

**COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

**Vingt-cinquième session**

**INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA MISE EN ŒUVRE  
DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE**



## INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

### Introduction

1. Ces vingt dernières années, l'OIM a enregistré une croissance considérable du point de vue de son budget, de ses effectifs et de son champ d'activité. Aujourd'hui, elle s'est imposée comme 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. Cependant, cette croissance et cette transformation fulgurantes ont mis à rude épreuve son système de gouvernance interne, notamment sa structure de base, qui joue un rôle essentiel au sein de l'Organisation.

2. L'architecture de gouvernance de l'OIM est restée à la traîne de cette croissance, de sorte que l'Organisation a besoin d'un système de gouvernance interne qui lui permette de s'acquitter de son mandat, de réaliser sa vision stratégique et d'atteindre ses buts et objectifs. Elle doit être consolidée, a besoin de cohérence et nécessite d'être développée sur le plan structurel pour rester un partenaire fiable et efficace pour les États Membres, les donateurs et les autres organismes des Nations Unies, et pour continuer de fournir une aide de qualité aux bénéficiaires. De plus en plus, les États Membres se voient contraints de recevoir l'assurance que les organisations auxquelles ils versent des contributions, y compris l'OIM, fonctionnent correctement. En démontrant qu'elle possède un système de gouvernance interne adapté à ses besoins, qui prévoit un niveau de transparence et de responsabilité accru, l'OIM contribuera à cette assurance.

3. À cet effet, un cadre de gouvernance interne complet a été élaboré, qui énonce les éléments essentiels d'un système de gouvernance interne moderne et adapté aux besoins. Ce cadre sous-tend la réforme de la gouvernance interne qui a été lancée.

4. La réforme du système de gouvernance interne de l'OIM vise à améliorer, à terme, la qualité du fonctionnement général de l'Organisation, en favorisant des améliorations constantes et en permettant à l'OIM de répondre aux besoins et aux attentes des États Membres, des donateurs, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés, préservant ainsi sa capacité d'exécuter son mandat. À cette fin, le Cadre de gouvernance interne (CGI) doit améliorer l'efficacité, l'efficacités, la réactivité, la cohérence, la responsabilité et la transparence dans l'ensemble de l'Organisation. Par exemple, une cartographie détaillée des besoins fonctionnels de gouvernance de l'Organisation permettra d'améliorer les processus grâce à une optimisation des contrôles visant à prévenir la fraude et à la suppression des mesures inutiles et des doublons. La rationalisation prendra notamment la forme d'une automatisation, là où cela est possible et approprié, afin que le personnel puisse faire un meilleur usage de son temps et que des contrôles puissent être intégrés dans les processus. En conséquence de l'automatisation, certaines ressources et capacités existantes pourront être réaffectées à des domaines où un renforcement est nécessaire pour améliorer la gouvernance interne de l'OIM et faire face à la croissance continue de l'Organisation. Le Cadre est reproduit à l'annexe I.

5. Le processus actuel est plus vaste et plus complet que ce qui avait été fait précédemment pour améliorer la gouvernance interne de l'OIM. Centré sur les besoins fonctionnels de l'Organisation, il établit une distinction entre les contrôles selon le niveau de risque et identifie les domaines où les contrôles sont indissociables et s'impactent mutuellement. Il vise à simplifier les processus pour permettre une gestion plus souple, dans le but ultime de renforcer l'efficacité et l'efficacités dans l'ensemble de l'Organisation.

6. Certains domaines fonctionnels ont été jugés prioritaires pour la mise en œuvre initiale du Cadre de gouvernance interne. Grâce à des ressources provenant du financement de base, des revenus de soutien opérationnel (RSO), de contributions sans affectation spéciale et du prélèvement sur la réserve de RSO, l'Administration a entrepris d'investir dans cet important processus de réforme, en commençant par l'administration interne de la justice, la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Une liste des investissements effectués à ce jour figure à l'annexe II.

7. Étant donné que le système ERP de planification des ressources d'entreprise de l'OIM arrivera au bout de sa durée de vie en 2025, l'Organisation saisit cette occasion pour transformer en profondeur son mode de fonctionnement et ses systèmes, afin que le système ERP de nouvelle génération intègre de nouveaux modes de fonctionnement, qu'il promeuve les gains d'efficacité et l'automatisation là où cela est possible, qu'il réduise les possibilités de fraude et favorise le suivi, la conformité et la supervision. Le nouveau système renforcera également la participation de l'OIM aux réformes plus larges du système des Nations Unies pour le développement.

8. Le présent rapport fait le point des progrès enregistrés par l'Administration dans la mise en œuvre du CGI en septembre 2019, et énonce les besoins et les priorités clés identifiés pour 2020.

### **Administration interne de la justice**

9. Une bonne gouvernance interne et une bonne responsabilité doivent impérativement reposer sur un processus clair et transparent qui permet au personnel et aux bénéficiaires de solliciter et de recevoir une réponse en cas de plaintes ou d'allégations de préjudice, et qui donne à l'Organisation les moyens de traiter et de sanctionner comme il se doit les manquements du personnel, y compris les cas de fraude, d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de faute grave et d'autres formes de manquement.

10. L'OIM doit disposer d'un processus transparent et efficace pour pouvoir recevoir et examiner les allégations de manquement et instruire les cas sans délai. Ce processus doit permettre d'éviter les retards inutiles et les chevauchements d'activité tout en préservant l'indépendance du Bureau de l'Inspecteur général (OIG) et en respectant la confidentialité ainsi que les droits du personnel.

11. Le renforcement du système interne d'administration de la justice est une priorité clé pour la mise en œuvre du CGI, étant donné l'importance de prendre des mesures rapides et appropriées en cas d'allégations de manquement. De nouveaux systèmes et des capacités accrues permettront d'examiner sans délai les éléments à charge et à décharge afin de pouvoir statuer en temps voulu sur les plaintes du personnel, tout en garantissant la responsabilité institutionnelle et individuelle et en protégeant l'Organisation contre les risques de responsabilité et de réputation. Les réformes du système interne d'administration de la justice visent également à renforcer la confiance des membres du personnel dans la capacité réparatrice du système.

12. Les processus de réception et d'enquête ont été examinés et rationalisés. Une nouvelle instruction interne, intitulée Reporting and Investigation of Misconduct Framework, est parue le 1<sup>er</sup> août 2019. Le même jour, la plateforme « Nous sommes tous concernés » a été lancée, pour fournir des informations sur les normes et les règles de l'OIM et permettre de déposer des plaintes et effectuer un signalement rapidement, facilement et en toute confidentialité.

13. Ces nouveaux processus doivent être complétés par des mesures additionnelles, pour que l'Organisation dispose de capacités suffisantes pour enquêter sur les allégations, imposer des mesures disciplinaires et gérer un nombre accru de recours formés ultérieurement par les membres du personnel visés par des mesures disciplinaires.

14. Deux nouveaux postes d'enquêteur à OIG et deux nouveaux postes de juriste à la Division des questions juridiques relatives aux ressources humaines (LEG-HR) relevant du Bureau des affaires juridiques ont été inclus dans la proposition de budget pour 2020 au titre de la structure de base. Un nouveau système de gestion des dossiers est actuellement mis en œuvre, qui sera pleinement opérationnel en janvier 2020. Il améliorera la gestion des dossiers tant au stade du traitement des allégations que dans le cadre des enquêtes et de leur suivi. Il facilitera également le partage d'informations avec les parties prenantes, grâce à l'établissement de rapports statistiques et à une approche transparente. En outre, un budget plus conséquent a été inclus dans la proposition de budget pour 2020 pour couvrir les dépenses de voyage d'OIG et le recours à des consultants pour faciliter les enquêtes.

15. Des fonds additionnels sont nécessaires en 2020, notamment pour financer trois postes à OIG et deux postes à LEG-HR, considérés comme le minimum requis pour mettre en œuvre le nouveau système interne d'administration de la justice et assurer un suivi rapide et efficace des allégations de manquement.

16. Le système interne d'administration de la justice sera régulièrement examiné, afin de mettre en œuvre les enseignements tirés de la nouvelle approche et de s'assurer qu'il ne reste pas à la traîne de la croissance et des besoins futurs de l'Organisation.

17. Il convient de souligner que depuis 2019, l'OIM participe à la base de données Clear Check des Nations Unies, qui permet d'éviter de recruter ou de réengager des personnes dont les relations de travail avec une organisation du système des Nations Unies ont pris fin parce qu'il a été établi qu'elles ont commis des actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles ou de harcèlement sexuel.

### **Gestion des risques**

18. La place centrale qu'occupent l'intégrité et la responsabilité dans le CGI exige un processus de gestion des risques plus systématique, plus dynamique et mieux intégré. L'OIM met actuellement en place un processus plus solide d'identification et de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation, qui est clairement corrélé à la réalisation de ses objectifs stratégiques et qui, en tant qu'élément constitutif du Cadre de gouvernance interne, renforce la transparence, la responsabilité et les résultats.

19. Le Cadre de gestion des risques a été actualisé en 2019 et renforcé comme suit :

- a) Introduction d'une approche multicouche et dynamique concernant les modalités d'évaluation et de gestion des risques ;
- b) Mise à jour des catégories de risque et des modèles de rapport ;
- c) Attribution plus claire des rôles et des responsabilités.

20. Le concept de Responsable du risque fonctionnel a également été introduit, qui signifie que des experts techniques doivent définir les limites de l'appétence au risque et en informer les administrateurs chargés des décisions relatives aux risques dans leur domaine de spécialité.

21. En raison de la complexité des situations dans lesquelles l'OIM intervient, la direction et le personnel de terrain sont amenés à prendre des décisions difficiles dans des circonstances incertaines qui exigent de soupeser les chances et les risques et, parfois, de neutraliser un type de risque par un autre. Souvent, la question n'est pas de savoir s'il faut intervenir, mais comment, d'une manière qui réduise au minimum les risques et permette de les maîtriser tout en préservant les valeurs et les principes de l'Organisation. Pour faciliter ce processus et fournir des orientations claires, l'OIM a défini son appétence au risque dans une série de déclarations correspondant aux catégories de risque.

22. L'OIM a sélectionné un système d'information de gestion des risques en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies membres de l'équipe spéciale du Comité de haut niveau sur la gestion chargée de la gestion des risques. Cette coordination devrait permettre de faire des économies dans l'ensemble du système, grâce à des gains d'efficacité accrus, à un partage d'informations plus facile et à une approche commune sur le terrain.

23. L'OIM a créé le poste de Responsable de la gestion des risques en 2015. Deux postes additionnels de fonctionnaire chargé de la gestion des risques ont été inclus dans la proposition de budget pour 2020 au titre de la structure de base. Étant donné qu'un processus de gestion des risques plus systématique, plus dynamique et mieux intégré est réellement nécessaire pour mettre en œuvre le CGI, l'OIM devra encore renforcer à l'avenir les capacités en matière d'évaluation et de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation.

### **Renforcement du suivi de la gestion et de la conformité financières**

24. Lorsqu'elle met en œuvre ses activités, l'OIM est exposée non seulement à d'importants risques financiers, mais aussi à des risques pour sa réputation, à des risques opérationnels et à des risques liés aux interactions, qui doivent être soigneusement analysés à chaque étape de la gestion financière. Du fait de la structure décentralisée de l'OIM et de sa présence dans le monde, les réalisations et les résultats des décisions et des mesures ayant des incidences financières à n'importe quel échelon de l'Organisation peuvent avoir des conséquences institutionnelles. De même, les risques liés aux pratiques financières, aux pertes et aux manquements peuvent influencer sur l'Organisation à l'échelle mondiale, régionale, nationale ou des projets.

25. Le Cadre de gouvernance interne est un dispositif qui permet de planifier, de concevoir, de coordonner et de mettre en œuvre les changements qu'il faut apporter aux fonctions financières en synergie avec d'autres initiatives et réformes en cours dans l'Organisation. En outre, il sera essentiel d'identifier et de mettre en œuvre de nouvelles solutions technologiques pour faciliter la conformité financière, à l'échelle mondiale, des interventions décentralisées de l'OIM. Ces technologies faciliteront en outre l'alignement sur les prescriptions et les réformes en matière d'information financière applicables à l'échelle du système des Nations Unies, ainsi que leur pleine prise en considération.

26. Pour répondre à la nécessité immédiate de rationaliser et de moderniser les contrôles financiers, des mesures sont actuellement prises dans quatre domaines :

- a) **Plateforme de coordination financière** : Cette plateforme en ligne renforcera, mettra en synergie et automatisera la coordination, le renvoi en amont, la gestion des dossiers et le partage des connaissances sur des questions financières entre les bureaux de pays, les neuf bureaux régionaux, les deux centres administratifs et le Siège.
- b) **Suivi continu de la conformité** : Cette solution technologique permettra à l'OIM de passer d'un contrôle financier réactif et essentiellement manuel à des pratiques de suivi intégrées, proactives et plus efficaces.
- c) **Optimisation des contrôles financiers** : Il s'agit d'un examen des processus qui vise à analyser et à déterminer comment optimiser et rationaliser les procédures existantes de contrôle périodique des comptes financiers en appliquant les principes du CGI et en s'appuyant sur les solutions technologiques et l'automatisation susmentionnées.
- d) **Examen de la structure comptable institutionnelle** : La structure comptable institutionnelle comprend le plan comptable et toutes les autres structures et hiérarchies de comptes qui permettent d'informer les parties internes et externes des résultats financiers de l'OIM à l'échelle de l'Organisation et au niveau des projets. Il est essentiel de réaliser un examen complet de la structure actuelle dans la perspective de la mise en œuvre du nouveau système

ERP, pour permettre l'automatisation des tâches répétitives et pour améliorer l'efficacité générale de l'information financière et des contrôles financiers.

27. Un poste additionnel de fonctionnaire chargé des politiques financières a été inclus dans la proposition de budget pour 2020 au titre de la structure de base. Étant donné la réorganisation importante et les indispensables changements que subiront les fonctions financières, en synergie avec d'autres initiatives en cours au sein de l'Organisation, l'OIM devra encore renforcer les capacités financières et comptables dans l'ensemble de l'Organisation.

28. La stratégie de renforcement de la gestion financière est, dans une large mesure, corrélée avec la stratégie de réorganisation de nombreuses autres fonctions de l'OIM (par exemple, les achats et la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines ou les processus opérationnels). Les initiatives en cours sont mises en œuvre en parfaite conformité avec le plan général de réorganisation du mode de fonctionnement et contribueront de manière déterminante à la bonne mise en œuvre de la nouvelle plateforme ERP.

29. La modernisation des outils et des systèmes de contrôle financier et de conformité financière a déjà commencé en 2019. Ce processus devra se poursuivre en 2020 pour que les outils et solutions en cours d'élaboration puissent être déployés à l'échelle mondiale et pour permettre aux fonctions financières d'atteindre un niveau de préparation suffisant pour la mise en œuvre du nouveau système ERP.

30. En 2019, l'OIM a aussi lancé une initiative visant à élaborer un nouvel outil intégré de planification et de répartition des coûts. Un tel outil aidera tous les bureaux de l'Organisation à améliorer la gestion financière, facilitera la planification financière dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et au Siège, et contribuera à une responsabilité et à une transparence accrues.

31. Pour ce qui est de la gestion de la trésorerie et des comptes bancaires, il est prévu de lancer plusieurs initiatives en 2020 pour renforcer l'automatisation et la sécurité et restructurer les données de référence, afin de jeter les bases d'un programme à long terme de réorganisation des processus et opérations bancaires dans tous les bureaux de l'OIM.

### **Gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement**

32. Les dépenses d'achat de l'OIM s'élèvent chaque année à plus de 1 milliard de dollars É.-U., soit plus de 65 % du budget de fonctionnement de l'Organisation.

33. Pour continuer de fournir en temps voulu des services au meilleur prix aux bénéficiaires et satisfaire aux exigences toujours plus grandes des donateurs en ce qui concerne le rapport qualité-prix, la transparence, la gestion avisée et la bonne gouvernance, les systèmes et processus actuels doivent être modifiés de toute urgence, et les capacités internes renforcées et alignées sur les besoins de l'Organisation.

34. Le CGI permet à l'OIM d'adopter une approche holistique sur le plan institutionnel en vue de réaliser des synergies d'échelle au sein de l'Organisation, dans le système des Nations Unies et avec des partenaires internationaux. Il lui permettra en outre d'accroître l'efficacité des achats et de la chaîne d'approvisionnement, d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes et de parvenir à l'excellence opérationnelle, tout en renforçant la fonction de contrôle pour garantir le respect du code de déontologie et du code de conduite et en prévenant les erreurs humaines, la fraude et la corruption.

35. L'objectif est de passer à un modèle d'activité caractérisé par des achats effectués presque exclusivement à l'échelle locale à une approche de la chaîne d'approvisionnement gérée de manière holistique, qui associe de manière optimale des activités mondiales, régionales et locales. À cette fin, il y a lieu de concevoir et de formaliser des processus de bout en bout pour la chaîne d'approvisionnement.

36. La numérisation fera partie intégrante de ces processus de bout en bout, et l'OIM devrait en tirer parti pour optimiser le rapport qualité-prix, la transparence et les contrôles en mettant en œuvre un système intégré de gestion de l'information dans toutes ses opérations de la chaîne d'approvisionnement. Un plan pluriannuel de réorganisation des achats et de la chaîne d'approvisionnement a été rédigé, et des interventions clés ont été identifiées.

37. Dans le cadre d'un projet de cartographie des processus d'achat et de la chaîne d'approvisionnement, une analyse approfondie sera bientôt réalisée dans certains bureaux de l'OIM, afin d'identifier et de valider les processus devant être harmonisés et centralisés. Cet exercice de cartographie débouchera aussi sur des recommandations concernant le modèle d'activité, les besoins de ressources, le transfert de capacités, l'alignement structurel et le prépositionnement des biens.

38. En parallèle, l'OIM continue de mettre en œuvre des mesures fondamentales dans le cadre de la phase initiale de l'application du CGI et de la réorganisation du mode de fonctionnement dans le domaine de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement, comme suit :

- a) Restructuration des données de référence ;
- b) Rationalisation du système de gestion des fournisseurs ;
- c) Identification de solutions en matière de numérisation et d'automatisation des achats et de la chaîne d'approvisionnement ;
- d) Élaboration de directives relatives à l'établissement d'un cadre de responsabilité en cas de non-exécution ou de manquement par des tiers, y compris, entre autres, les fournisseurs, les fournisseurs de services, les partenaires d'exécution, les consultants et les entreprises partenaires.

39. Il est prévu de continuer de renforcer la fonction d'achat en 2020, après que l'exercice de cartographie aura été réalisé, que les processus de bout en bout auront été conçus et formalisés et que l'ensemble optimal d'activités mondiales, régionales et locales et les postes pertinents auront été déterminés. Un plan détaillé sera communiqué aux États Membres dès que les résultats de l'exercice de cartographie seront disponibles.

### **Gestion des ressources humaines**

40. La Division de la gestion des ressources humaines a lancé d'importantes initiatives pour contribuer à la mise en œuvre du CGI et appuyer les autres fonctions dans leurs efforts et projets respectifs.

41. L'équipe chargée du recrutement sera renforcée pendant une période de six mois, afin de hiérarchiser et d'accélérer la dotation en ressources nécessaire pour mener les différentes activités du CGI.

42. L'un des objectifs du CGI consiste à renforcer et à préciser le cadre politique, en identifiant les politiques et instructions superflues ou contradictoires. Un spécialiste des ressources humaines sera engagé pour six mois afin de regrouper toutes les règles, politiques et notes consultatives relatives aux ressources humaines, et de concevoir et constituer une source unique (revêtant la forme d'un guide/manuel électronique sur les ressources humaines) qui sera accessible à tous les administrateurs et à l'ensemble du personnel.



43. L'OIM administre actuellement 117 systèmes de paie à l'échelle de l'Organisation : un à Manille, pour tout le personnel international et celui de la catégorie des services généraux en poste en Suisse, et 116 au niveau des bureaux de pays. Le risque financier est élevé, et il est indispensable de procéder à un examen objectif de la situation actuelle afin de déterminer les conditions à remplir pour administrer avec efficacité et efficience les fonctions de paie/versement des prestations à l'échelle mondiale. La Division de la gestion des ressources humaines a identifié un spécialiste des états de paie qui sera chargé d'évaluer le système actuel et d'appuyer la mise en œuvre d'un système mondial. L'examen comprendra une analyse comparative des services analogues proposés par d'autres organismes du système des Nations Unies dans le contexte de la réforme actuelle des Nations Unies.

44. Au titre de sa détermination à faire en sorte que son personnel soit diversifié et qualifié, l'Organisation a récemment lancé la Réserve d'affectation, qui vise à modifier radicalement la manière dont les chefs de mission et les chargés des ressources humaines, deux fonctions essentielles, sont identifiés, évalués et préparés à l'exercice de leurs responsabilités. Il s'agit d'un concept tourné vers l'avenir, les candidats étant évalués au regard des compétences qui seront requises à moyen et long terme, dans le cadre d'un processus d'évaluation complet de deux jours, organisé dans un centre spécialisé. Grâce à une campagne de communication ciblée, le premier appel à candidatures a attiré près de 1 000 candidatures, dont près de 60 % de pays du Sud et 25 d'États Membres non représentés.

45. L'Organisation a réalisé au premier semestre de 2019 une enquête mondiale auprès du personnel. Celui-ci était invité à répondre à des questions sur, entre autres, l'investissement personnel, la communication et le changement, la direction, la gestion des résultats et du personnel, la formation et le perfectionnement, le travail d'équipe et la collaboration, le respect au travail et le bien-être général. Les deux principaux sujets de préoccupation que l'enquête a permis d'identifier sont le stress et la gestion des prestations insuffisants.

46. Un nouveau système de gestion des résultats, plus performant, est en cours d'élaboration au titre de la réponse de l'Organisation à l'enquête. Il prévoit des mécanismes d'appréciation multiévaluateurs et portera une attention accrue à l'obtention de résultats tout en s'attaquant au problème des prestations insuffisantes. Il s'agira d'un dispositif ultramoderne, dont la mise en œuvre exigera un changement de culture fondé tout à la fois sur la reconnaissance des bons résultats et sur des sanctions en cas de prestations insuffisantes. L'OIM devra se doter de moyens spécifiques pour impulser ce changement de culture, dispenser des formations et apporter un soutien constant au personnel et aux administrateurs, afin de garantir une culture de l'excellence.

### **Gestion de l'information et modernisation technologique pour permettre de réorganiser le mode de fonctionnement**

47. En raison de l'obsolescence prochaine – à la fin de 2025 – de la solution SAP actuellement utilisée par l'OIM dans PRISM<sup>1</sup>, un nouveau système ERP doit être mis en place. En outre, la solution actuelle est insuffisante pour répondre aux besoins, ce qui se traduit par un large usage du papier au sein de l'Organisation. Les réformes en cours dans le cadre de la mise en œuvre du CGI nécessitent une stratégie visant à réorganiser diverses fonctions au sein de l'OIM (par exemple, achats et chaîne d'approvisionnement, ressources humaines, gestion financière et vérification de la conformité, processus opérationnels), qui requiert des systèmes et des technologies modernes. L'architecture et la structure de PRISM devront être modifiées de façon à appuyer les objectifs plus vastes, la numérisation et l'automatisation envisagées dans le Cadre de gouvernance interne.

48. C'est pourquoi l'OIM a lancé le processus de réorganisation du mode de fonctionnement requis pour passer à un système ERP plus complet et plus moderne. Celui-ci permettra d'améliorer l'efficacité et d'intégrer des contrôles automatisés dans les processus de l'OIM, mais aussi de réduire

---

<sup>1</sup> PRISM (Système de gestion intégrée des processus et des ressources) est le nom du système ERP de l'Organisation.

les possibilités de fraude et les erreurs humaines. Un important effort de gestion du changement sera nécessaire pour que la réorganisation du mode de fonctionnement soit couronnée de succès.

49. Plus particulièrement, la proposition de réorganisation du mode de fonctionnement au moyen de SAP S/4HANA vise les objectifs suivants :

- a) Disposer de la plateforme technologique nécessaire pour appliquer le CGI dans une organisation aussi décentralisée que l'OIM, afin de garantir le respect des nouveaux processus administratifs et de s'assurer que des systèmes de suivi et de contrôle très poussés sont en place ;
- b) Réaliser des efficiences opérationnelles et renforcer la capacité de réaction sur la base de processus administratifs repensés et rationalisés mettant à profit des solutions numériques ;
- c) Accroître la transparence à l'égard des donateurs et d'autres parties prenantes en repensant certains processus de bout en bout, afin d'améliorer la qualité des informations et des données utilisées pour les analyses en libre-service et l'information en temps réel ;
- d) Accroître l'impact des effets directs des projets grâce à la possibilité de comparer les coûts unitaires et de connaître le « coût par effet direct » approximatif dans des projets/situations analogues ;
- e) Améliorer les possibilités de collaboration et de services partagés avec d'autres organismes des Nations Unies ;
- f) Poursuivre et mettre en œuvre les améliorations technologiques dont l'Organisation a besoin, conformément à une stratégie informatique actualisée.

50. À l'heure actuelle, un cahier des charges pour une société externe de services professionnels est en cours d'élaboration en coordination avec tous les domaines fonctionnels pertinents de l'Organisation, compte tenu de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies en matière de processus analogues. Dès le stade initial, des mesures apportant des avantages immédiats à l'Organisation seront identifiées en permanence et intégrées dans la feuille de route de la réorganisation aux fins de leur mise en œuvre.

51. Grâce à l'automatisation, des ressources et des moyens existants pourront être réaffectés à des domaines devant être renforcés pour améliorer la gouvernance interne de l'OIM et faire face à sa croissance continue.

### **Interventions en espèces**

52. Des donateurs et des organisations internationales, dont l'OIM, se sont engagés à recourir davantage aux programmes en espèces et à en renforcer la coordination quand ils ont signé le Grand compromis en 2016. Conformément à cet engagement, l'Organisation continue de réaliser des investissements institutionnels pour donner à ses bureaux de pays les moyens d'envisager systématiquement la possibilité de mener, s'il y a lieu, des interventions en espèces en complément, et en association avec, d'autres formes d'aide humanitaire.

53. En raison de cet engagement et de l'essor rapide que ce type de programmes devrait normalement connaître, il est apparu que les interventions en espèces constituent un bon domaine opérationnel dans lequel expérimenter l'application du CGI au niveau des programmes.

54. L'objectif est d'examiner, de rationaliser et de simplifier les processus pertinents à un stade précoce, et d'élaborer des outils de gouvernance plus solides qui permettent de mettre en œuvre les interventions en espèces sur une grande échelle avec efficacité et efficience. Les réalisations dans ce

domaine devraient pouvoir servir d'exemple pour améliorer les processus suivis dans l'Organisation pour d'autres formes d'aide.

55. Cet exercice consistera à : analyser la stratégie institutionnelle relative aux interventions humanitaires fondées sur le versement d'espèces pour veiller à sa conformité avec le CGI ; élaborer une matrice de gestion des risques, identifier des « contrôles intelligents » selon le niveau de risque et introduire ces derniers dans des procédures opérationnelles permanentes, les processus financiers et d'achat, les processus décisionnels et les délégations de pouvoir ; examiner les besoins en matière de rapports ; et abandonner les processus manuels de gestion de la distribution aux bénéficiaires au profit de systèmes automatisés et perfectionnés sur le plan numérique, y compris une interface avec PRISM/PRIMA<sup>2</sup>.

### **Autres domaines prioritaires**

56. Une équipe de soutien à la mise en œuvre du CGI dans les différents domaines a été créée, qui est composée d'un coordonnateur de la gouvernance interne et conseiller spécial auprès de la Directrice générale adjointe déjà désigné et de deux membres du personnel additionnels travaillant dans les différents domaines thématiques de l'Organisation pour s'assurer que le CGI est appliqué avec exactitude et cohérence.

57. Pour que le Cadre de gouvernance interne soit rigoureusement appliqué dans toute l'Organisation et que les opérations et systèmes de cette dernière puissent être constamment améliorés, il est impératif que l'OIM dispose du niveau de financement de base approprié. Un consultant l'aidera à réaliser une analyse détaillée de son budget de base idéal et à effectuer une comparaison avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Ces éléments serviront de base à des discussions avec les États Membres dans le cadre du Groupe de travail sur la réforme budgétaire.

58. En outre, le processus relatif aux voyages du personnel fait actuellement l'objet d'un examen approfondi en vue d'en accroître l'efficacité tout en préservant un niveau de contrôles internes suffisant. Les conclusions de cet examen permettront à l'Organisation d'identifier des possibilités d'amélioration et de mettre en œuvre un processus plus efficace éliminant les mesures inutiles et économisant du temps et des ressources. Des possibilités d'automatisation et de perfectionnement grâce à des solutions technologiques disponibles sont également à l'étude. Les pratiques exemplaires suivies dans d'autres organismes des Nations Unies seront prises en considération dans le cadre d'une évaluation comparative.

59. Des ressources ont été allouées pour le recrutement de spécialistes externes chargés d'aider l'OIM à définir des processus décisionnels solides, clairs et transparents, ainsi que des mécanismes appropriés visant à garantir l'efficacité des processus de délégation de pouvoir et des contrôles pertinents, qui contribuent à une transparence accrue.

60. Enfin, l'Organisation a entrepris de recruter des spécialistes externes pour renforcer ses capacités en matière de gestion du changement, afin que des voies de communication efficaces avec le personnel de l'OIM soient mises en place et que des informations appropriées lui soient fournies de manière à ce qu'il comprenne la portée de la réforme, et pour déterminer comment il peut participer et contribuer à ce processus.

---

<sup>2</sup> PRIMA (Système d'information et de gestion des projets) est le système institutionnel de l'Organisation qui permet de saisir et d'enregistrer les données et documents relatifs aux projets.

## **Conclusion**

61. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue franc qu'elle a engagé avec les États Membres concernant la mise en œuvre du CGI. Des rapports analogues sur les progrès accomplis et les besoins leur seront communiqués aux prochaines sessions des organes directeurs.

62. Ainsi qu'il a été mentionné plus haut, d'importants progrès ont été accomplis ces derniers mois grâce à des financements de base, aux RSO, à des contributions sans affectation spéciale, et au prélèvement sur la réserve de RSO autorisé par les États Membres en juin 2019. L'Administration tient à remercier les États Membres, en particulier ceux qui ont versé des contributions sans affectation spéciale ou à affectation relativement non contraignante à cet effet. Outre ces premiers investissements, un soutien ferme et des contributions spécifiques de la part des États Membres resteront nécessaires pour mettre pleinement en œuvre un système de gouvernance interne solide. Nous comptons sur le soutien vital des États Membres pour effectuer les investissements nécessaires dans ces domaines.

# Cadre de gouvernance interne de l'OIM



E. Mécanismes de réclamation, agissements répréhensibles de tiers et administration interne de la justice

D. Assurances indépendantes

Troisième ligne de défense\*

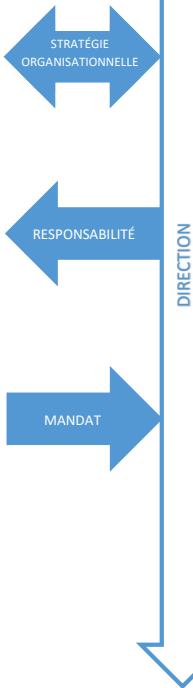
C. Contrôle continu, suivi et établissement de rapports

Deuxième ligne de défense\*

B. Conception des contrôles – arrêter et mettre en œuvre des règles, politiques, procédures, processus et systèmes

Première ligne de défense\*

A. Stratégie, structure et autres éléments fondamentaux



<p><b>Objetifs devant être atteints, personnes ayant le pouvoir et la responsabilité de les atteindre, et risques à gérer d'un bout à l'autre du processus</b></p>	<p><b>B1. Conduite, déontologie et intégrité</b> (par ex., normes de conduite, tolérance zéro, prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, prévention du harcèlement et du harcèlement sexuel, devoir de diligence, éthique médicale, prévention de la fraude, obligation de signaler un manquement, protection contre les représailles)</p> <p><b>B2. Principes fondamentaux</b> (par ex., approche fondée sur les droits, responsabilité à l'égard des populations touchées, protection des données, principes humanitaires, égalité entre les sexes, vulnérabilité et durabilité environnementales)</p> <p><b>B3. Questions administratives et programmatiques</b> (par ex., ressources humaines, administration et gestion financières, achats et chaîne d'approvisionnement, technologies de l'information et sécurité, sûreté et sécurité, activités programmatiques le long du continuum migratoire (avant, pendant et après le voyage), données et éléments factuels sur la migration, prise en considération systématique des sexospécificités, exigences propres aux projets)</p> <p><b>B4. Opérations</b> (par ex., élaboration de projets et rapports/gestion axés sur les résultats, gestion financière des projets, exigences propres aux projets, gestion par les tiers, suivi et évaluation des projets)</p> <p><b>B5. Développement personnel et responsabilité</b> (par ex., renforcement des capacités du personnel, gestion des résultats du personnel, distinctions/reconnaissance, conséquences en cas de manquement, de faute grave et de non-respect)</p> <p><b>B6. Partenariats et dialogue avec les parties prenantes</b> (par ex., diligence raisonnable ; établissement, développement et maintien de partenariats, initiatives/programmes conjoints, normes et attentes)</p> <p><b>B7. Solutions et systèmes informatiques</b> (par ex., mise en conformité avec les contrôles visés aux points B1-B6 et application de ces contrôles)</p> <p><b>B8. Conseils sur la mise en œuvre des contrôles</b></p>	<p><b>Fonctions supervisant la gestion des risques et la conformité (normalement les unités centrales et leurs unités délocalisées, ainsi que les bureaux régionaux), et comparant les résultats avec la stratégie et les objectifs</b></p> <p><b>C1. Fonctions chargées de surveiller et de superviser ce qui suit :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Le respect des règles, politiques et procédures</li> <li>L'efficacité et la pertinence des contrôles visés dans la colonne B, y compris les processus et systèmes</li> <li>Les résultats et l'efficacité organisationnels, y compris l'état d'avancement et les normes de qualité concernant les opérations et l'administration</li> <li>Les processus de gestion des risques et les résultats</li> <li>Le respect des exigences propres aux projets</li> <li>La mise en œuvre des recommandations des organes de supervision, y compris la résolution des problèmes systémiques</li> <li>La qualité des données (exactitude, validité, fiabilité, actualité, pertinence et exhaustivité)</li> </ol> <p><b>C2. Conduite, déontologie et intégrité</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation et conseils confidentiels en matière de déontologie</li> <li>Conseils sur les déclarations de conflit d'intérêts et d'activités externes</li> <li>Déclaration de situation financière</li> <li>Examen des demandes de protection contre des représailles</li> </ol> <p><b>C3. Établissement de rapports, y compris les rapports axés sur les résultats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels exhaustifs aux États Membres sur les finances, les opérations et l'efficacité de la gouvernance interne</li> <li>Rapports sur les programmes axés sur les résultats</li> <li>Rapports sur la conformité assortis de recommandations des organes de supervision</li> <li>Information interne</li> <li>Établissement de rapports selon des normes externes (par ex., l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide)</li> <li>Rapports sur les activités et résultats en matière de gestion des risques</li> <li>Liste annuelle des mesures disciplinaires</li> <li>Identification d'enseignements et de pratiques exemplaires et établissement de rapports y afférents à des fins d'amélioration continue</li> </ol> <p><b>C4. Établissement de rapports dans le contexte des Nations Unies, notamment sur les résultats, et partage d'informations avec d'autres organismes des Nations Unies</b></p>	<p><b>Fonctions donnant à la direction et aux organes directeurs des assurances en toute indépendance en ce qui concerne la pertinence de la conception des contrôles et leur efficacité opérationnelle</b></p> <p><b>D1. Audit interne</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Effectué conformément au <i>Cadre de référence international des pratiques professionnelles</i> de l'Institute of Internal Auditors</li> <li>Surveiller la mise en œuvre des recommandations et rendre compte des progrès accomplis au Directeur général, au Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance et aux organes directeurs.</li> </ol> <p><b>D2. Évaluation centrale</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Effectuée conformément aux <i>Normes et règles d'évaluation</i> du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation</li> <li>Créer une culture de l'évaluation, élaborer des politiques et des orientations en matière d'évaluation, et apporter une aide technique et renforcer les capacités dans ce domaine</li> <li>Promouvoir l'obligation redditionnelle et l'apprentissage au sein de l'Organisation</li> <li>Conseiller la direction sur le suivi et l'évaluation</li> </ol> <p><b>D3. Inspection interne</b></p> <p>Soumettre les départements, divisions, unités, bureaux, systèmes, politiques et procédures à un examen quand il semble que les objectifs visés risquent de ne pas être atteints ou dans le but d'améliorer les contrôles</p> <p><b>D4. Enquêtes internes</b></p> <p>Elles sont menées, sous réserve des prescriptions spécifiques de l'OIM, conformément aux normes d'enquête applicables</p>	<p><b>Mécanismes bien conçus pour traiter les réclamations des bénéficiaires, des membres du personnel et d'autres personnes, ainsi que les agissements répréhensibles de tiers et les manquements commis par le personnel</b></p> <p><b>E1. Mécanismes de réclamation à l'intention de diverses parties prenantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Populations touchées : mécanismes de retour d'informations et de plainte, y compris en cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et d'autres manquements</li> <li>Membres du personnel : mécanismes informels (par ex., Médiateur, Comité de l'Association mondiale du personnel) et mécanismes formels (l'Association du personnel) et mécanismes formels (par ex., Commission paritaire d'appel, Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail)</li> <li>Fournisseurs non sélectionnés ou inscrits sur une liste noire : mécanismes permettant de contester les décisions de l'OIM</li> <li>Fournisseurs, partenaires et consultants : arbitrage (par ex., violation de contrats par l'OIM)</li> </ol> <p><b>E2. Procédures en cas d'agissements répréhensibles par des tiers (partenaires d'exécution, fournisseurs et non-membres du personnel)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plaintes/preuve de l'agissement répréhensible</li> <li>Enquêtes (voir D4, selon le cas)</li> <li>Procédure/mesures administratives</li> <li>Possibilité de contestation offerte aux tiers (voir E1 c) et d), selon le cas)</li> <li>Renvoi aux autorités nationales, selon qu'il convient</li> </ol> <p><b>E3. Procédure en cas de manquement du personnel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plaintes/preuve du manquement et de la faute grave</li> <li>Enquêtes (voir D4)</li> <li>Procédure/mesures disciplinaires</li> <li>Possibilité pour le membre du personnel d'introduire un recours (voir E1 b))</li> <li>Renvoi aux autorités nationales, selon qu'il convient</li> </ol>
<p><b>A1. Culture et valeurs institutionnelles</b> (par ex., Constitution de l'OIM, Charte des Nations Unies, responsabilité, transparence, indépendance, réactivité, efficacité, coût-efficacité)</p> <p><b>A2. Vision, stratégie, objectifs et orientation vers les résultats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vision stratégique de l'OIM et planification</li> <li>Planification stratégique à tous les autres niveaux, par thème, selon une approche axée sur les résultats</li> <li>Base de ressources/structure de financement</li> <li>Solide base juridique</li> <li>Approches de la gestion, de l'établissement des budgets et de la mobilisation/répartition/utilisation des ressources fondées sur les résultats</li> <li>Gestion des informations et des connaissances</li> <li>Innovation</li> <li>Gestion du changement</li> </ol> <p><b>A3. Structures organisationnelles, liens hiérarchiques et attribution claire des rôles, des responsabilités et des pouvoirs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Structures organisationnelles et liens hiérarchiques</li> <li>Description de fonctions/mandat pour tous les membres du personnel et les organes internes</li> <li>Séparation des tâches</li> <li>Délégation de pouvoir</li> <li>Partage d'informations et communication en interne</li> </ol> <p><b>A4. Gestion des risques</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Engagement et approche en matière de gestion des risques clairement définis</li> <li>Intégration de la gestion des risques dans toutes les fonctions, opérations, activités, procédures et processus</li> <li>Résilience opérationnelle et poursuite des activités</li> </ol>	<p><b>F1. Mécanismes de réclamation, agissements répréhensibles de tiers et administration interne de la justice</b></p>	<p><b>F2. Mécanismes de réclamation à l'intention de diverses parties prenantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Populations touchées : mécanismes de retour d'informations et de plainte, y compris en cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et d'autres manquements</li> <li>Membres du personnel : mécanismes informels (par ex., Médiateur, Comité de l'Association mondiale du personnel) et mécanismes formels (l'Association du personnel) et mécanismes formels (par ex., Commission paritaire d'appel, Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail)</li> <li>Fournisseurs non sélectionnés ou inscrits sur une liste noire : mécanismes permettant de contester les décisions de l'OIM</li> <li>Fournisseurs, partenaires et consultants : arbitrage (par ex., violation de contrats par l'OIM)</li> </ol> <p><b>F3. Procédures en cas d'agissements répréhensibles par des tiers (partenaires d'exécution, fournisseurs et non-membres du personnel)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plaintes/preuve de l'agissement répréhensible</li> <li>Enquêtes (voir D4, selon le cas)</li> <li>Procédure/mesures administratives</li> <li>Possibilité de contestation offerte aux tiers (voir E1 c) et d), selon le cas)</li> <li>Renvoi aux autorités nationales, selon qu'il convient</li> </ol> <p><b>F4. Procédure en cas de manquement du personnel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plaintes/preuve du manquement et de la faute grave</li> <li>Enquêtes (voir D4)</li> <li>Procédure/mesures disciplinaires</li> <li>Possibilité pour le membre du personnel d'introduire un recours (voir E1 b))</li> <li>Renvoi aux autorités nationales, selon qu'il convient</li> </ol>	<p><b>F5. Mécanismes de réclamation, agissements répréhensibles de tiers et administration interne de la justice</b></p>	

\* Renvoie au modèle des « trois lignes de défense » de l'Institute of Internal Auditors concernant l'attribution et la coordination des tâches relatives aux contrôles qui facilitent la réalisation d'objectifs et atténuent le risque que ces derniers ne soient pas atteints.



## Annexe II

**Financement alloué au Cadre de gouvernance interne 2018–2019**  
**(au 15 septembre 2019)**  
**(en dollars E.-U.)**

Domaine d'action prioritaire	Financement alloué (par source)		Montant total du financement alloué	RSO 2020 (escomptés)
	Contributions sans affectation spéciale 2018/2019*	Prélèvement sur la réserve de RSO 2019		
Direction du Cadre	306 417		306 417	410 000
Renforcement des capacités en matière de gestion des risques	170 000		170 000	192 000
Administration interne de la justice	550 000	600 000	1 150 000	1 247 000
Renforcement des capacités en matière de gestion du changement		200 000	200 000	
Délégation de pouvoir, prise de décisions et responsabilité		100 000	100 000	
Évaluation interne de la masse critique du financement de base		350 000	350 000	
Renforcement des outils de conformité financière, d'information, d'établissement du budget et de gestion de trésorerie	1 000 242	330 000	1 330 242	192 000
Examen du processus relatif aux voyages du personnel	300 000		300 000	
Renforcement de la gouvernance et de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement	1 008 250	320 000	1 328 250	252 000
Technologies de l'information et des communications/planification des ressources d'entreprise/transformation du mode de fonctionnement	520 912	2 650 000	3 170 912	
Ressources humaines	138 000	150 000	288 000	
Domaines thématiques transversaux (sexospécificités, transparence, souci écologique et données)	615 000		615 000	
Capacités en matière d'ingénierie des processus administratifs				252 000
Autres allocations afférentes au Cadre de gouvernance interne	1 746 408		1 746 408	
<b>TOTAL</b>	<b>6 355 229</b>	<b>4 700 000</b>	<b>11 055 229</b>	<b>2 545 000</b>

RSO : revenus de soutien opérationnel

\* Des contributions volontaires sans affectation spéciale ont été allouées par l'intermédiaire du Comité interne d'affectation des ressources pour la migration de l'OIM (MIRAC).