

**COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES**

**Vingt-sixième 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**

1. Ces vingt dernières années, l'OIM a enregistré une forte croissance 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 d'envergure exceptionnelle et aux prestations remarquables qui se distingue par son impact positif sur le quotidien de personnes du monde entier grâce au dévouement et aux compétences de son personnel. Dans le même temps, toutefois, cette transformation rapide a mis à rude épreuve son système de gouvernance interne, notamment sa structure de base, dont l'importance est essentielle. Tant au sein de l'Organisation que parmi les États Membres, il est apparu de plus en plus clairement que la structure de base devait être transformée et renforcée, et les opérations d'appui réaménagées, afin que la réactivité et la flexibilité programmatiques, qui sont la marque distinctive de l'Organisation, puissent être préservées partout où elle intervient<sup>1</sup>.

2. Cette transformation repose sur le Cadre de gouvernance interne (CGI), qui a été conçu pour favoriser une approche des contrôles de gestion fondée sur les risques, qui revêt une importance fondamentale pour une rationalisation plus grande des opérations. L'adoption de technologies modernes auxiliaires, conjuguée à un vaste effort de gestion du changement, est essentielle à cet égard. L'application du Cadre de gouvernance interne contribuera en outre à la mise en œuvre réussie de la Vision stratégique.

3. Le présent rapport est une mise à jour des informations relatives à l'état d'avancement de l'application du CGI communiquées par l'Administration en 2019 à la vingt-cinquième session du Comité permanent des programmes et des finances (CPPF) et à la cent dixième session du Conseil<sup>2</sup>.

### **Le Cadre de gouvernance interne et la pandémie de COVID-19**

4. La pandémie de COVID-19 a entravé l'application du CGI et les réformes qui en découlent. Des membres du personnel essentiels dans les domaines visés par la réforme prévue par le Cadre se sont employés à faire en sorte que l'OIM continue de fonctionner et de répondre aux demandes des États Membres et aux besoins des bénéficiaires pendant la durée de la pandémie. En outre, des processus à l'appui de l'application du CGI, tels que le recrutement et la sous-traitance externe de services pour la mise en œuvre de certaines réformes, ont été retardés en raison des restrictions générales de circulation et de l'évolution rapide de la situation. De ce fait, l'application du CGI a été plus lente que prévu ; de nombreuses initiatives ont été freinées et d'autres mises en attente. Des progrès continuent néanmoins d'être enregistrés pour un certain nombre d'initiatives prioritaires, notamment celles qui contribuent au renforcement de la résilience et de la continuité opérationnelles.

5. En considération de cet impact, et plus particulièrement des incidences sur les capacités et les efforts du personnel, les domaines prioritaires et les délais correspondants ont été réévalués. Bien qu'il ait fallu repousser les délais pour certaines initiatives, les répercussions de la COVID-19 sur l'Organisation ont rappelé la nécessité de mettre en œuvre sans tarder le CGI et les réformes pertinentes, surtout celles qui visent à renforcer la responsabilité, à accroître l'efficacité et la réactivité opérationnelles et à éliminer les processus et contrôles sur support papier.

---

<sup>1</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), *International Organization for Migration (IOM) 2017–18 Performance Assessment*, MOPAN Assessments (avril 2019).

<sup>2</sup> Voir les documents S/25/INF/1, S/25/13 et C/110/10.

## Principales réalisations depuis octobre 2019

6. Depuis la dernière session du Comité permanent, en octobre 2019, plusieurs réalisations importantes ont été enregistrées sur le plan de l'application du CGI :

- Le nouveau Cadre de signalement et d'enquête en cas de manquement aux fins de justice interne a été déployé et mis en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation, de même que la plateforme de signalement [Nous sommes tous concernés](#). Le Bureau des affaires juridiques et le Bureau de l'Inspecteur général ont réalisé d'importants progrès sous l'angle des recrutements, et escomptent pourvoir tous les nouveaux postes d'ici septembre 2020. Le Bureau de l'Inspecteur général a considérablement réduit l'arriéré d'affaires traitées par la fonction d'enquête : entre le 1<sup>er</sup> novembre 2019 et le 15 mai 2020, le nombre d'affaires en cours est passé de 510 à 172 (hormis 18 affaires renvoyées pour enquête par des tiers), et le nombre d'allégations reçues a chuté de 385 à 30 (même si 302 nouvelles allégations ont été introduites dans le même temps). Pendant cette même période, le Bureau de l'Inspecteur général a renvoyé 95 affaires au Bureau des affaires juridiques pour qu'il envisage des mesures disciplinaires (sur la base de 31 rapports d'enquête et 64 rapports sur des affaires suffisamment étayées après évaluation préliminaire ou enquête), et 17 affaires pour qu'il envisage des recours contractuels. Le Bureau de l'Inspecteur général a aussi activé la base de données pour enquête, un nouveau système spécialisé de gestion des dossiers d'enquête qui facilitera le suivi des affaires et la communication d'informations aux parties prenantes.
- Deux modules de formation complets ont été élaborés sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. L'un d'eux, conçu spécialement pour le personnel de l'OIM, a été expérimenté avec succès dans plus de 40 bureaux de pays de l'OIM. Il est disponible en anglais, en arabe, en espagnol et en français sur la plateforme [Nous sommes tous concernés](#) de l'OIM. Il a été mis à la disposition d'autres organismes des Nations Unies, y compris le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'UNICEF, qui l'utilisent. Pendant la pandémie de COVID-19, deux sessions hebdomadaires en ligne ont été organisées pour permettre au personnel de continuer à bénéficier de la formation, qui est obligatoire. Le second module, « Non à l'inconduite sexuelle », est fondé sur le module de formation interne de l'OIM, qui a été adapté pour un usage interinstitutions en étroite concertation avec le HCR et le Programme alimentaire mondial. Parmi les autres contributeurs se trouvent l'UNICEF, le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires, le Conseil norvégien pour les réfugiés, le Conseil international des agences bénévoles et Core Humanitarian Standard Alliance. Ce module est disponible sur le [site Web](#) du Comité permanent interorganisations.
- Depuis octobre 2019, le Bureau du Médiateur a déployé des efforts complémentaires pour renforcer le CGI et introduire des changements systémiques dans l'Organisation par la prévention, la gestion et le règlement des conflits. En ce qui concerne la prévention des conflits, le Bureau a – seul ou en partenariat avec des unités pertinentes – assuré 17 sessions de formation en ligne sur diverses questions concernant la gestion des conflits ; réalisé une série de webinaires avec des experts sur la gestion des comportements agressifs ; lancé une boîte à outils sur l'inclusivité et les pratiques respectueuses sur le lieu de travail à l'intention des personnes présentant un handicap ; et développé son réseau de correspondants pour un lieu de travail respectueux. Par suite de ces mesures, plus de 1 000 personnes ont été formées à la prévention des conflits, et le réseau couvre désormais deux tiers des bureaux dans le monde. En ce qui concerne la gestion des conflits, le Bureau a créé un réseau de médiation visant à offrir un accès rapide, à l'échelle locale, à des services de règlement alternatif des litiges ; accueilli 384 visiteurs en 2019 (soit 51 % de plus qu'en 2018) ; et reçu 159 personnes au cours des cinq premiers mois de 2020. Grâce à ses interventions rapides et informelles, il

permet à l'Organisation de réaliser d'importantes économies de coûts. Enfin, le Bureau a finalisé son rapport annuel 2019, qui donne un aperçu de la gestion intégrée des conflits et renferme des recommandations visant à résoudre 15 questions systémiques identifiées durant l'année. Il a entrepris de donner suite à ces réalisations en proposant une série de webinaires avec des experts sur les entretiens difficiles, le leadership en temps de crise et la résilience ; en développant l'initiative sur l'inclusivité à l'intention des personnes présentant un handicap ; en renforçant ses deux réseaux ; en élaborant des boîtes à outils en matière de gestion des conflits pour les bureaux du monde entier ; et en développant les ressources en ligne et d'auto-assistance de l'OIM pour permettre au personnel de s'approprier la prévention des conflits. La crise de la COVID-19 a amené le Bureau à réorienter ses efforts vers la fourniture de services virtuels de prévention, de gestion et de règlement des différends. Cette situation a conduit à une hausse des demandes de formation et d'outils de règlement alternatif des litiges. Ces activités interdépendantes ouvrent la voie à l'instauration d'un système de gestion intégrée des conflits qui affermira la gouvernance interne, permettra de réaliser d'importantes économies de coûts et renforcera l'efficacité organisationnelle.

- La première évaluation au titre de la Réserve d'affectation a été menée en décembre 2019 pour 36 candidats présélectionnés pour les fonctions essentielles de chef de mission et de chargé de la gestion des ressources. Conformément à la détermination de l'OIM à se doter d'effectifs diversifiés, 26 nationalités étaient représentées parmi ces candidats, dont deux tiers venaient de pays non membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. À l'issue de l'évaluation, il est apparu que 22 candidats répondaient aux conditions requises (16 femmes et 6 hommes). Depuis, six d'entre eux (30 %) ont été affectés (trois à des postes de chef de mission, deux à des postes de chargé principal de la gestion des ressources, et un à un poste de chargé de la gestion des ressources). La Réserve d'affectation a permis de réduire la durée du processus de recrutement pour ces postes de plusieurs mois à deux-trois semaines. Les autres candidats retenus seront affectés à mesure que se libéreront des postes. Afin de reconstituer les réserves, une deuxième évaluation, de 54 candidats, est prévue en novembre 2020, en présentiel ou à distance.
- Des mesures ont été prises en vue d'établir la structure de base requise pour le projet de réorganisation du mode de fonctionnement, et plusieurs personnes ont été recrutées pour faire partie de l'équipe chargée de l'exécution du projet (voir la figure 3 ci-après). Une semaine de démonstrations de haut niveau assurées par des fournisseurs de premier plan de la plateforme ERP de planification des ressources d'entreprise a permis de se faire une idée des options disponibles. En conséquence, l'Administration a décidé d'organiser un processus de sélection avec mise en concurrence pour le système ERP de prochaine génération. Une quarantaine de membres du personnel de toute l'OIM ont participé à cette semaine, ainsi que des collègues de l'Organisation mondiale de la Santé et du HCR, ce qui témoigne de l'intention de l'OIM de trouver des occasions d'harmoniser les politiques et de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies.
- Le déploiement du système institutionnel de gestion des projets, de suivi et de rapports (système PRIMA d'information et de gestion des projets) s'est achevé en 2019. Depuis novembre 2019, tous les nouveaux projets opérationnels de l'OIM sont gérés au moyen de PRIMA, qui permet d'améliorer l'efficacité et la transparence d'un bout à l'autre du cycle de projet. Au 1<sup>er</sup> juin 2020, plus de 1 100 projets ont été approuvés et environ 800 ont été activés.
- Les données articles développées et restructurées de l'OIM, qui font partie du système ERP actuel, sont devenues opérationnelles le 1<sup>er</sup> novembre 2019. Grâce à ce développement, la liste des articles de l'OIM est passée de 300 à plus de 2 000 codes, disponibles en anglais, en espagnol et en français. La restructuration a permis à l'OIM de s'aligner sur la Classification

normalisée des produits et services des Nations Unies et renforcera l'analyse, le suivi et les rapports d'achat.

- Au 1<sup>er</sup> juin 2020, l'OIM avait expérimenté avec succès l'application de demandes d'achat en ligne dans 16 bureaux de pays pilotes. Il est prévu d'en achever la mise en œuvre à l'échelle mondiale dans les prochains mois. Il s'agit là de la première étape vers l'abandon des transactions manuelles sur support papier au profit d'opérations d'achat numérisées et pleinement intégrées dans le système ERP de l'OIM, ce qui se traduira par des processus plus efficaces et plus simples et permettra de suivre les achats en temps réel.
- Pour faciliter la coordination des achats et de la chaîne d'approvisionnement des fournitures essentielles pendant la pandémie de COVID-19, l'OIM a élaboré une plateforme de gestion de l'information sur la chaîne d'approvisionnement en un peu plus de deux mois. Cette plateforme est en train d'être mise en œuvre dans tous les bureaux de pays de l'Organisation. Elle servira à suivre et à surveiller les achats et les fournitures en temps réel. Elle sera fondée sur une analyse décisionnelle renforcée, afin de produire des rapports et des tableaux de bord de gestion simples d'utilisation.
- À la fin de mars 2020, la société de conseil externe engagée par l'OIM avait achevé son examen de contrôles ciblés au titre de l'initiative d'optimisation du contrôle des comptes financiers (FACO). Des recommandations pratiques ont été formulées dans le but d'automatiser et d'optimiser les contrôles financiers centraux et de réduire de plus de 40 % les étapes actuelles de contrôle manuel, ce qui pourrait faciliter à long terme la réaffectation de ressources en personnel actuellement chargées de ces fonctions à des tâches de contrôle et d'appui aux structures hors Siège plus complexes, dont le besoin se fait fortement sentir. En outre, de nouvelles méthodologies ont été conçues en vue d'instituer des seuils d'examen axé sur les risques et un classement des bureaux de l'OIM selon le risque comptable, permettant à l'Organisation d'actualiser régulièrement et facilement ses contrôles financiers basés sur une liste de vérification et de connaître les réalités opérationnelles de bureaux précis de l'OIM. Certaines recommandations prioritaires sont mises en œuvre en 2020. Toutes les autres le seront dans le cadre d'autres initiatives de réorganisation du mode de fonctionnement au titre du CGI, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du système ERP de prochaine génération.
- La mise en œuvre du nouveau module mondial de formation en présentiel sur les règles et procédures de gestion financière de l'OIM a démarré. En février 2020, des formateurs de tous les bureaux régionaux de l'Organisation ont été formés. Ce module permettra de renforcer le respect des règles et procédures, ainsi que la responsabilité et le contrôle des résultats financiers. Les autres sessions de formation, à l'intention de plus de 240 membres du personnel s'occupant de gestion financière dans des bureaux de l'OIM de toutes les sept régions, devraient normalement être achevées en 2020. Trois d'entre elles ont été organisées avec succès en mars 2020, avant l'introduction des restrictions de voyage imposées en raison de la COVID-19.

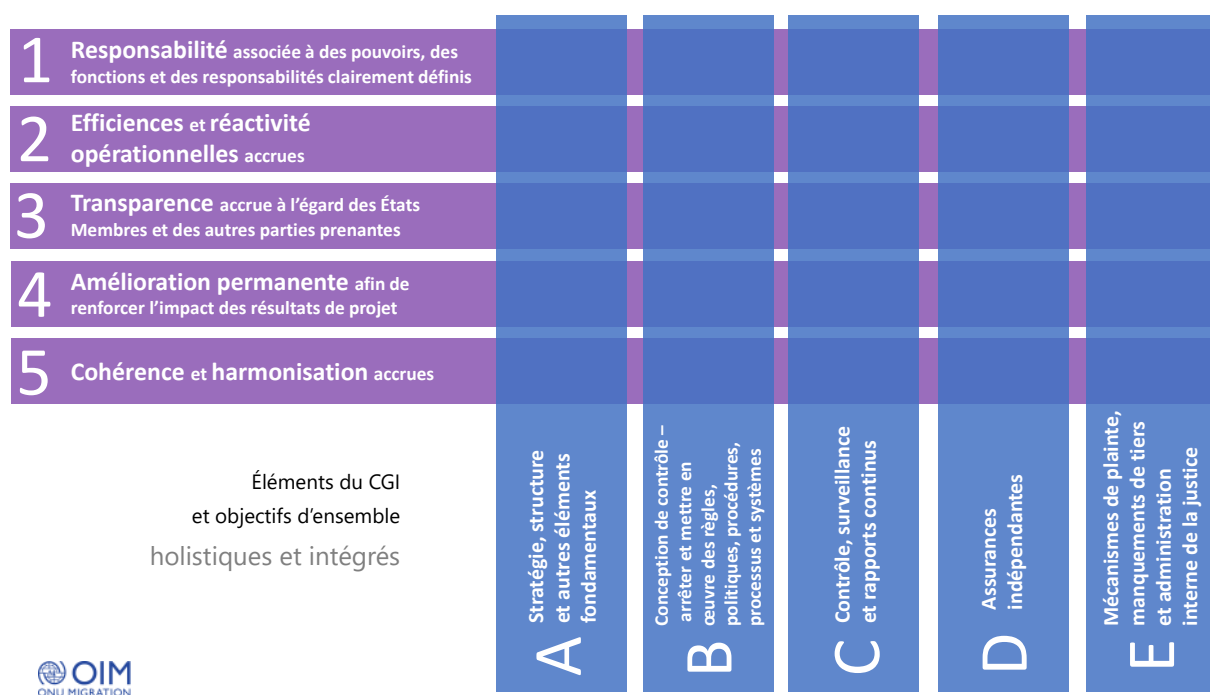
7. Étant donné que le plan de travail du CGI exposera en détail le large éventail d'initiatives actuellement en cours ou envisagées, y compris les progrès enregistrés à ce jour et les activités futures, les paragraphes qui précèdent entendaient donner un aperçu représentatif des principales réalisations.

## Plan de travail

8. Malgré un certain nombre d'interruptions causées par la pandémie de COVID-19, l'application du CGI s'est poursuivie dans un certain nombre de domaines. Plus particulièrement, un plan de travail détaillé a été élaboré en réponse à la demande d'un État Membre visant à obtenir une feuille de route indiquant les domaines prioritaires et les échéances.

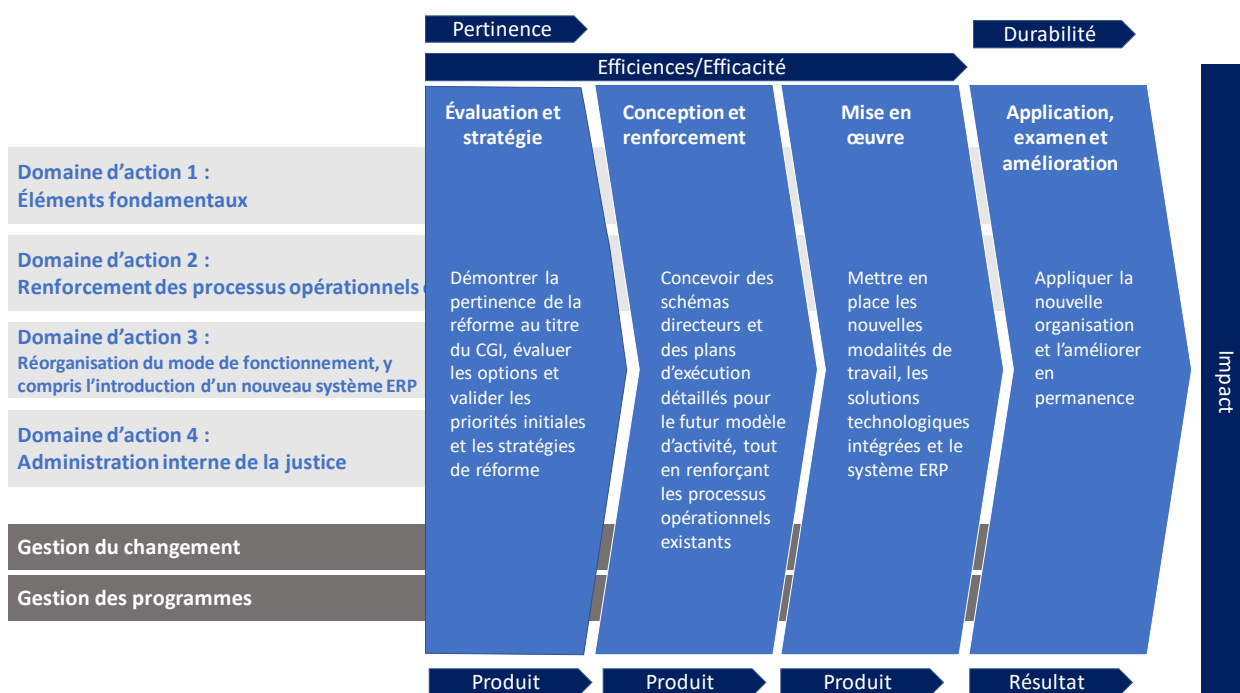
9. Comme le montre la figure 1 ci-après, ce plan de travail énumère cinq objectifs généraux pour les cinq éléments du CGI. Ceux-ci représentent les « trois lignes de maîtrise » du modèle largement utilisé au sein du système des Nations Unies et approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, auxquelles s'ajoutent deux autres éléments : les aspects fondamentaux (colonne A) et les mécanismes de réclamation/mesures de réparation (colonne E). Les éléments du CGI (A-E) sont présentés conjointement avec les objectifs généraux de l'Organisation aux fins d'application (1-5).

**Figure 1 : Éléments et objectifs du Cadre de gouvernance interne**



10. Étant donné les diverses initiatives en cours ou prévues au titre du CGI, le plan de travail a été divisé en quatre domaines d'action distincts : i) aspects fondamentaux ; ii) renforcement des processus opérationnels existants ; iii) réorganisation du mode de fonctionnement (y compris l'introduction d'un nouveau système ERP) ; et iv) administration interne de la justice. La figure 2 ci-après présente l'approche progressive suivie dans ces quatre domaines d'action.

**Figure 2 : Domaines d'action du Cadre de gouvernance interne**



11. Un cadre de résultats, élaboré pour suivre les progrès enregistrés dans la mise en œuvre des priorités du CGI, est fondé sur les cinq éléments et les cinq objectifs généraux. Il facilitera le suivi permanent du processus (progrès, coordination, apprentissage continu et amélioration permanente, reconfirmation des cibles et de l'environnement opérationnel) et permettra de procéder à des rectifications selon que de besoin tout en maintenant le cap sur les objectifs généraux du CGI.

12. Cela dit, le plan de travail du CGI n'entend pas englober l'ensemble des mesures prises pour renforcer la gouvernance ; des efforts à cette fin sont faits quotidiennement dans toute l'Organisation, dans le cadre des activités courantes des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

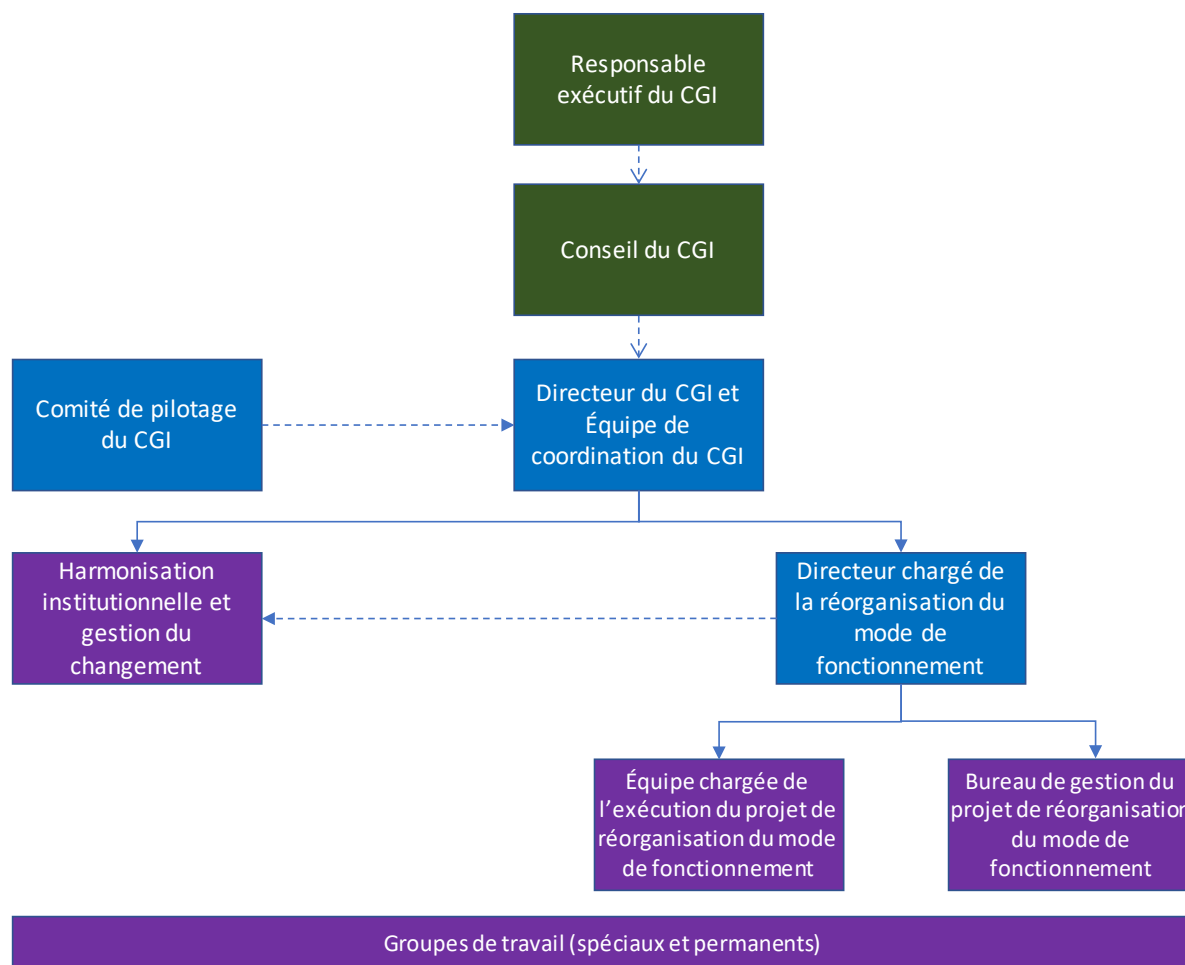
13. De plus en plus, le personnel des différents départements dans toute l'Organisation cherche à appliquer le CGI dans son travail et à veiller à ce que les nouveaux programmes ou les programmes existants intègrent les indispensables aspects fondamentaux du CGI ainsi que les « trois lignes de maîtrise ». Étant donné que l'application du Cadre a commencé en 2019, un grand nombre de programmes et d'initiatives parmi ceux décrits dans le plan de travail se trouvent au stade de lancement. Ils permettront de réunir de précieuses informations qui éclaireront les étapes ultérieures de l'application du CGI, y compris la portée que devront avoir les interventions. Si l'approche progressive de l'application du CGI tient compte de l'adjonction de nouvelles initiatives selon que de besoin, le plan de travail reflète au plus près les domaines de travail et les besoins en ressources tels qu'ils se présentent aujourd'hui.



## Structure de gouvernance

14. Outre le plan de travail et le cadre de résultats, une solide structure de gouvernance est mise en place pour le CGI. Comme le montre la figure 3 ci-après, cette structure englobe des fonctions de gouvernance, de gestion et d'exécution (respectivement en vert, en bleu et en violet). Les fonctions de gouvernance et de gestion sont assumées par des membres du personnel, tandis que les fonctions d'exécution pourront aussi être assurées par des personnes extérieures, y compris des consultants et des fournisseurs de services, selon le cas.

**Figure 3 : Structure de gouvernance du Cadre de gouvernance interne**



- Le niveau de gouvernance a la haute main sur l'application du CGI. Il veille à ce que les avantages de cette application soient classés par ordre de priorité afin de répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de l'Organisation et, sous la direction du Responsable exécutif du CGI, s'assure de la contribution et de la participation du personnel de l'OIM aux modalités de travail futures, et fait en sorte que celui-ci se prépare à se les approprier.
- Le niveau de gestion est responsable, en même temps que le ou les partenaires d'exécution, de la pleine mise en œuvre de leurs projets respectifs et de la réalisation des avantages déclarés du scénario énoncé dans la charte de projet. Il est chargé de la planification et de l'analyse avant-projet et des mesures clés d'un bout à l'autre du cycle de vie du projet.
- Le niveau d'exécution est chargé d'exécuter les produits censés déboucher sur les résultats au titre de la charte de projet pour chaque domaine. Il comprend un ensemble de membres du personnel, de consultants et de sous-traitants qui gèrent et accomplissent directement les tâches requises pour mettre en œuvre le projet – y compris les politiques, processus,

procédures, technologies, formations et matériels d'appui requis. Surtout, il met en œuvre des activités qui garantissent que le personnel est préparé pour travailler selon les nouvelles modalités définies par le CGI, et qu'il a la volonté et la capacité de le faire.

### **Conclusion**

15. L'Administration est pleinement déterminée à poursuivre le dialogue engagé avec les États Membres au sujet de l'application du CGI. Elle les remercie pour leur participation soutenue, en particulier ceux qui ont versé à cet effet des contributions sans affectation spéciale ou à affectation relativement non contraignante.

16. Ainsi qu'il est précisé plus haut, les incidences de la pandémie de COVID-19 sur l'Organisation ont rappelé la nécessité absolue d'engager les réformes identifiées et d'appliquer plus généralement le CGI.

17. Tout en n'ignorant pas que la pandémie a eu un effet immédiat sur les priorités de financement des États Membres, l'Administration souligne que ce n'est qu'avec leur soutien ferme et des contributions spécifiques de leur part qu'il sera possible d'instituer un solide système de gouvernance interne. Elle compte sur ce soutien vital pour pouvoir faire les investissements que requiert la réalisation des objectifs de la réforme fondée sur le CGI.