

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trentième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

– INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 6

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE – INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 6

Introduction

1. Le présent rapport est une mise à jour des informations communiquées par l'Administration à la vingt-neuvième 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/29/INF/1).

2. L'Administration reste déterminée à avoir des échanges avec les États Membres sur les progrès accomplis dans l'application du Cadre, ainsi que sur les besoins et les priorités en matière de financement, selon le cas. Elle continuera de rendre compte des progrès enregistrés à cet égard, notamment des principales réalisations obtenues, à chaque session du Comité permanent.

3. Le présent rapport suit la structure du plan de travail du CGI (intitulé *Application of the Internal Governance Framework Plan*) afin de simplifier et de normaliser le processus d'information, ce qui facilitera en outre le suivi des progrès. En conséquence, il s'articule autour des quatre domaines d'action suivants :

- a) Domaine d'action 1 : Éléments 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 obtenues récemment

4. La mise en œuvre du plan de travail du CGI a permis de continuer à bien progresser au regard des objectifs de la réforme organisationnelle. En avril 2022, 45 des 73 tâches avaient été achevées dans les domaines d'action 1, 2 et 4. Sur les 28 tâches restantes, 5 devraient normalement être achevées au cours des deux prochains mois, et 10 autres à la fin de 2022. La Réorganisation du mode de fonctionnement, y compris l'introduction d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP), est la principale tâche en suspens. Elle avance comme prévu et devrait être achevée sans dépassement budgétaire en 2024.

5. Le présent document donne un aperçu de quelques réalisations clés récentes qui contribuent à la mise en place d'un système de gouvernance interne moderne et adapté aux besoins de l'Organisation. Il ne donne pas une image complète de la portée des initiatives en cours. Un rapport d'étape détaillé sur l'application du Cadre de gouvernance interne avait été soumis aux États Membres en décembre 2021, et un autre rapport leur sera communiqué à la fin de 2022.

- a) **Domaine d'action 1 : Éléments fondamentaux**

Tâche 1.1.1 : Planification stratégique, selon une approche axée sur les résultats

6. Le Cadre stratégique de résultats, qui appuiera la mise en œuvre de la Vision stratégique de l'OIM pour 2019-2023, a été avalisé par le Directeur général en décembre 2021. Il est le fruit de vastes consultations avec le personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège, ainsi qu'avec

les États Membres intéressés, et sa finalisation est une étape importante pour le renforcement de l'impact des rapports à l'OIM. En raison du mode de financement de l'OIM, dit de « projectisation », l'établissement des rapports sur les projets est décentralisé. En application du Cadre stratégique de résultats, les résultats relatifs aux projets serviront à générer des rapports cohérents et fiables à l'échelle de l'Organisation qui tiennent également compte d'autres exigences en matière de rapports, y compris celles afférentes aux objectifs de développement durable et au Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières.

7. En 2021, l'OIM a aligné ses stratégies de pays sur la Vision stratégique et le nouveau Cadre stratégique de résultats. Les points focaux pour le Cadre ont été formés dans les neuf régions de l'OIM de façon qu'ils puissent appuyer la mise en œuvre à l'échelle des pays. Cette formation a ensuite été assurée en cascade pour familiariser le personnel clé des bureaux régionaux et de pays à l'objectif général et aux contenus du Cadre. Celui-ci a également été incorporé dans les initiatives de formation menées à l'échelle de l'Organisation, dans la formation intégrée sur les cadres mondiaux et dans la formation des chefs de mission. Il a, en outre, servi de base à la révision du questionnaire institutionnel. Il va maintenant être intégré dans le système PRIMA d'information et de gestion des projets dans le but de faciliter la collecte simplifiée de données.

8. L'OIM collabore de plus en plus avec des partenaires des Nations Unies pour maximiser la conformité avec les systèmes de communication de l'information des Nations Unies (UN INFO) et leurs exigences, afin de réduire la charge de travail que représente l'établissement de rapports en évitant les doublons. Dans le cadre du réseau de planification stratégique des Nations Unies, l'Organisation a également contribué à l'élaboration d'un nouveau manuel de gestion axée sur les résultats, qui est actuellement examiné par le groupe de travail pertinent du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

Tâche 1.3 : Mise en place d'une solide base juridique

9. La solution de gestion des contrats, connue sous le nom de CAFÉ (contract automation, filing and execution) a été améliorée, et une version plus facile d'utilisation a été lancée au début de 2022. Cette amélioration a permis d'automatiser 22 étapes manuelles du processus usuel d'approbation des contrats et a introduit des processus additionnels destinés à accélérer la conclusion de contrats. Grâce à cette capacité accrue d'adapter les contrats aux besoins particuliers des différents bureaux de pays, seulement 14 % des contrats créés dans CAFÉ pendant la phase pilote en 2021 ont ensuite nécessité un avis juridique, contre environ 40 % avec le système précédent, fondé sur des échanges de courriels. Le déploiement du système CAFÉ dans les grands bureaux extérieurs de l'OIM se poursuivra en 2022, l'objectif étant qu'il soit utilisé dans plus de 50 bureaux extérieurs à la fin de l'année. Il est estimé que l'Organisation économisera environ 100 000 dollars É.-U. par tranche de 250 contrats traités par le système.

10. Les efforts visant à uniformiser les modèles de contrat se sont également poursuivis. Au premier trimestre de 2022, des modèles types ont été produits pour les contrats concernant les évacuations, la distribution d'articles non alimentaires et les contributions en nature, ainsi que pour les interventions en espèces, tels que les formulaires d'aide aux bénéficiaires.

Tâche 1.4 : Remise à plat du modèle de financement de base de l'OIM grâce à la réforme budgétaire

11. L'Administration a lancé des discussions sur la nécessité de renforcer le modèle de financement de base avec les États Membres en 2020. Malgré plusieurs réunions du Groupe de travail sur la réforme budgétaire en 2021, aucune décision n'a été prise. En février 2022, l'Administration a soumis au Groupe de travail un document intitulé Investir dans la structure de base de l'OIM : options de financement pour examen – février 2022 (WG/BR/2022/1), qui comprend une demande actualisée

de 75 millions de dollars É.-U. destinés à garantir un financement stable et prévisible de la structure de base. Par ailleurs, l'Administration a réitéré sa demande aux États Membres visant à modifier la définition de la structure de base, afin de disposer d'une souplesse accrue en matière de financement de postes de direction dans les bureaux de pays, à savoir les postes de chef de mission et de chargé de la gestion des ressources. Actuellement, les résolutions du Conseil de l'OIM interdisent le recours au financement de base pour couvrir la plupart de ces postes, malgré leur importance fondamentale pour l'exercice des responsabilités essentielles de gestion en première ligne.

12. Pour combler le déficit de financement existant de longue date, des solutions réalisables ont été examinées aux réunions du Groupe de travail des 7 mars et 11 avril 2022. Le Directeur général a insisté sur la situation critique dans laquelle se trouve l'Organisation, confrontée aux défis multiformes que pose aujourd'hui la migration sur le plan humanitaire et du développement, et a redit qu'elle ne pouvait pas continuer ainsi comme si de rien n'était. Si les États Membres s'accordent majoritairement sur la nécessité d'une réforme budgétaire, aucun consensus n'a encore pu être dégagé au sujet des mécanismes de financement. La prochaine réunion du Groupe de travail doit se tenir en juin 2022, afin qu'une décision puisse potentiellement être prise à la session du Comité des programmes et des finances à la fin du même mois.

Tâche 1.8 : Création et mise en œuvre d'un cadre de conception organisationnelle

13. La mise en œuvre du nouveau cadre de conception organisationnelle s'est traduite par l'uniformisation des structures organisationnelles de l'OIM, y compris en ce qui concerne les titres, la nomenclature et la hiérarchie, ce qui permet à la haute direction d'être mieux à même de prendre des décisions relatives à la création ou la modification d'entités ou de structures. Ce cadre a été appliqué à la réorganisation du Siège, qui a pris effet le 1^{er} janvier 2022. Des efforts sont aujourd'hui en cours pour introduire les nouvelles entités organisationnelles dans PRISM, la solution de planification des ressources d'entreprise actuellement utilisée par l'Organisation. Cela garantira la cohérence de la structure organisationnelle dans la nouvelle solution de planification des ressources d'entreprise, et permettra à l'OIM d'indiquer avec précision quelle est sa présence dans les représentations de terrain.

b) Domaine d'action 2 : Renforcement des processus opérationnels existants

Tâche 2.2.3 : La Plateforme de coordination financière, une plateforme numérique de communication et de gestion des connaissances

14. La nouvelle Plateforme de coordination financière (FinCoorP) vise à gérer et à réglementer les fonctions financières en coordination avec les bureaux de pays, ainsi qu'à contrôler les fonctions financières qui sont décentralisées vers les bureaux de pays. L'introduction de cette plateforme intégrée a permis de centraliser le traitement et d'améliorer la gestion des connaissances. Par le passé, les questions financières étaient principalement gérées par échanges de courriels non structurés et par des processus sur support papier qui ne permettaient pas d'indiquer facilement les délais de règlement, ce qui compliquait les vérifications. En outre, faute de base de connaissances aisément accessible, il était plus difficile pour les bureaux extérieurs de s'acquitter de leurs responsabilités.

15. Le centre de solution de la base de connaissances qui se trouve dans la plateforme FinCoorP a été progressivement élargi à d'autres sources de référence : 659 articles renfermant des orientations sur les politiques, pratiques, formulaires et modèles financiers ont été numérisés à ce jour et sont maintenant à la disposition des utilisateurs. En outre, l'optimisation des tableaux de bord de la Plateforme a permis de renforcer les fonctions de contrôle de la deuxième ligne de maîtrise, et d'améliorer le suivi de la performance et de la réactivité des fonctions des services financiers centraux. En 2021, 80 171 demandes ont été réglées via la Plateforme, dans un délai moyen de 16 heures ouvrées.

Tâche 2.2.6 : Formation certifiante en ligne sur les règles et procédures de gestion financière

16. Les modules de formation en ligne sur les règles et procédures de gestion financière ont été suivis par 1 947 membres du personnel de plus de 150 bureaux de pays. Ces modules conjuguait théorie, exemples pratiques, documents de référence et tests de connaissances pour faciliter l'apprentissage. Ils permettront de renforcer l'efficacité, la transparence et la cohérence et d'améliorer le respect du Règlement financier de l'OIM. Cette formation en ligne était accessible à tout le personnel de l'OIM, qu'il ait ou non des connaissances financières. Elle a reçu un accueil favorable, puisque 99 % des participants ont indiqué qu'ils la recommanderaient à leurs collègues. En outre, un nouveau programme et une nouvelle méthodologie de formation ont été élaborés, qui permettent d'organiser à l'intention du personnel chargé des finances des sessions de formation régionales interactives sur la mise en œuvre concrète des règles et procédures de gestion financière via une plateforme virtuelle, plutôt qu'en présentiel. Le programme a été déployé dans toutes les régions et a permis de réaliser des économies estimées à plus de 1,5 million de dollars É.-U..

Tâche 2.4.2 : Stratégie en matière d'achats et de chaîne d'approvisionnement

17. Publiée au début de 2022, la Stratégie de l'OIM en matière de chaîne d'approvisionnement énonce des priorités et des objectifs clairement définis pour la période allant de 2022 à 2026. Elle orientera la conception des processus opérationnels intégrés dans le nouveau système de planification des ressources d'entreprise. Cette stratégie est le fruit d'importantes consultations avec le personnel de terrain, des experts thématiques à l'échelle régionale et du Siège et des partenaires universitaires, ainsi que de leurs contributions. Elle vise à énoncer une vision à long terme, ou un résultat à atteindre, en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement à l'OIM, et à susciter une adhésion à cette vision, et propose une feuille de route indiquant comment atteindre ce résultat au cours des cinq prochaines années. Le lancement de cette stratégie a été motivé par la prise de conscience que l'OIM doit être en mesure de garantir la rapidité, la qualité et le juste prix dans sa chaîne d'approvisionnement.

Tâche 2.4.7 : Système de gestion des fournisseurs

18. Chaque année, l'OIM acquiert des biens et des services d'une valeur de près de 1 milliard de dollars É.-U. auprès de 29 400 fournisseurs en moyenne, ce qui nécessite une plateforme sur navigateur afin de pouvoir gérer ses processus complexes de demande de fournisseur. Ce nouveau système de gestion des fournisseurs a été lancé en décembre 2021 en réponse à ce besoin de systématisation accrue. Il a permis de réduire le nombre d'échanges sur papier, de créer des efficacités et d'accroître la visibilité et la simplicité, contribuant ainsi à moderniser l'Organisation et à améliorer sa résilience numérique. Il a aussi introduit de réelles améliorations, en réduisant le chevauchement des processus manuels et de ceux des données de référence, et en améliorant la gestion des fournisseurs sanctionnés ou suspendus ainsi que la transparence des processus de demande et d'approbation de fournisseur.

19. Un autre avantage de ce nouveau système tient à la réelle amélioration de la qualité des données concernant les fournisseurs grâce à de nouveaux processus de validation, à des vérifications au regard de la Liste récapitulative des Nations Unies, à la possibilité de télécharger des pièces justificatives (dépôt électronique) et aux approbations des tâches fondées sur des critères. Le nombre moyen d'étapes a été réduit, passant de 3,56 (pour les processus manuels) en 2021 à 3,17 (pour les processus numériques) en 2022. En avril 2022, le système de gestion des fournisseurs fonctionnait dans 177 bureaux. La prochaine étape consiste à optimiser la liste des fournisseurs en retirant plus de 100 000 fiches inactives et faisant double emploi, ce qui représente près de 50 % des comptes actifs.

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

20. La phase de préparation de la réorganisation du mode de fonctionnement a été achevée à la fin de 2021 comme prévu. En février 2022, au terme d'un processus de sélection avec mise en concurrence, la solution ERP en nuage d'Oracle a été sélectionnée.

21. La phase de mise en œuvre a démarré, avec l'appui d'Oracle pour effectuer un examen détaillé et élaborer la stratégie générale de conception et de solution de haut niveau. Il est prévu que cette première étape de la phase de mise en œuvre dure 5 mois. Elle comprendra une analyse visant à savoir s'il est possible de déployer des fonctions avant la date de transfert des fonctions financières au début de 2024. Parallèlement, les ensembles de données concernant la comptabilité, l'établissement de rapports financiers, la chaîne d'approvisionnement et la gestion des ressources humaines seront reconfigurés de façon à ce que ces éléments fondamentaux permettent d'atteindre les objectifs de la réorganisation du mode de fonctionnement sur le plan de l'efficacité, de l'automatisation et des contrôles intégrés.

22. La réorganisation du mode de fonctionnement se poursuit conformément aux délais et dans les limites du budget initial de 56 millions de dollars É.-U.. L'OIM a déjà affecté à ce domaine d'action un peu moins de 21,9 millions de dollars É.-U. provenant de contributions à affectation spéciale et sans affectation spéciale des États Membres ainsi que des revenus de soutien opérationnel. L'Administration poursuivra le dialogue engagé avec les États Membres et les donateurs au sujet des besoins de financement additionnels pour cette initiative essentielle.

d) 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

23. Tout au long de 2021, le Bureau de l'Inspecteur général a continué de réduire l'arriéré des affaires traitées par la fonction d'enquête, contribuant ainsi à une culture de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence plus solide au sein de l'OIM. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021, le nombre d'affaires en cours a diminué, passant de 234 à 218 (hormis les affaires renvoyées pour enquête par des tiers), tandis que le nombre d'allégations entrantes est resté constant, même si 986 nouvelles allégations ont été reçues au cours de l'année. L'arriéré de 385 affaires au stade de la réception à la date de novembre 2019 avait été complètement résorbé en 2020, et les affaires en cours d'enquête ont été largement réglées en 2021, puisque seulement deux affaires antérieures à 2020 étaient encore en cours à la fin de l'année. En outre, plus de 98 % des affaires ont été traitées au stade de la réception dans un délai de trois mois en 2021, contre à peine 28 % en novembre 2019. Actuellement, seulement six affaires se trouvant au stade de la réception sont antérieures à 2022.

24. Bien que l'OIM emploie bien moins d'enquêteurs que des organisations comparables, l'équipe d'enquête est parvenue à un haut niveau d'efficacité 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. Cependant, le nombre d'enquêtes et d'autres exigences continue d'augmenter. Les efforts déployés par le Bureau pour résorber l'arriéré préexistant et traiter les nouvelles affaires aussi efficacement que possible se traduisent par des pressions additionnelles sur les unités chargées d'assurer le suivi des enquêtes. Par exemple, en 2021, le Bureau a renvoyé 130 affaires au Département des affaires juridiques pour qu'il envisage des mesures disciplinaires, sur la base de rapports d'enquête et de rapports de renvoi concernant des affaires suffisamment étayées après évaluation préliminaire ou enquête. De telles affaires pourraient également exiger des mesures de la part du Département de la gestion des ressources humaines. L'Administration a entrepris d'examiner

les ressources nécessaires pour ces fonctions en aval, afin de pouvoir traiter sans délai les affaires qui exigent un suivi après que le Bureau de l'Inspecteur général a clôt une enquête.

Conclusion

25. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue qu'elle a engagé avec les États Membres concernant la mise en œuvre du CGI. Elle tient à féliciter les États Membres 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 trente et unième session du Comité permanent des programmes et des finances, à la fin de 2022.