migrants, des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des communautés d'accueil, permettant ainsi aux personnes de déterminer leur propre avenir.

16. Pour cela, nous devons concevoir nos interventions d'une manière qui dépasse les frontières, et tient compte des besoins de toute la région – et de toutes les populations touchées.

17. Par exemple, dans le cadre du plan d'action global de l'OIM pour l'Afghanistan et les pays voisins, nos collègues ont apporté une aide à plus de 3,4 millions d'Afghans et aux communautés qui les accueillent en Asie centrale, principalement en Afghanistan, en République islamique d'Iran et au Pakistan.

18. Cependant, notre action en Afghanistan est à présent entravée par l'interdiction faite aux femmes afghanes de travailler pour les Nations Unies. Dans tout le pays, les femmes et les filles sont soumises à des restrictions tout à fait inacceptables qui constituent des violations de leurs droits humains les plus fondamentaux. Nous continuerons d'apporter notre aide, mais il sera impossible d'atteindre une paix et une stabilité durables sans la participation active des femmes à la vie et à l'avenir de leur pays.

19. Nous avons collaboré avec des gouvernements d'Amérique centrale et du Sud pour apporter une réponse globale à la situation de millions de ressortissants vénézuéliens dans la région, ainsi que pour faire face au nombre croissant de Vénézuéliens et de personnes d'autres nationalités qui migrent vers le nord en passant par l'une des routes de transit les plus dangereuses, le bouchon du Darién.

20. De plus en plus, nous avons été amenés à envisager les mouvements mixtes internes et internationaux de personnes comme une chaîne indissociable de mobilité humaine nécessitant une réponse cohérente et multidimensionnelle. Nous tirons des enseignements de ces expériences et nous étudions comment les appliquer aux nouveaux défis qui se posent.

21. Les données et l'analyse sont essentielles à cet égard. La création de notre Institut mondial des données, à Berlin, répond à ce besoin.

22. L'OIM continue d'héberger le plus grand registre au monde de données primaires sur les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Les données et analyses de la MSD ont été utilisées pour éclairer 86 % des plans d'intervention humanitaire en 2022, tandis que de nouveaux outils, tels que l'indice sur les solutions et la mobilité, permettent à la communauté internationale d'élaborer des outils et des analyses de données de manière ventilée aux fins de solutions durables pour l'avenir.

23. Par ailleurs, face à l'accroissement du nombre et de la fréquence des catastrophes, provoquées en grande partie par le changement climatique, l'OIM a continué d'innover, par exemple en créant des exercices de simulation en ligne basés sur des scénarios afin de faciliter la conception de programmes de préparation aux situations d'urgence, ce qui a été mis en place en Somalie ; en créant des systèmes d'alerte précoce en Afrique de l'Ouest, notamment l'outil de suivi de la transhumance au Nigéria ; et en expérimentant un nouveau modèle d'abri aux Philippines, qui comprend une pièce sécurisée pour les zones exposées au risque de typhon.

24. En effet, plus de 30 % de la partie opérationnelle du budget de l'OIM a été allouée à l'action climatique et à des aspects relatifs à la réduction des risques en 2022.

### **Mobilité**

25. Mesdames et Messieurs les délégués, la décision de migrer n'est jamais simple à prendre. Il faut du courage et des facultés d'adaptation pour prendre un nouveau départ dans un autre pays. Il faut de la ténacité, de la détermination. La décision de migrer peut – et doit – être chargée de l'espoir

de possibilités nouvelles. Or, elle est trop souvent motivée par l'absence de possibilités dans le lieu d'origine.

26. L'année dernière, tandis que les effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) s'estompaient, l'OIM a aidé et formé des dizaines de milliers de migrants à divers stades de leur voyage de migration, afin de promouvoir des migrations sûres et régulières et de mettre à profit les avantages qu'elles offrent.

27. L'OIM a collaboré avec des communautés de migrants dans 51 pays, offrant des orientations et un appui afin de promouvoir l'inclusion sociale. Par exemple, en Iraq, l'OIM a réalisé des évaluations du marché du travail et a collaboré avec le secteur privé pour mettre en correspondance les migrants avec les possibilités d'emploi.

28. L'OIM a également collaboré avec des gouvernements pour garantir la sécurité des mouvements transfrontaliers, en apportant un appui à 336 points d'entrée dans le monde entier et en mettant en place 46 systèmes de surveillance des maladies. Ces activités restent essentielles, même si la pandémie de COVID-19 est derrière nous, et je saisis cette occasion pour inviter les États Membres à ne pas oublier les défis que pose la transmission virale aussi rapidement que nous avons oublié les difficultés qu'ont causées les confinements subis en raison de la pandémie de COVID-19.

29. L'OIM a facilité les efforts de réinstallation, d'admission pour motifs humanitaires et de réimplantation de 30 États, prêtant assistance à 120 728 réfugiés et autres personnes vulnérables. Les opérations de plus grande envergure ont été menées au Liban, au Pakistan et en Türkiye.

30. Nous avons également fourni une aide au retour à plus de 50 000 personnes, principalement au départ du Niger (27 %), de l'Allemagne (14 %) et de la Grèce (5 %), vers le Mali (9 %), la Guinée (9 %) et l'Éthiopie (9 %). L'OIM est de plus en plus sollicitée pour venir en aide aux migrants en situation de vulnérabilité à toutes les étapes du processus de retour, ce qui confirme l'importance d'une approche axée sur la protection.

### **Gouvernance**

31. En tant qu'organisme décentralisé et axé sur les activités opérationnelles, l'OIM accorde la priorité à la protection et au bien-être des migrants, dans l'intérêt de millions de personnes chaque année. Mais pour améliorer réellement la vie des personnes à long terme, les partenariats de l'OIM avec les États Membres et d'autres acteurs du secteur public sont essentiels, afin d'améliorer la gouvernance des migrations et de renforcer les capacités permettant de venir en aide aux personnes qui migrent.

32. Ces activités ont été soutenues – dans une large mesure – par les 33,25 millions de dollars É.-U. de financements sans affectation spéciale alloués par une poignée d'États Membres de l'OIM et les 16 millions de dollars É.-U. déboursés par le Fonds de l'OIM pour le développement en 2022.

33. Je tiens à remercier les États Membres qui ont versé des fonds sans affectation spéciale en 2022 ; même après les réformes budgétaires convenues l'année dernière, les contributions sans affectation spéciale restent une source essentielle de soutien qui permet à l'OIM de renforcer son assise stratégique et opérationnelle.

34. En 2022, les fonds sans affectation spéciale nous ont principalement servi à poursuivre la mise en œuvre du Cadre de gouvernance interne, à assumer nos responsabilités de coordination du Réseau

des Nations Unies sur les migrations, à renforcer nos partenariats au sein du système des Nations Unies et à améliorer notre efficacité opérationnelle sur le terrain.

35. Mais ils ont également servi à l'élaboration de nouveaux outils qui répondent à une demande, tels que le nouvel outil d'évaluation de la maturité numérique de la gestion des migrations de l'OIM, qui permet aux États Membres d'identifier les lacunes et les mesures à prendre pour garantir une transformation numérique sécurisée des processus nationaux d'immigration. Nous avons beaucoup appris pendant la pandémie de COVID-19. Nous devons poursuivre la numérisation des processus de migration.

36. De même, le Fonds de l'OIM pour le développement a appuyé l'élaboration de politiques dans divers domaines tels que la migration de main-d'œuvre ou la mobilisation de la diaspora. Un quart de ces projets faisaient appel à l'une ou l'autre forme de technologie, en cette époque où les avancées numériques et technologiques font partie intégrante d'une bonne gestion des migrations, même si elles s'accompagnent d'un certain nombre de défis à gérer.

37. Tout en continuant de collaborer étroitement avec les États Membres à l'élaboration de politiques globales équilibrées, nous avons également poursuivi nos efforts visant à rassembler l'ensemble de nos parties prenantes.

38. En juin de l'année dernière, l'OIM a coorganisé le premier Sommet mondial de la diaspora, qui a rassemblé des gouvernements et des communautés de la diaspora, et a permis de lever un montant record de 16,4 millions de dollars É.-U. auprès d'entreprises, de fondations et de particuliers du secteur privé, ainsi que nouer des partenariats avec des acteurs privés visant à aider les migrants et les personnes déplacées.

### **Changements durables**

39. À l'approche de la fin de mon mandat, l'heure est venue pour moi de porter un regard sur les changements qui se sont produits au cours des cinq dernières années.

40. Certains de ces changements étaient imprévus : en 2018, nous n'imaginions pas que nous nous apprêtions à vivre des mois de confinement, voire des années pour certains, afin de nous protéger du virus de la COVID-19. Mais la pandémie a montré à quel point l'OIM excelle en situation de crise. Dans ce contexte, et peut-être grâce à sa capacité à s'adapter et à répondre à l'imprévu, l'Organisation a continué de se développer, tant sous l'angle de sa réputation que de ses activités.

41. J'ai vu le personnel de l'OIM – sous une pression sans précédent – relever de nouveaux défis avec un engagement, un professionnalisme et une faculté à résoudre les problèmes dont peu d'Organisations peuvent se targuer. Les hommes et les femmes de cette Organisation m'ont inspiré un profond sentiment de fierté et d'admiration qui perdurera longtemps après mon départ.

42. Tout dirigeant a la responsabilité de préparer son organisation pour l'avenir. Et je pense que j'ai – que nous avons – posé les fondements qui permettront à l'OIM de prospérer pendant les dix années à venir, en mettant en place les structures nécessaires pour gérer des opérations qui représentent désormais plusieurs milliards de dollars par an.

43. La Vision stratégique pour 2019-2023 et le Cadre de gouvernance interne ont offert à l'OIM une base solide lui permettant de définir un programme clair, en interne comme en externe, en identifiant les priorités d'action urgentes. Plus encore, ces processus ont doté l'OIM de moyens de planification stratégique au Siège comme dans les bureaux régionaux et de pays.

44. L'examen à mi-parcours de la Vision stratégique, réalisé l'année dernière au moyen d'enquêtes et de discussions avec la haute direction, a offert un aperçu de ces progrès à la direction. Les points saillants de cet examen vous seront exposés dans l'annexe jointe au texte de ce discours. L'examen a montré :

- a) Premièrement, que la Vision stratégique n'est pas, bien entendu, un document parfait. Mais je pense qu'elle représente un pas en avant nécessaire pour l'OIM dans le cadre de l'élaboration d'une architecture stratégique.
- b) Deuxièmement, que la fixation de priorités reste difficile pour une Organisation axée sur le terrain, au mandat triple, et au budget fondé de façon disproportionnée sur les projets. Mais l'exercice est possible et, je pense, souhaitable.
- c) Troisièmement, qu'il existe désormais une plus grande cohérence et davantage d'échanges entre les domaines programmatiques. Nous avons éliminé des cloisonnements en permettant aux collègues de se concentrer sur les objectifs plus généraux de leur travail : renforcer la résilience des personnes, des communautés et des sociétés ; rendre la mobilité humaine meilleure (c'est-à-dire plus sûre) ; et investir dans une gouvernance durable qui s'appuie sur des données et sur des partenariats solides.

45. Ce travail n'est pas achevé ; il faudra du temps pour le consolider. Mais il offre une perspective à une organisation qui a – trop souvent – été contrainte de se focaliser sur le court terme en raison de l'imputation des dépenses aux projets.

46. De la même manière, le Cadre de gouvernance interne a consolidé le cœur opérationnel de l'OIM en transformant les rouages de son fonctionnement. Je tiens à remercier Laura Thompson, notre ancienne Directrice générale adjointe, pour le travail extraordinaire qu'elle a accompli pour élaborer et mettre en œuvre le Cadre, fruit de ses nombreuses années d'expérience à l'OIM.

47. En juin 2023, 89 % des tâches relevant des domaines d'action 1, 2 et 4 du Cadre de gouvernance interne sont achevées ou font l'objet d'un traitement accéléré pour l'être, et nous sommes en voie de disposer d'un système de gouvernance interne adapté à nos besoins.

48. Parallèlement à cette transformation profonde de l'Organisation, nous avons œuvré à notre pleine intégration dans la famille – quelquefois déconcertante – des Nations Unies. La responsabilité confiée à l'OIM, en 2018, de coordonner le Réseau des Nations Unies sur les migrations était une déclaration de confiance à l'égard de l'un des plus récents organismes apparentés au système des Nations Unies.

49. Si cette confiance a pu être considérée comme un pari, celui-ci s'est révélé payant. L'année dernière, 153 États Membres ont participé au premier Forum d'examen des migrations internationales, tenu à New York. Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières et le Réseau des Nations Unies sur les migrations sont étroitement liés. L'OIM, par l'intermédiaire du Réseau des Nations Unies sur les migrations, a été au cœur des discussions, aidant les États Membres à examiner leurs progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs énoncés dans le Pacte mondial. En outre, à la fin de 2022, le Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire pour la migration avait reçu 37,5 millions de dollars É.-U. de capitaux de la part de 19 donateurs, y compris des donateurs non traditionnels, tandis que le Pôle du Réseau sur les migrations avait permis de rassembler des connaissances spécialisées.

50. Mais, surtout, pour la première fois de leur histoire, les Nations Unies parlent d'une seule voix en matière de migration, en accord avec les priorités de leurs Membres.



51. Le chemin qui a conduit à notre pleine participation au système des Nations Unies a été long – et parfois laborieux – mais notre influence est indéniable. La grande majorité des analyses communes de pays achevées en 2022 ont fait apparaître les tendances migratoires clés et ont identifié les migrants et les populations déplacées comme des groupes ne devant pas être laissés pour compte.

52. La participation de l'OIM au Groupe directeur chargé d'apporter des solutions à la question des déplacements internes, créé pour promouvoir le Programme d'action du Secrétaire général, témoigne du rôle moteur joué par l'OIM sur le terrain. Le rôle de premier intervenant et de défenseur qu'elle assume également pour le compte des pays et des communautés les plus touchés par le changement climatique a été reconnu tant sur le plan mondial que régional, et nous espérons avoir contribué de façon déterminante à la percée obtenue à la vingt-septième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, lors de laquelle l'incidence du changement climatique sur la mobilité humaine a été reconnue. Le monde a commencé à prendre conscience du sort des personnes déplacées, tout comme il a pris conscience de la valeur de la migration comme forme d'adaptation.

53. Le sommet sur les objectifs de développement durable qui se tiendra en septembre sera mon dernier grand rendez-vous en tant que Directeur général de l'OIM. Ce sera, je pense, une excellente occasion de faire valoir l'importance de la mobilité humaine pour la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la réalisation des objectifs de développement durable, et de souligner que la migration, si elle est bien gérée, peut être une pierre angulaire du développement durable, de la prospérité et du progrès.

54. Mais ce sommet sur les objectifs de développement durable nous rappelle aussi que notre travail est loin d'être terminé, et qu'aucun relâchement ne nous est permis quand tant d'objectifs semblent glisser hors de notre portée. Plus particulièrement, quand tant de personnes dans le monde sont réduites au désespoir, il nous rappelle que le système des Nations Unies, de même que notre action, reste indispensable.

### **Observations finales**

55. Mesdames et Messieurs les délégués, chers collègues, ce fut un honneur de diriger l'OIM à un moment si décisif de son développement, et de diriger un personnel dont l'engagement n'a d'égal que l'empathie.

56. Je quitte l'Organisation, je suppose comme bon nombre de mes prédécesseurs, avec un profond goût d'inachevé. C'est le lot de tous les dirigeants : un sentiment tenace qu'il aurait été possible de faire plus.

57. Mais je pars aussi le cœur lourd face à l'état actuel du monde : les divisions qui se creusent entre les puissances mondiales et leurs idéologies et intentions ; l'opposition croissante entre les économies mondiales et à l'intérieur même de celles-ci ; et le fossé qui s'élargit, chargé de haine et de xénophobie, entre les migrants et les réfugiés et les communautés qui les accueillent.

58. Ces tendances sont interconnectées. Il ne sera pas suffisant de s'attaquer aux problèmes du monde un à un. Bien sûr, nous devons lutter contre les effets du changement climatique, mais nous devons aussi trouver de nouvelles voies juridiques permettant aux migrants de transformer leur vie, et il sera essentiel de continuer de répondre aux situations d'urgence humanitaire, qu'elles soient nées de catastrophes ou de conflits.

59. Mais nous devons aussi bousculer les instincts sous-jacents qui ont conduit aux crises que nous voyons autour de nous : la tendance croissante au repli sur soi national, à la recherche de l'intérêt propre et au non-respect des droits humains. Je pense que l'adoption du Pacte mondial a été un moment lors duquel de nombreux dirigeants ont mis de côté ces préoccupations et se sont entendus dans un élan de solidarité avec les migrants. Le Pacte sera un point d'ancrage nécessaire pendant les années à venir.

60. Les migrants, ironiquement, incarnent les valeurs d'ouverture, de courage et de coopération que nous espérons voir en nos dirigeants, et qui seront nécessaires pour surmonter les nombreuses difficultés qui nous attendent. J'espère que nous tirerons les leçons qu'ils ont à nous apprendre. Merci.

## Annexe

### Examen à mi-parcours de la Vision stratégique : principales conclusions

#### I. Contexte

De janvier à septembre 2022, le Bureau exécutif<sup>1</sup> a procédé à un examen de la Vision stratégique pour 2019-2023 visant à :

- **Évaluer les progrès accomplis au regard des piliers essentiels et des facteurs de succès :** qu'est-ce qui a été réalisé, que reste-t-il à faire ?
- **Évaluer dans quelle mesure les idées fondamentales de la Vision stratégique restent pertinentes :** à quels points faudra-t-il accorder plus, ou au contraire moins d'attention à l'avenir ?
- **Éclairer le prochain cycle de planification stratégique :** comment prendre appui sur les évolutions institutionnelles des trois dernières années ?

#### II. Principales conclusions

**La Vision stratégique a été un pas en avant nécessaire pour l'OIM, dans le cadre de l'élaboration d'une architecture stratégique.**

La Vision stratégique n'a pas été considérée comme un document parfait, et elle n'est pas un document traditionnel des Nations Unies. Cependant, le personnel a reconnu la valeur de ce document pour ce qui est de renforcer la cohérence et d'établir un point de référence commun (en interne et en externe) pour une organisation ayant un vaste mandat et une programmation décentralisée. La Vision stratégique a attiré l'attention sur les domaines devant faire l'objet d'un renforcement institutionnel (par exemple, elle a joué un rôle catalyseur pour l'élaboration du Cadre de gouvernance interne). Certains domaines d'action ont été considérés comme sous-estimés, notamment l'action humanitaire et la protection.

**L'approche préconisée dans la Vision stratégique concernant l'établissement de priorités a été difficile à mettre en œuvre pour une Organisation fondée de façon disproportionnée sur les projets.**

Beaucoup de membres du personnel ont rencontré des difficultés pour identifier et fixer des priorités, mais une évolution perceptible a eu lieu entre « c'est infaisable » et « c'est difficile mais faisable ». Cette évolution a été stimulée par l'expérience positive de la conduite des discussions au sein du Réseau des Nations Unies sur les migrations, ainsi que par la capacité croissante de l'OIM à orienter les enjeux pour et avec les États Membres afin de rapprocher les programmes des priorités et des besoins identifiés. L'OIM a également pris une place plus importante sur des questions clés telles que le changement climatique et les données relatives aux déplacements internes.

**Pour la première fois, la Vision stratégique a offert un ensemble de principes communs devant orienter l'élaboration de plans stratégiques régionaux, nationaux et thématiques.**

La Vision stratégique a joué un rôle catalyseur dans le cadre de l'élaboration, pour la première fois, d'une architecture stratégique pour l'OIM. Les stratégies régionales ont été regroupées dans un même cycle de planification, avec également une série de stratégies thématiques clés sur des questions telles que les données, le changement climatique, l'identité juridique et la migration et le développement

---

<sup>1</sup> L'examen a été mené par la Conseillère spéciale auprès du Directeur général pour les questions de politique et de stratégie, et un rédacteur a été détaché du Département des politiques et de la recherche. Le Bureau exécutif a engagé un consultant indépendant chargé d'analyser les informations fournies, notamment au moyen d'une enquête auprès de la haute direction (taux de réponse de 60 %), et de mener des discussions de groupe et des entretiens avec des personnes sources (60 membres du personnel).

durable. Des orientations visant à aider les bureaux extérieurs à élaborer des stratégies à l'échelle nationale ont été élaborées, et un cycle de plans de travail a été mis en place progressivement pour les départements du Siège et les bureaux régionaux. Tous ces efforts se sont appuyés sur le Cadre stratégique de résultats.

**Les trois piliers de la Vision stratégique expriment une vision pour l'OIM allant au-delà des compartimentages traditionnels, et permettent à l'Organisation de définir stratégiquement ses priorités dans les différents domaines de programmes, tout en conservant une certaine souplesse.**

Les piliers ont permis de réduire la rigidité des domaines de programmes. Cependant, ils ont été compris dans une mesure variable. La gouvernance est bien comprise par le personnel, la mobilité l'est moins (s'agit-il de mouvements de personnes accrus, ou plutôt de meilleure qualité ?), et la résilience est une notion plus fluide qui est plus difficile à comprendre, bien qu'elle soit étroitement liée au triple mandat de l'OIM.

**L'OIM s'est développée de façon exponentielle et peut faire davantage, en particulier en matière de perfectionnement des effectifs.**

Certains facteurs de réussite présentés dans la Vision stratégique sont en voie d'achèvement (notamment le Cadre de gouvernance interne), tandis que d'autres sont des entreprises à long terme (notamment la capacité d'orientation et le perfectionnement du personnel). Certains, tels que l'innovation, doivent être analysés davantage pour que l'on puisse comprendre ce qu'ils signifient pour l'Organisation. Un appel fort a été lancé pour un resserrement du lien entre les facteurs de réussite et l'investissement de fonds sans affectation spéciale ou à affectation relativement non contraignante afin de renforcer la transparence en matière de décisions d'allocation de fonds.

L'OIM a fait preuve de résilience à une époque de grande incertitude. La Vision stratégique lui a permis de rester centrée sur les réformes internes tout en faisant face aux mutations qui s'opèrent dans le monde.

L'OIM a apporté des réponses solides à des événements imprévus, y compris des crises complexes telles que celles qui frappent l'Afghanistan et l'Ukraine, ainsi qu'à des phénomènes inattendus d'envergure mondiale, tels que la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Malgré ces efforts importants, l'OIM a accompli de solides progrès sur des questions institutionnelles telles que l'intégration dans le système des Nations Unies (par l'intermédiaire du Réseau des Nations Unies sur les migrations et par sa participation au groupe restreint du Groupe des Nations Unies pour le développement durable).

### **III. Perspectives d'avenir**

**L'OIM a considérablement changé au cours des dix dernières années.**

Si la Vision stratégique a reconnu que des changements rapides avaient déjà été enregistrés sur le plan des effectifs, du budget et des responsabilités de l'OIM, ces domaines ont continué de connaître un important accroissement depuis 2018. À la fin de 2023, l'Organisation prévoit que ses dépenses s'élèveront à plus de 3 milliards de dollars É.-U. et que son effectif atteindra 20 000 personnes. Comme prévu, la création du Réseau des Nations Unies sur les migrations et la coordination de celui-ci par l'OIM ont eu pour effet d'accroître les attentes placées dans le rôle moteur que l'OIM a vocation à jouer sur les questions de migration au sein du système des Nations Unies. De son côté, l'OIM définit aujourd'hui de manière plus stratégique les questions qu'elle souhaite soulever sur la scène mondiale. Les réformes internes, y compris la conception et la mise en œuvre du Cadre de gouvernance interne, les préparatifs en vue de la réforme budgétaire, les modifications de la structure de direction de l'Organisation et la restructuration du Siège sont autant d'éléments indiquant la nécessité d'une consolidation fondamentale.

**Le monde évolue rapidement.**

L'examen a permis d'identifier un certain nombre de défis sous-jacents auxquels l'OIM doit faire face dans l'exercice de son mandat :

- Les changements démographiques, qui laissent entrevoir des perspectives très divergentes dans différents endroits du monde.
- Les inégalités persistantes, qui se creusent depuis la pandémie de COVID-19.
- Le changement climatique, qui a déjà un impact profond sur les communautés vulnérables.
- Les conflits et l'instabilité, qui créent de nouvelles situations prolongées et ont des répercussions plus profondes pour les civils.

Ces préoccupations de longue date sont compliquées par un certain nombre de défis nouveaux :

- Des vulnérabilités complexes créées par un cercle vicieux d'effets politiques, économiques et climatiques.
- Les changements technologiques, notamment la numérisation et le rôle de l'intelligence artificielle.
- Des schémas de mobilité et de travail changeants, car les pénuries de main-d'œuvre nationales et sectorielles sont compliquées par les conséquences de l'automatisation des lieux de travail, les modalités de travail à distance/hybride, ainsi que la persistance des contrats précaires et du travail non autorisé.
- L'enracinement de l'accès inégal au voyage et aux visas entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci.
- L'évolution rapide des dynamiques de migration interne, conjuguée aux pressions pesant sur les lieux urbains.

**Le paysage institutionnel se complexifie.**

Si une attention accrue est portée aux solutions durables et au potentiel qu'offre la mise en œuvre d'une approche fondée sur le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, il est aussi davantage reconnu que les conceptions plus fluides de qui est mobile et qui est dans le besoin compliquent les interventions de protection. Il reste néanmoins essentiel, pour obtenir des résultats probants, d'exploiter des données et de mettre à profit des partenariats stratégiques.

La migration étant une question transversale dans de nombreux domaines d'action, un défi essentiel pour l'OIM consiste à nouer des partenariats fondés sur une solide collaboration et des avantages comparatifs mutuels, tant au sein du système des Nations Unies qu'avec des entités régionales/nationales. Les communautés économiques régionales, les banques de développement multilatérales et les processus consultatifs régionaux sont tous considérés comme des parties prenantes clés pour l'avenir, tout comme le sont les partenaires locaux, du secteur privé et de la société civile. Le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières et le Réseau des Nations Unies sur les migrations sont considérés comme des points d'entrée stratégiques clés en vue de la conclusion de partenariats.