

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Vingt-huitième session

EXAMEN DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SIÈGE DE L'OIM

EXAMEN DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU SIÈGE DE L'OIM

Contexte

1. En mai 2021, l'OIM a conclu le processus de sélection des deux directeurs généraux adjoints – indiqué dans le document C/Sp/4/4 – et en a informé les États Membres dans le document C/Sp/5/3. Parallèlement, et afin de bien intégrer la nouvelle structure de direction, conformément aux buts et objectifs de la Vision stratégique pour 2019-2023 et aux besoins énoncés dans le [Cadre de gouvernance interne](#), la haute direction de l'Organisation a lancé un processus de consultations internes visant à examiner la structure organisationnelle de l'OIM au niveau du Siège.

2. Cet examen organisationnel visait principalement à faire en sorte que l'Organisation reste adaptée à ses objectifs, non seulement aujourd'hui, mais aussi dans la perspective des défis futurs. Le principe directeur a consisté à suivre la logique existante des méthodes de travail dans l'ensemble de l'Organisation, en regroupant des fonctions étroitement apparentées et en renforçant des fonctions clés additionnelles.

3. Les consultations et l'examen ont permis d'identifier un certain nombre de changements, de manière à incorporer les nouvelles fonctions de direction sous l'autorité globale du Directeur général, comme indiqué ci-après. Outre ces modifications formelles de la structure organisationnelle au Siège, le Directeur général reste conscient de la nécessité de renforcer, dans toute l'Organisation, des pratiques de travail qui promeuvent la collaboration entre unités et départements, de faciliter la gestion des questions transversales, et de resserrer les partenariats et collaborations de l'OIM au sein du système des Nations Unies. Une culture du partage et de l'échange sera promue par la haute direction de l'Organisation, dont les membres collaboreront étroitement.

Justification et processus

4. Récemment, l'OIM a fait l'objet de deux examens structurels. Le premier, mené en 1996/1997, a débouché sur l'introduction d'une structure institutionnelle à trois niveaux (Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays). Le second, réalisé en 2009, a conduit à la mise en place de l'architecture organisationnelle actuelle. Ces dix dernières années, l'Organisation a profondément changé : son budget des opérations a augmenté de 100 %, sa composition n'a cessé de s'élargir – elle est aujourd'hui presque universelle –, et ses effectifs se sont rapidement accrus.

5. Sur le plan institutionnel, le rôle de l'Organisation s'est élargi, la migration étant devenue une question de première importance pour la communauté internationale. L'intégration de l'OIM dans le système des Nations Unies, en 2016, et l'adoption du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, illustrent ce rôle plus central et les responsabilités croissantes de l'Organisation à l'échelle mondiale.

6. Par ailleurs, depuis 2009, un certain nombre d'ajustements institutionnels ont eu lieu. De nouvelles unités ont été créées, parmi lesquelles le Pôle stratégique, l'Unité de la gestion axée sur les résultats et la Division Migration, environnement et changement climatique, tandis que d'autres ont vu leur taille et leur champ d'action considérablement évoluer. Les priorités et les besoins institutionnels, stratégiques et opérationnels ont, eux aussi, profondément changé. Ces évolutions structurelles dictées par les circonstances au cours des dix dernières années ont fait naître le besoin d'examiner en profondeur la structure organisationnelle actuelle, et à analyser les moyens permettant à l'OIM de consolider au mieux ses programmes et de promouvoir une action collaborative sur des questions transversales entre les différents départements et divisions qui forment la structure de base au Siège.

7. Le Directeur général a lancé des consultations internes sur un examen de la structure organisationnelle de l'OIM après l'adoption par les États Membres de la résolution du Conseil n° 1385 du 28 octobre 2020 sur le renforcement de la structure de la haute direction de l'Organisation. La création de deux postes de directeurs généraux adjoints chargés de superviser, d'une part, la gestion et les réformes et, d'autre part, les opérations, nécessite en soi un réaménagement des structures institutionnelles au Siège, afin que les chaînes de hiérarchie et de responsabilité puissent être ajustées en conséquence.

8. En lançant ce processus, le Directeur général a souligné que l'examen avait principalement pour objectif d'assurer la cohérence et de préserver l'efficacité de l'Organisation, son approche axée sur le terrain et sa capacité à s'acquitter de son mandat chaque fois que des besoins surgissent. Il a également indiqué que, dans la mesure du possible, les conséquences financières de cet exercice devaient rester limitées.

9. L'examen de la structure organisationnelle a été coordonné par le Bureau du Directeur général, en étroite concertation avec la Directrice générale adjointe en poste. Il était fondé sur les réformes structurelles antérieures, sur un examen des structures d'organismes des Nations Unies comparables, ainsi que sur des consultations bilatérales et collectives avec la haute direction au Siège et dans les bureaux extérieurs, entre janvier et mai 2021.

Éléments saillants

10. Les principaux changements envisagés pour faciliter le fonctionnement de la nouvelle structure de direction sont présentés ci-après.

Création de deux nouveaux départements

11. Deux nouveaux départements seront créés pour tenir compte des changements survenus dans le paysage externe dans lequel l'OIM intervient, mais aussi de la nécessité de renforcer les éléments qui se trouvent au cœur de l'efficacité opérationnelle de l'Organisation.

12. Le **Département de la planification stratégique et des résultats organisationnels** sera placé sous l'autorité directe du Directeur général et du Bureau exécutif. Il consolidera les progrès accomplis par l'OIM en ce qui concerne le renforcement de ses fonctions de planification et d'information, et apportera un appui au Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes dans l'application du Cadre de gouvernance interne et des processus de réorganisation du mode de fonctionnement. Ce département réunira les équipes de base existantes chargées de la mise en œuvre des fonctions de gestion des risques, de suivi et d'évaluation, de gestion axée sur les résultats et de conformité opérationnelle.

13. Le regroupement de ces fonctions au sein d'une même structure organisationnelle comble en partie les lacunes en matière de planification et d'information relevées dans le [rapport 2019 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales \(MOPAN\)](#), et répond au besoin d'ancrer le pilotage et le suivi du Cadre de gouvernance interne dans la structure de base de l'Organisation. Le Département tirera parti de la création de synergies plus fortes entre ces fonctions, qui gagneront ainsi en efficacité sans perdre de leur intégrité. Toutes les unités relevant de ce nouveau département sont déjà en place.

14. Le **Département de la coordination de la paix et du développement** relèvera de la responsabilité du Directeur général adjoint chargé des opérations. Il s'appuiera sur toute la panoplie des activités déjà mises en œuvre par l'OIM pour s'attaquer aux facteurs sous-jacents à long terme de la migration et des déplacements, renforcer l'approche de l'OIM en matière de solutions, notamment

dans le domaine de la transition, du relèvement et de la consolidation de la paix, et mettre davantage en relief le lien complexe entre la migration et le développement durable. En outre, il reliera les programmes de l'OIM aux principaux facteurs de mobilité humaine, notamment le changement climatique et environnemental, et visera à améliorer la résilience, l'adaptation au climat et les solutions durables. Il permettra également de mieux coordonner les importantes contributions de l'OIM à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

15. La création de ce département relève du pilier « résilience » de la Vision stratégique, où il est indiqué que « [l']OIM devra se préparer à une augmentation du nombre de personnes plongées dans, ou sortant de situations de vulnérabilité découlant de divers facteurs complexes, dont le changement climatique, l'instabilité, la pauvreté et l'exploitation ». Les divisions qui seront réunies au sein de ce département (la Division des situations de transition et de redressement, la Division Migration, environnement et changement climatique et l'Unité Migration et développement durable) attestent le caractère transversal d'un grand nombre des questions plus vastes relatives à la migration et aux déplacements, et témoignent de la nécessité de veiller à ce que ces questions soient prises en considération dans tous les aspects des interventions de l'OIM.

16. La création de ce département, bien que réunissant des unités organisationnelles et des équipes existantes, vise aussi à rendre compte de la place croissante qu'occupent les programmes de développement de l'OIM, qui représentent actuellement un tiers des dépenses de l'Organisation à l'échelle mondiale.

Création d'un bureau exécutif

17. Pour appuyer la structure de direction élargie, un bureau exécutif remplacera l'actuel Bureau du Directeur général. Le Bureau exécutif apportera un soutien à la haute direction de l'Organisation et renforcera la coordination départementale, gèrera l'établissement général des programmes de l'Organisation et mettra en commun les ressources administratives.

18. Le Bureau exécutif aidera la structure de la haute direction de l'Organisation à établir des priorités d'action, à orienter la communication politique et stratégique, à garantir une gestion efficace, et à superviser les opérations de l'OIM. Il continuera d'assurer la liaison avec les bureaux extérieurs de l'Organisation sur les questions relatives aux décisions exécutives et aux évolutions politiques, et veillera à ce que la direction soit pleinement informée et préparée pour les réunions externes. Le Bureau exécutif sera le principal interlocuteur des fonctions clés relevant directement du Directeur général, y compris la fonction Médias et communication, le Secrétariat du Réseau des Nations Unies sur les migrations, le Bureau de l'OIM auprès des Nations Unies à New York, et les envoyés spéciaux.

19. Le Bureau exécutif englobera en outre la fonction de secrétariat à l'appui des organes directeurs de l'Organisation, afin de renforcer les liens entre l'Administration et le nombre croissant d'États Membres de l'OIM.

Précisions concernant les portefeuilles des deux directeurs généraux adjoints et les autres ajustements organisationnels

20. Afin de clarifier les portefeuilles des deux directeurs généraux adjoints, ainsi que de répartir leurs responsabilités et de préciser leurs attributions avec efficacité, il est envisagé d'apporter un certain nombre d'ajustements mineurs aux départements et structures organisationnelles en place.

21. Le Département de la coopération internationale et des partenariats sera renommé Département des relations extérieures, afin que sa dénomination et son champ d'action soient alignés

sur ceux d'autres organisations internationales comparables. Il restera placé sous l'autorité directe du Directeur général et du Bureau exécutif. Le Département des relations extérieures sera davantage axé sur les partenariats au sein du système des Nations Unies et au-delà, renforcera les contributions de l'OIM à d'importants processus multilatéraux tels que le Réseau des Nations Unies sur les migrations – indépendamment de la fonction de secrétariat du Réseau assurée par l'OIM – et améliorera la coordination interne au sein de l'OIM en vue d'aider les États Membres à mettre en œuvre le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières.

Directeur général adjoint chargé des opérations

22. Le Département des opérations et des situations d'urgence et le Département de l'appui aux programmes et de la gestion des migrations (l'actuel Département de la gestion des migrations) seront placés sous l'autorité du Directeur général adjoint chargé des opérations, conformément à la description de fonction pour ce poste.

23. Le Département des opérations et des situations d'urgence continuera de superviser la Division de préparation et de réponse aux situations d'urgence et la Division des réinstallations et de la gestion des mouvements. Ses fonctions continueront par conséquent de couvrir les principaux secteurs d'intervention de l'OIM dans les situations d'urgence, y compris la coordination et la gestion des camps, les abris d'urgence et les articles non alimentaires, la violence sexiste et les responsabilités en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène. Le Département continuera en outre d'administrer l'approche de la coordination humanitaire suivie par l'OIM, notamment en ce qui concerne le Comité permanent interorganisations et le système de responsabilité sectorielle. Cette configuration reflètera les responsabilités essentielles de l'OIM et l'importance de son rôle et de ses opérations au sein du système humanitaire.

24. Ces dix dernières années, la portée et le volume des activités menées par l'OIM dans des situations d'urgence ont augmenté en flèche, reflétant à la fois l'accroissement considérable des besoins humanitaires dans le monde et le rôle important joué par l'OIM en première ligne de la réponse humanitaire à de multiples crises. La nécessité de consolider ce domaine d'action essentiel au sein du Département des opérations et des situations d'urgence, ainsi que la responsabilité de longue date de l'Organisation en matière de gestion des mouvements organisés de populations mobiles, y compris la réinstallation de réfugiés, l'évacuation de migrants en détresse et les retours, imposent de recentrer son approche sur ce rôle très particulier.

25. Le Département de l'appui aux programmes et de la gestion des migrations (l'actuel Département de la gestion des migrations) sera chargé de diverses formes d'aide que l'OIM apporte aux migrants et à d'autres populations mobiles, ainsi qu'aux États Membres, dans des secteurs de services tels que la gestion de la santé et des frontières, la migration de main-d'œuvre et l'inclusion sociale, conformément à sa structure existante.

26. Les activités menées par l'OIM dans le domaine de la protection – tant dans les situations d'urgence que dans le contexte de la gestion des migrations – seront réunies au sein d'une même division de la protection relevant du Département afin de favoriser la cohérence, tout en respectant et préservant l'approche particulière de la protection dans les situations humanitaires suivie par l'OIM, fondée essentiellement sur des engagements pris dans le cadre du Comité permanent interorganisations, ainsi que son rôle important d'aide aux populations migrantes, y compris les migrants vulnérables et les victimes de la traite d'êtres humains.

27. Le Pôle stratégique, créé en 2018, sera reconverti et réuni à la Division de la recherche sur la migration et à la Division du droit international de la migration actuelles pour former le Département des politiques et de la recherche. Ce regroupement reflète les progrès accomplis pour renforcer les

capacités de l'OIM en tant qu'organisation en apprentissage permanent, et garantit une utilisation mieux coordonnée et plus cohérente de l'expérience et des éléments factuels issus des programmes de l'OIM, ce qui permettra de renforcer la recherche sur les politiques, de prévoir les tendances et de mettre à profit les vastes connaissances que possède l'OIM dans le domaine des politiques et du droit international de la migration. Une unité de la gestion de l'innovation et des connaissances sera créée au sein du Département afin de consolider les capacités considérables d'innovation et de partage de l'OIM.

28. Un institut mondial des données sera créé, qui réunira deux initiatives phares de l'OIM en la matière, à savoir la Matrice de suivi des déplacements (MSD) et le Centre mondial d'analyse des données sur la migration (CMADM). Si la MSD est issue des programmes d'urgence de l'OIM, et relevait par conséquent de la Division de préparation et de réponse, elle a acquis au fil des dix dernières années une dimension bien plus large, s'occupant à la fois du suivi des déplacements dans les situations de déplacement interne et de la surveillance des flux dans le cadre des migrations transfrontalières. Elle joue par ailleurs un rôle important à l'appui des systèmes de surveillance sanitaire. Les multiples fonctions de la MSD à l'appui de divers programmes de l'OIM resteront inchangées, mais son rapprochement du CMADM renforcera les effets et la complémentarité des deux programmes, dans l'intérêt de l'Organisation et de ses interventions sur le terrain.

29. Le Directeur général adjoint chargé des opérations supervisera également l'action de l'OIM visant à concrétiser le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, en portant une attention particulière aux situations de déplacement interne, et renforcera les interventions en espèces dans les programmes de l'OIM. Il supervisera en outre le Fonds de l'OIM pour le développement.

Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes

30. Le Département de la gestion des ressources (renommé Département de la gestion financière et administrative) sera placé sous l'autorité du Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes, et continuera d'administrer les fonctions essentielles s'occupant du budget, des finances et de la comptabilité, de la trésorerie, ainsi que des achats et de l'approvisionnement.

31. Le Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes chapeautera également le Département de la gestion des ressources humaines et le Département des technologies de l'information et de la communication, qui sont actuellement des divisions, ainsi que le Département des affaires juridiques (l'actuel Bureau des affaires juridiques). Cette évolution répond à la nécessité de renforcer les capacités fonctionnelles dans l'ensemble de l'Organisation en raison de l'accroissement rapide et constant des dotations en effectifs et des responsabilités additionnelles qui en découlent.

32. Des fonctions essentielles telles que la déontologie, la santé au travail, la sécurité du personnel et la durabilité environnementale relèveront également de la responsabilité du Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes, de même que la nouvelle Unité de l'égalité des sexes et de la diversité, qui remplacera l'Unité de coordination des questions de sexospécificité, dont le rôle sera élargi. Cette évolution traduit le renforcement des engagements institutionnels pris au sein de l'Organisation pour s'attaquer à toutes sortes de domaines d'inégalité potentielle, tels que la race, l'identité sexuelle, l'orientation sexuelle et le handicap, afin de parvenir à un environnement de travail pleinement caractérisé par la diversité et l'autonomisation et d'en tirer profit. Cette unité œuvrera aux côtés du Coordonnateur principal pour la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, dont le poste a été créé à la fin de 2020.

33. Le Directeur général adjoint chargé de la gestion et des réformes supervisera en outre les centres administratifs de Manille et de Panama, ainsi que la mise en œuvre du Cadre de gouvernance interne et de l'initiative de transformation du mode de fonctionnement, en étroite concertation avec le Directeur général.

Ressources et calendriers

34. Ce projet de réorganisation de la structure du Siège devrait normalement engendrer des coûts additionnels limités. Le but est que le coût de ces postes soit couvert principalement par des ressources existantes disponibles à court terme. Cependant, un soutien financier additionnel pourra être nécessaire à moyen terme. À ce stade, seul un nombre limité de postes additionnels est prévu pour cet exercice particulier, comme suit :

- Directeur de l'Institut mondial des données
- Directeur du Département de la coordination de la paix et du développement
- Directeur du Département de la planification stratégique et des résultats organisationnels
- Renforcement des contributions de l'OIM au Réseau des Nations Unies sur les migrations et de la mise en œuvre du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières (2 postes)

35. Il s'agit là des priorités immédiates dans le contexte de l'examen organisationnel, qui ne tiennent pas compte des discussions en cours concernant la structure de base de l'OIM et des conséquences budgétaires connexes, dont l'analyse se poursuit dans le cadre du Groupe de travail sur la réforme budgétaire.

36. À la lumière des ajustements qu'il est proposé d'apporter à la structure organisationnelle au Siège, étant donné que des rôles et des responsabilités plus importants sont attribués à certains domaines clés, et afin que l'OIM puisse conserver les talents et les connaissances dont elle a cruellement besoin, le grade et le classement d'un certain nombre de postes existants font actuellement l'objet d'une évaluation en vue d'une mise en adéquation avec ceux des Nations Unies, compte tenu des responsabilités de chaque fonction.

37. Le modèle proposé est centré sur le fonctionnement du Siège et sur son rôle d'appui aux interventions régionales et sur le terrain grâce à des structures robustes, établissant de solides niveaux de responsabilité et d'autorité qui seront ensuite mis en place dans les bureaux régionaux puis, surtout, sur le terrain, dans l'intérêt des communautés auxquelles l'OIM prête assistance. Cependant, l'application en cours du Cadre de gouvernance interne et les responsabilités accrues de l'OIM au sein du système des Nations Unies exigeront d'autres ajustements à l'avenir pour permettre des économies et rationaliser l'architecture régionale de l'OIM.

38. Il est prévu que les ajustements structurels commencent à être introduits au dernier trimestre de 2021, lorsqu'arriveront les deux nouvelles Directrices générales adjointes, et qu'ils soient pleinement mis en œuvre en 2022.

Annexe

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AJUSTÉE

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des ajustements qu'il est prévu d'apporter à la structure organisationnelle au Siège.

