

**COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

**Vingt-cinquième session**

**RAPPORT SUR LES TRAVAUX  
DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL**



## RAPPORT SUR LES TRAVAUX DU BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

### Introduction

1. Le Bureau de l'Inspecteur général soumet un rapport annuel au Comité permanent des programmes et des finances. Le présent rapport donne un aperçu des activités d'évaluation, d'audit interne, d'enquête et d'inspection qu'il a menées pendant la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019.

### Mandat et stratégies du Bureau

2. Le Bureau de l'Inspecteur général a pour mandat de donner au Directeur général des garanties indépendantes et objectives et de lui fournir des études et des conseils systématiques, afin d'améliorer la conception, l'exécution et le déroulement des programmes et des projets de l'OIM et de leur apporter de la valeur ajoutée.

3. La mission, les pouvoirs et les responsabilités du Bureau de l'Inspecteur général sont énoncés dans la Charte y afférente. Le Bureau contribue à la surveillance, au sein de l'OIM, par ses fonctions d'évaluation, d'audit interne, d'enquête et d'inspection. Au titre de sa mission d'assurance, il détermine si les objectifs de l'OIM sont réalisés avec efficacité et efficience et en conformité avec les règlements, les règles et les résultats escomptés de l'Organisation. En outre, il fournit à l'Administration des services consultatifs et des avis sur des politiques et des questions d'organisation, et réalise des examens indépendants.

4. Le Bureau exerce ses fonctions d'audit interne d'une manière généralement conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne édictées par l'Institute of Internal Auditors, et s'acquitte de ses fonctions d'enquête en accord avec les Lignes directrices uniformes en matière d'enquête approuvées par la Conférence des enquêteurs internationaux, et compte dûment tenu de la jurisprudence du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail. Il réalise ses évaluations dans le respect des Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et d'autres principes directeurs relatifs au processus d'évaluation arrêtés par ce dernier.

### Résumé des activités menées pendant la période considérée

5. Le tableau 1 résume les activités menées par le Bureau du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019. (De plus amples informations pour chaque fonction sont données plus loin, dans des sections distinctes.)

**Tableau 1 : Ventilation des activités**

<b>Audits internes</b>	<b>Enquêtes : affaires closes*</b>	<b>Évaluations centrales et examens des résultats de projets</b>	<b>Inspections/ participation à des examens</b>
34	160	4	4

\* Pour une ventilation plus détaillée des activités d'enquête, voir le tableau 3.

6. Les responsables de toutes les fonctions se sont régulièrement réunis avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance et ont donné suite à ses recommandations.

## Structure et ressources du Bureau

7. Le tableau 2 résume les niveaux des effectifs approuvés dans le Programme et Budget pour 2017, 2018 et 2019.

**Tableau 2 : Niveaux des effectifs approuvés**

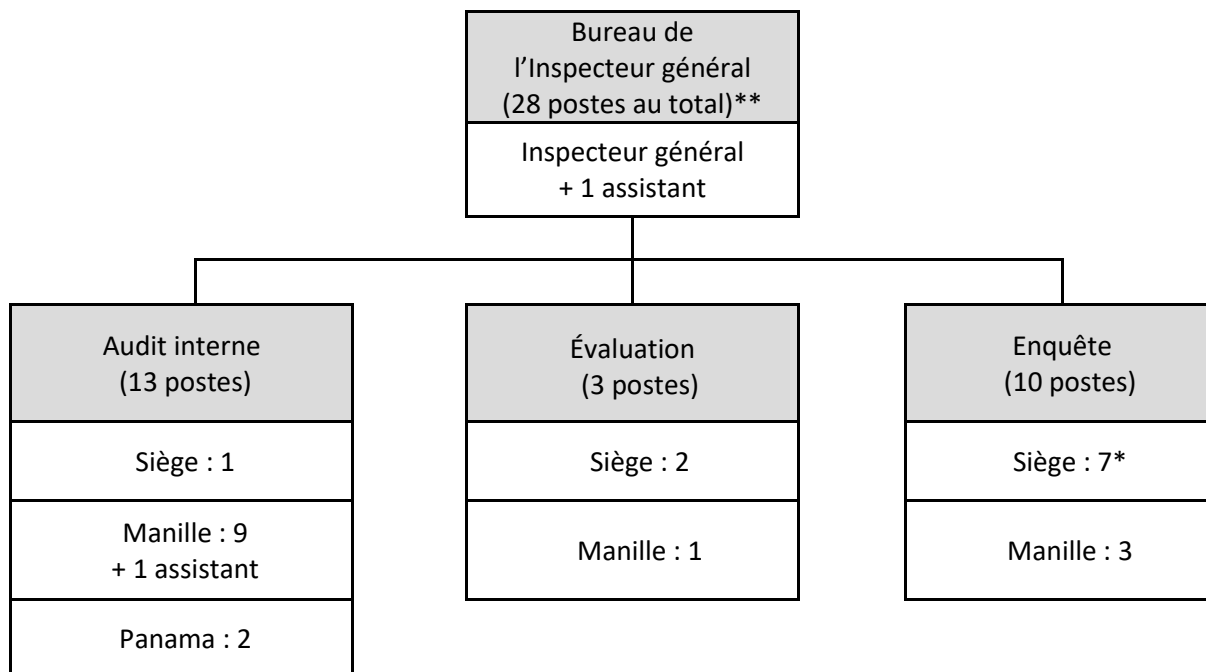
	2017	2018	2019
Inspecteur général	1	1	1
Audit interne*	12	12	12
Enquête*	4	6	10**
Évaluation	3	3	3
Personnel d'appui de la catégorie des services généraux	2	2	2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>28</b>

\* Comprend des fonctionnaires internationaux et des agents recrutés sur le plan national.

\*\* Deux postes approuvés sont restés vacants ; des consultants ont été engagés pendant une partie de la période considérée.

8. Le personnel du Bureau de l'Inspecteur général est déployé sur trois sites : le Siège, le Centre administratif de Manille et le Centre administratif de Panama (voir la figure ci-dessous).

### Effectifs par site



\* Y compris deux postes approuvés qui n'ont pas encore été pourvus.

\*\* En outre, trois membres du personnel temporaires travaillent sur des projets au Siège.

9. Pendant la période considérée, le Bureau a, à l'appui de ses activités d'enquête, engagé des consultants pour couvrir les deux postes vacants, qui ont fourni 546 jours de service. Au total, le coût cumulé de ces consultants s'est élevé à 284 000 dollars É.-U..

10. Deux postes additionnels de fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation ont continué d'être financés pendant la période considérée par des fonds sans affectation spéciale versés par certains donateurs.

11. Sur recommandation du Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance, une analyse coûts-avantages du Bureau de l'Inspecteur général, comprenant un plan de consolidation, a été présentée au Directeur général en 2018.

### **Enquête**

12. Une enquête est un processus officiel d'établissement de faits, qui vise à examiner des allégations de conduite répréhensible et de manquement pour déterminer si de tels actes ont été commis et, dans l'affirmative, identifier la ou les personnes responsables.

13. La fonction d'enquête du Bureau est chargée de mener des enquêtes indépendantes et objectives pour protéger l'intégrité des opérations de l'OIM et en améliorer l'efficacité et l'efficience. À l'exception des allégations de représailles, le Bureau reçoit toutes les allégations de manquement, y compris celles concernant les cas de fraude, de gaspillage, de harcèlement sur le lieu de travail, d'abus d'autorité, et d'exploitation et d'atteintes sexuelles.

14. La fonction d'enquête compte actuellement sept postes de durée déterminée, dont deux ont été approuvés mais ne sont pas encore pourvus. En outre, trois personnes ont été recrutées au titre de contrats spéciaux de courte durée, dont une est chargée de la forensique numérique. L'analyse forensique numérique a été un élément clé de toutes les enquêtes pendant la période considérée. Le Bureau s'attend à ce que la forensique informatique continue de jouer un rôle important dans les enquêtes futures.

15. La fonction d'enquête est complétée par 10 consultants, parmi lesquels huit ont dirigé et mené des enquêtes, un a fourni un appui à domicile, et un autre a assuré des services de traduction et d'interprétation vers et depuis l'arabe.

16. Pendant la période considérée, deux enquêteurs du Bureau ont contribué à la mise en œuvre d'une formation sur la conduite d'entretiens d'enquête au Programme alimentaire mondial, et deux autres ont assisté à une formation aux enquêtes distincte, dispensée par la gendarmerie française. En outre, un enquêteur représente le Bureau au sein de l'équipe spéciale du Siège chargée de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, qui vise à coordonner les efforts de l'Organisation dans ce domaine.

17. Au total, 510 affaires ont été traitées par le personnel chargé des enquêtes pendant la période considérée. Des précisions sur les affaires traitées sont données dans le tableau 3.

18. Le Bureau a conçu une approche des enquêtes en trois phases et fondée sur les systèmes. La première phase, intitulée « Moyens », a été lancée à la fin de la période considérée. Les deux autres, appelées « Assurance » et « Consolidation », suivront en temps voulu.

19. L'Inspecteur général saisit cette occasion pour remercier sincèrement le Directeur général, la Directrice générale adjointe et tous les États Membres de l'OIM – en particulier le Gouvernement des États-Unis d'Amérique – pour les efforts et le soutien fournis afin de transformer l'administration interne de la justice au sein de l'Organisation.

**Tableau 3 : Dossiers d'enquête**

<b>État d'avancement des enquêtes</b>	<b>Nombre d'affaires</b>
<b>Reportées de la période précédente</b>	
Affaires en cours d'enquête	68
Affaires en cours d'évaluation	105
Affaires évaluées en attente d'enquête ou de clôture	12
<b>Nombre total d'affaires reportées de la période précédente</b>	<b>185</b>
Affaires reçues pendant la période considérée	325
<b>Nombre total d'affaires reportées et reçues</b>	<b>510</b>
<b>Affaires closes pendant la période considérée</b>	
Après évaluation	66
Renvoyées à d'autres bureaux de l'OIM (HRM, bureaux extérieurs, Médiateur, etc.)	19
Renvoyées directement à LEGHR	25
Corroborées par un rapport d'enquête et renvoyées à LEGHR	19
Enquêtes menées et affaires non fondées	31
<b>Nombre total d'affaires closes pendant la période considérée</b>	<b>160</b>
<b>Situation au 30 juin 2019</b>	
Affaires en cours d'enquête	68
Affaires en cours d'évaluation	249
Affaires évaluées et en attente d'enquête ou de clôture	33
<b>Nombre total d'affaires en cours</b>	<b>350</b>

HRM : Division de la gestion des ressources humaines ; LEGHR : Division des questions juridiques relatives aux ressources humaines.

## Évaluation

20. La fonction d'évaluation centrale de l'Organisation a continué de renforcer la culture de l'évaluation à l'OIM, donnant des conseils d'expert et des orientations techniques aux bureaux extérieurs et au Siège de l'Organisation sur des questions de suivi et d'évaluation. Ses activités sont fondées sur la stratégie triennale d'évaluation et de suivi (2018-2020), qui promeut et appuie une approche efficace et décentralisée de l'évaluation et vise à renforcer les capacités et l'apprentissage en matière de suivi et d'évaluation.

21. Le Bureau a mené ses évaluations centrales conformément à ses plans de travail biennaux d'évaluation pour 2017-2018 et 2019-2020. Pendant la période considérée, il a achevé deux évaluations. Cette diminution par rapport à la période précédente est principalement due à l'accroissement de la charge de travail liée à la finalisation et au lancement d'activités de formation, ainsi qu'à l'élaboration d'orientations techniques spécifiques. Le Bureau a également procédé à deux examens des résultats de projet.

22. En juillet 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a demandé à devenir membre à part entière du Groupe directeur interinstitutions de l'évaluation de l'action humanitaire. En mai, trois membres du personnel ont participé à la semaine d'évaluation 2019 organisée à Nairobi par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui a revêtu la forme de séminaires de perfectionnement professionnel et de sessions d'échange de pratiques en matière d'évaluation. Cette manifestation a été suivie par la réunion générale annuelle des chefs des bureaux d'évaluation des Nations Unies.

23. Le Bureau a publié une note d'orientation sur les examens des résultats de projet, qui peut servir pour réaliser des examens à mi-parcours ou donner un aperçu des résultats de la mise en œuvre de projets. Il aide également à adapter ce processus aux besoins particuliers de divers utilisateurs au sein de l'Organisation. Par exemple, l'équipe mondiale WASH – chargée des activités relatives à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène –, qui relève du Département des opérations et des situations d'urgence, a élaboré une procédure d'examen des projets menés dans ce domaine. En outre, le Bureau a commencé à travailler sur d'autres politiques et notes d'orientation techniques afin de se conformer à certaines recommandations issues de l'évaluation des résultats 2017-2018 effectuée par le MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network), qui a été publiée pendant la période considérée.

24. En coordination avec les bureaux régionaux du Caire et de Nairobi, un troisième cours de formation sur la réalisation d'évaluations internes a eu lieu à Nairobi en novembre 2018.

25. Le cours de formation en ligne sur le suivi et l'évaluation conduit par un facilitateur a été lancé en octobre 2018. Un guide du facilitateur et un plan de mise en œuvre ont été élaborés en collaboration avec les spécialistes régionaux du suivi et de l'évaluation. Grâce aux orientations du Bureau, une formation a été assurée par le Bureau régional à Vienne, et une autre a démarré en juin 2019 au sein du Bureau régional à Bangkok. Tous les cours de formation sont proposés dans les trois langues officielles.

26. Huit des neuf bureaux régionaux emploient des spécialistes régionaux du suivi et de l'évaluation, qui travaillent en étroite coopération avec le Bureau de l'Inspecteur général. En décembre 2018, une retraite mondiale a été organisée pour renforcer la collaboration, arrêter une ligne d'action commune et tirer des enseignements de l'expérience des uns et des autres. Une journée entière a été consacrée à la mise en œuvre de la formation en ligne.

27. L'élaboration et la mise en œuvre des activités de formation et des orientations techniques en matière de suivi et d'évaluation précitées ont été rendues possibles grâce à des fonds du Gouvernement de la Suède et du Département du développement international du Royaume-Uni.

28. Le Bureau gère un réseau de suivi et d'évaluation dont l'effectif est passé de 206 personnes à la fin de la période précédente à 243 personnes, présentes dans 90 pays. Par l'intermédiaire de ce réseau, il a organisé deux webinaires et a publié des matériels et des orientations destinés au partage de bonnes pratiques. Il a aussi continué de renforcer le suivi et l'évaluation dans l'approche de la gestion axée sur les résultats suivie par l'OIM.

29. Le personnel chargé de l'évaluation a continué de contrôler la qualité des évaluations internes et externes. En sus des deux évaluations centrales précitées effectuées par le Bureau, trente évaluations décentralisées (11 externes et 19 internes) ont été ajoutées à la page Web consacrée à l'évaluation ([www.iom.int/evaluation](http://www.iom.int/evaluation)).

### Audit interne

30. Cette fonction réalise des audits internes conformément aux normes internationales d'audit. Les audits portent sur les processus, les fonctions, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Le plan de travail annuel en matière d'audit, qui est fondé sur une évaluation détaillée des risques, est avalisé par le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance et approuvé par le Directeur général.

31. Les tableaux 4 et 5 ci-après font état des audits effectués pendant la période considérée.

**Tableau 4 : Ventilation régionale des audits effectués**

	<b>Afrique et Moyen-Orient</b>	<b>Espace économique européen</b>	<b>Asie et Pacifique</b>	<b>Amérique centrale, Amérique du Nord et Caraïbes</b>	<b>Total</b>
Audit de bureaux de pays	10	8	7	-	25
Audit d'assurance de bureaux régionaux	1	1	1	1	4
Audit de programme*	1	-	1	-	2

\* Commandé par la fonction d'audit interne et effectué par des auditeurs externes.

**Tableau 5 : Audits de systèmes et de processus effectués**

	<b>Administration du personnel</b>	<b>États de paie</b>	<b>Appui comptable régional</b>	<b>Total</b>
Audit de systèmes et de processus	1	1	1	3

32. En sus des audits précités, trois missions spéciales ont été menées pour la direction de l'OIM. La fonction d'audit interne a également participé à un exercice d'audit interinstitutions dirigé par l'UNICEF.

33. Bien que la mise en œuvre des recommandations incombe à la direction de l'OIM, la fonction d'audit interne a redoublé d'efforts pour assurer la surveillance et le suivi systématiques des recommandations en suspens auprès des unités visées.

34. Le tableau 6 présente une ventilation des recommandations d'audit interne en suspens au 30 juin 2019, par degré de priorité.



**Tableau 6 : Recommandations en suspens par degré de priorité**

Année	Très élevée	Élevée	Moyenne	Total
2016	-	2	1	<b>3*</b>
2017	1	10	12	<b>23</b>
2018	13	73	102	<b>188</b>
2019	19	130	209	<b>358</b>
<b>Total général</b>	<b>33</b>	<b>215</b>	<b>324</b>	<b>572</b>

\* Les trois recommandations en suspens de 2016 concernant la gestion des fournisseurs. De nouvelles dates de mise en œuvre (en juin 2020) ont été fixées en coordination avec la Chef de la Division Achats et approvisionnement.

35. Une constatation récurrente est une constatation qui est fondamentalement de même nature qu'une autre faite lors d'audits consécutifs ou lors de tout autre audit effectué pendant la période considérée. Les constatations récurrentes appellent une attention particulière de la part de la direction car elles sont considérées comme présentant un risque élevé à très élevé. Les constatations récurrentes et les domaines clés susceptibles d'amélioration apparus pendant la période considérée étaient conformes aux résultats annuels de l'évaluation des risques d'audit et aux rapports précédents. La fonction d'audit interne continuera d'identifier les causes profondes de ces constatations d'audit récurrentes et de les inclure dans son processus d'évaluation des risques afin de faciliter l'établissement de plans d'audit annuels pertinents.

36. Les principales constatations d'audit récurrentes, présentées par domaine audité, sont les suivantes :

- a) **Séparation insuffisante des tâches et absence d'une matrice de délégation des pouvoirs à jour.** Ces lacunes vont souvent de pair avec une structure de gestion des ressources déficiente, l'absence de plans de gestion des risques ou la réalisation d'évaluations des risques inadéquates, ainsi que des dispositions insuffisantes en matière de sécurité, en particulier lors d'interventions extrêmement complexes.
- b) **Carences dans la gestion des ressources humaines.** Cette situation continue d'être constatée. La majorité de ces carences mettent en lumière la nécessité d'améliorer la gestion des dossiers du personnel (à savoir dûment étayer les questions relatives aux divers membres du personnel, telles que les documents manquants et/ou les dossiers médicaux mal archivés) ; de renforcer le respect du Statut et du Règlement du personnel unifiés ; de remédier aux erreurs de calcul ou aux contributions au plan d'indemnisation manquantes. En outre, il subsiste des cas où la description de fonctions ne correspond pas aux tâches et responsabilités effectivement confiées. Enfin, la formation aux questions de sexospécificité et à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, de même que la participation au système d'évaluation du personnel demandent à être améliorées dans plusieurs endroits.
- c) **Application sous-optimale des règles d'achat.** Cette situation est restée un important sujet de préoccupation. Sa fréquence semble témoigner d'une méconnaissance générale de la façon dont ces règles contribuent à une meilleure efficacité et à une réduction des coûts dans les différents bureaux de pays. Souvent, les constatations d'audit concernaient l'absence de procédures d'achat pleinement documentées, des carences dans les processus de passation de marchés et l'utilisation inefficace de PRISM pour enregistrer et surveiller les objectifs en matière d'achats. La gestion des actifs a continué d'être mentionnée dans les rapports d'audit, surtout à propos de polices d'assurance absentes ou insuffisantes et d'une mauvaise gestion des stocks conjuguée à une mauvaise utilisation des modules spécifiques de PRISM.

- d) **Incohérences dans la gestion financière.** Cette situation a été relevée dans plusieurs constatations d'audit. Parmi les incohérences constatées figuraient la présence d'éléments en suspens de longue date dans les soldes des centres de coûts ou des fournisseurs, des cas de comptabilisation incorrecte et d'utilisation de comptes d'attente/du grand livre, ainsi qu'une gestion inefficace de la trésorerie, surtout dans des régions ou opérations à haut risque.
- e) **Retards dans la mise en œuvre des projets et l'établissement des rapports aux donateurs.** Cette situation débouche souvent sur une sous-utilisation ou un dépassement du budget des projets. Les retards dans la réalisation d'objectifs d'étape des projets, les délais d'activation et d'approbation de projets, et la fréquence des demandes de prorogation à coût nul sont révélateurs d'une conception et d'une planification médiocres du projet, et de calendriers de mise en œuvre irréalistes sous l'angle du recrutement du personnel de projet et de l'achat des biens et/ou des services selon les règles. Les prorogations à coût nul et les retards persistants avec lesquels les rapports sont soumis aux donateurs présentent un risque pour la réputation de l'OIM. Une gestion des dépenses de projet déficiente peut occasionner des coûts indépendants et des dépenses non admissibles, ce qui soulève des questions d'optimisation des ressources dans la mesure où des fonds initialement affectés aux opérations sont utilisés pour des dépenses administratives et de personnel.
- f) **Application incohérente des procédures, politiques et lignes directrices relatives aux technologies de l'information.** Il s'agit, entre autres, de défaillances dans l'application des contrôles en interne, de procédures de sauvegarde inappropriées, d'équipements informatiques dont le remplacement se fait attendre, et de la non-application des dispositions imposant au personnel de changer de mot de passe à intervalles réguliers. Dans certains cas, une formation ou un soutien informatiques insuffisants ont été constatés.
37. La fonction d'audit interne a continué de faire appel aux services d'un expert informatique en qualité d'auditeur invité, et a bénéficié du concours d'experts techniques pour la réalisation d'audits complexes.
38. L'OIM a continué de publier des résumés condensés de ses rapports d'audit interne dans un délai raisonnable après leur publication (disponibles à l'adresse [www.iom.int/internal-audit](http://www.iom.int/internal-audit)).
39. Le personnel chargé de l'audit interne a participé à des activités de renforcement des capacités, et notamment à des formations sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et à des séminaires d'experts organisés par l'Institute of Internal Auditors.