S/29/INF/1

Original : anglais
6 octobre 2021

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Vingt-neuvième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE :

INFORMATIONS ACTUALISÉES N^{O} 5

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE : INFORMATIONS ACTUALISÉES N^{O} 5

Introduction

1. Le présent rapport met à jour les informations communiquées par l'Administration à la vingt-huitième session du Comité permanent des programmes et des finances sur l'état d'avancement de l'application du Cadre de gouvernance interne (CGI) de l'OIM (document S/28/INF/1).

2. Comme elle l'a indiqué dans un rapport présenté à la vingt-cinquième session du Comité permanent (document S/25/INF/1), l'Administration est résolue à poursuivre son dialogue avec les États Membres sur l'avancement de la mise en œuvre du CGI et sur les besoins et priorités en matière de financement, selon le cas. Elle continuera de rendre compte des progrès accomplis à cet égard, notamment des principales réalisations, à chaque session du Comité permanent.

3. Le présent rapport suit la structure du plan de travail du CGI (*Application of the Internal Governance Framework Work Plan)* afin de simplifier et d'uniformiser le processus d'information et, ce faisant, de faciliter le suivi des progrès. C'est pourquoi sa présentation s'articule autour des quatre domaines d'action :

a) Domaine d'action 1 : Aspects fondamentaux
b) Domaine d'action 2 : Renforcement des processus opérationnels existants
c) Domaine d'action 3 : Réorganisation du mode de fonctionnement (y compris l'introduction d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise)
d) Domaine d'action 4 : Administration interne de la justice

Principales réalisations récentes

4. La mise en œuvre des initiatives prévues dans le plan de travail du CGI continue d'appuyer les améliorations en matière de responsabilité, d'efficiences et de réactivité opérationnelles, de transparence ainsi que de cohérence et d'harmonisation introduites à l'OIM. Les réformes engagées au titre du CGI permettront à l'OIM en tant qu'institution d'être mieux à même de répondre aux besoins des migrants et des bénéficiaires et de réaliser les objectifs fondamentaux de la Vision stratégique de l'OIM pour 2019-2023. Considérées individuellement, ces réalisations représentent chacune une nouvelle amélioration apportée dans un certain nombre de domaines clés où il était apparu, lors d'examens internes et externes, qu'une consolidation s'imposait. Collectivement, elles se renforcent mutuellement et améliorent la façon dont l'OIM, par son programme d'activités étoffé et complexe, œuvre au service des migrants.

5. Cette section présente quelques réalisations clés récentes. Elle ne donne pas une image complète de la portée des initiatives en cours. Un rapport détaillé sera communiqué aux États Membres à la fin de 2021.

Domaine d'action 1 : Aspects fondamentaux

Tâche 1.6 : Gestion du changement

6. Une stratégie de gestion du changement a été élaborée pour tracer la voie à suivre en vue d'une approche institutionnelle appuyant la mise en œuvre du CGI. Cette stratégie – qui a été examinée et validée par des parties prenantes clés – repose sur les évaluations de l'état de préparation au changement et de l'impact et les consultations menées à la fin de 2020 et au début de 2021 auprès de membres du personnel du Siège, des centres administratifs et des bureaux régionaux et de pays. Elle souligne l'importance d'une approche centrée sur les besoins des personnes, qui consiste à

autonomiser le personnel en lui donnant les outils et les ressources dont il besoin au travail. L'Administration appliquera cette stratégie à l'appui du processus de réforme, notamment à la faveur d'un renforcement de la communication, de la formation et de l'harmonisation institutionnelle.

Tâche 1.7 : Délégation de pouvoir

7. Parallèlement à la stratégie de gestion du changement, une nouvelle politique et structure de délégation de pouvoir a été conçue, qui fait actuellement l'objet d'un examen visant à déterminer la meilleure marche à suivre au regard des besoins organisationnels de l'OIM. Cette politique a été formulée sur la base d'une étude pilote menée dans cinq domaines (achats, approbation de projet, recrutement, contrats et voyages), qui consistait notamment à identifier les décisions au niveau du processus et à classer les points faibles par catégories. Le but est d'améliorer la réactivité et la souplesse de l'Organisation en précisant les voies hiérarchiques, les rôles et les responsabilités, et d'instituer de solides mécanismes de conformité pour garantir la responsabilité. Cette politique doit, en outre, appuyer l'élaboration d'un cadre actualisé de contrôle interne qui contribuera à la conception du nouveau système de planification des ressources d'entreprise.

Tâches 1.9.1-1.9.4 : Gestion des risques

8. L'OIM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, sous les auspices de l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion, ont codirigé l'élaboration d'une note d'orientation intitulée Managing Risks in the Field and Decentralized Organizations (CEB/2020/HLCM/21). Les recommandations ont été formulées compte tenu des contributions de 12 organisations présentes dans plus de 40 lieux d'affectation et bureaux régionaux. Ce document fournit des orientations aux fins d'une gestion des risques efficace et passe en revue les pratiques, structures et modèles qui émergent dans le contexte des opérations sur le terrain ou des organisations décentralisées. Une attention particulière a été portée aux pratiques exemplaires et aux enseignements tirés dans l'ensemble du système des Nations Unies en réponse à la pandémie de Covid-19, afin de faire connaître les expériences en matière de gestion des risques. La création d'équipes de gestion de crise aux niveaux du Siège et du terrain est un exemple de pratique exemplaire visant à gérer les risques critiques et les incidents à risque, la santé du personnel et son bien-être, la continuité des programmes et des interventions, et la fourniture de services aux partenaires.

9. Afin de garantir une bonne gestion du risque institutionnel au fil du temps, le Bureau de l'Inspecteur général a soumis la fonction de gestion des risques de l'OIM, son cadre et ses activités à un examen d'assurance au premier trimestre de 2021. Cette évaluation a porté sur des aspects tels que la gouvernance, le cadre et la politique, le processus et l'intégration, et l'efficacité des systèmes et outils disponibles. Selon le modèle de maturité de référence pour la gestion des risques (CEB/2019/HLCM/25) élaboré par l'Équipe spéciale multifonctionnelle de la gestion des risques du Comité de haut niveau sur la gestion, le niveau de maturité actuel de l'OIM est en cours de développement. Les principaux domaines à renforcer selon l'étude sont la structure organisationnelle et les liens hiérarchiques de la fonction de gestion des risques, ainsi que la mise en place et l'intégration de systèmes de gestion des risques dans les structures régionales et de pays. L'OIM s'est attelée à ces questions afin d'améliorer son niveau de maturité l'année prochaine.

Domaine d'action 2 : Renforcement des processus opérationnels existants

Tâche 2.1.2 : Outil de prévision et d'affectation des coûts

10. L'OIM a entrepris de renforcer ses capacités dans le but de produire des prévisions budgétaires plus exactes et tournées vers l'avenir et d'améliorer les processus relatifs au cycle de planification. Le déploiement de SAP Analytics Cloud, qui doit se faire par étapes à compter du dernier trimestre

de 2021, lui permettra de prévoir avec précision les dépenses administratives et de personnel au niveau des bureaux extérieurs sur la base de la structure actuelle des effectifs et des besoins futurs escomptés. Cet outil permettra en outre d'améliorer la saisie des données et facilitera la production de rapports grâce au recours à une source de données unique, ce qui rationalisera les processus budgétaires et permettra de réaliser plus souvent des analyses de la pérennité des bureaux.

Tâches 2.3.1-2.3.5 : Automatisation des procédés robotiques et autres tâches de la Division de la trésorerie

11. Le logiciel d'automatisation des procédés robotiques est désormais pleinement opérationnel au Siège. Il permet d'automatiser des tâches telles que l'analyse des relevés bancaires ainsi que le tri et la correction des données, supprimant ainsi des tâches manuelles répétitives. L'automatisation des procédés robotiques a débuté en juillet 2021 dans un premier groupe de bureaux extérieurs, et sera étendue à tous les bureaux extérieurs d'ici décembre 2021. Elle optimise les ressources en permettant au personnel de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée et en réduisant le temps de traitement des demandes de paiement. Il s'agit d'une ressource modulable pouvant être utilisée également pour traiter des paiements, qui permettra à l'OIM de réduire le nombre de relations avec des petites banques et, par conséquent, les coûts connexes. Surtout, le logiciel a permis de réduire considérablement les risques financiers de l'OIM grâce à des procédés automatiques qui suppriment des interventions humaines pouvant être des sources d'erreurs ou de fraudes.

12. D'autres tâches sont achevées d'un point de vue fonctionnel. Il s'agit de l'examen et de l'analyse des frais bancaires du Siège, de l'évaluation des risques de contrepartie pour l'OIM, de l'identification des risques et de la détermination de l'impact financier des risques de change sur le bilan de l'OIM, et du projet mondial des données bancaires de base. Parmi les résultats obtenus, il convient de citer une analyse d'impact concernant le nouvel usage des données bancaires dans chaque bureau, la configuration du progiciel SAP de manière à permettre les paiements automatiques, ou encore la création d'une matrice des risques et l'élaboration de mesures connexes visant à réduire l'exposition aux risques de contrepartie.

Tâche 2.10.3 : Instruction relative à la politique de diligence raisonnable

13. L'OIM met la dernière main à sa politique de diligence raisonnable, qui s'appliquera aux relations des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège avec les donateurs et partenaires du secteur privé. Cette politique offrira la garantie que l'Organisation ne s'expose pas à des conflits d'intérêts ou à des risques pour sa réputation lorsqu'elle reçoit des fonds ou noue des partenariats avec le secteur privé. Elle garantira aussi que ces relations seront alignées sur les politiques et programmes existants de l'OIM et sur l'approche commune du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en matière de recherche prospective et de diligence raisonnable concernant les partenariats avec les entreprises.

a) Domaine d'action 3 : Réorganisation du mode de fonctionnement (y compris l'introduction d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise)

14. La phase de préparation a été lancée en vue de la sélection de la ou des plateformes de planification des ressources d'entreprise qui sous-tendront la mise en œuvre de la réorganisation du mode de fonctionnement et les futurs modèles de soutien. Le processus de demande de propositions est en cours et doit s'achever à la fin de 2021, ce qui permettra à l'Organisation de démarrer la mise en œuvre des solutions comme prévu au début de 2022.

15. Des progrès sont réalisés en ce qui concerne d'autres activités de préparation : mise en œuvre des mesures « à gains rapides » identifiées lors de la phase de démarrage, renforcement des

ressources humaines au sein de l'équipe du projet de réorganisation du mode de fonctionnement en vue de la phase suivante, et définition de la stratégie de migration et d'archivage des données. L'Administration poursuit son action de sensibilisation auprès des États Membres pour obtenir les financements requis pour la transition vers un nouveau système de planification des ressources d'entreprise et est reconnaissante des financements sans affectation spéciale et à affectation relativement non contraignante qui ont été versés à ce jour.

Domaine d'action 4 : Administration interne de la justice

Tâche 4.1 : Examen et renforcement du système d'administration interne de la justice de l'OIM

16. Le nombre d'affaires traitées par la fonction d'enquête du Bureau de l'Inspecteur général a continué d'augmenter, ce qui témoigne d'une culture de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence plus solide au sein de l'OIM. Entre le 1er septembre 2020 et le 31 août 2021, 953 affaires ont été traitées par la fonction d'enquête, contre 852 au cours de la période précédente (qui comptait 14 mois et non 12, comme c'est l'usage). L'arriéré d'affaires signalé au cours des périodes précédentes a été éliminé. Aucune des affaires au stade de la réception n'est antérieure à avril 2021, et seulement 19 affaires en cours d'enquête sont antérieures à 2020. Pendant la période considérée, 130 rapports ont été établis à l'intention du Bureau des affaires juridiques pour qu'il envisage des mesures disciplinaires, contre 134 durant la période précédente, ce qui représente une hausse de 13 % si l'on tient compte de la durée de la période considérée.

17. Le nombre d'allégations reçues est passé à 979, contre 715 au cours de la période précédente, ce qui peut être considéré comme le signe d'un système de responsabilité interne qui fonctionne. En outre, le nombre d'enquêtes closes a fortement augmenté, passant de 63 à 180, malgré les difficultés et les risques sanitaires posés par la pandémie de COVID-19. La fonction d'enquête a effectué 25 missions dans 18 endroits. Bien que le nombre d'allégations reçues ait augmenté de près de 60 %, le nombre d'affaires en cours à la fin de la période considérée s'est accru de 31 % seulement, passant de 213 à 239.

18. L'équipe d'enquête est parvenue à un haut niveau d'efficience grâce à la formation des nouveaux enquêteurs, à la rationalisation des processus, à l'introduction de nouveaux systèmes et à la suppression des arriérés d'affaires. Bien que l'OIM emploie bien moins d'enquêteurs que des organisations comparables, le nombre d'enquêtes et des autres obligations – concernant notamment l'établissement des rapports aux parties prenantes – continue d'augmenter, de même que les besoins de financement futurs attendus.

Conclusion

19. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue qu'elle a engagé avec les États Membres sur la mise en œuvre du CGI. Elle les félicite pour leur participation soutenue, en particulier ceux qui ont versé à cet effet des contributions sans affectation spéciale ou à affectation relativement non contraignante. Elle communiquera d'autres informations actualisées sur la mise en œuvre du Cadre à la trentième session du Comité permanent des programmes et des finances, en 2022.