

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente et unième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

– INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 7

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE – INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 7

Introduction

1. Le présent rapport est une mise à jour des informations communiquées par l'Administration à la trentième 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/30/INF/2).
2. L'Administration reste attachée à un dialogue 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 Work 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. L'application du plan de travail du CGI a permis de faire de nouveaux progrès au regard des objectifs de la réforme organisationnelle. En août 2022, 53 des 73 tâches des domaines d'action 1, 2 et 4 ont été achevées ou transférées vers le domaine d'action 3 (Réorganisation du mode de fonctionnement). Sur les 20 tâches restantes, 11 devraient normalement être achevées à la fin de 2022. La réorganisation du mode de fonctionnement, y compris l'élaboration 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 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.

Domaine d'action 1 : Éléments fondamentaux

Tâches 1.2.1 et 1.2.2 : Mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation de l'OIM, et Conduite et planification d'évaluations relatives au mandat et aux capacités de la fonction d'évaluation centrale

6. Bien que ces tâches aient un caractère permanent, les activités menées dans le cadre de la Stratégie 2021-2023 de suivi et d'évaluation d'OIG devraient, selon toute attente, déboucher sur plusieurs effets directs. Grâce aux fonds alloués au titre du CGI, il a été possible de renforcer les

capacités organisationnelles permettant d'assurer le suivi et l'évaluation de résultats fondés sur des éléments factuels ainsi que d'extraire et d'utiliser les enseignements, qui sont communiqués aux décideurs à tous les niveaux selon des approches fondées sur des normes. Ils ont aussi permis de renforcer la responsabilité, l'apprentissage et les prises de décision institutionnels à la faveur d'évaluations centrales, ainsi qu'il est exposé dans le Plan d'évaluations centrales bisannuelles 2021-2022 de l'OIM. Ci-après sont décrits certains faits récents :

- Publication, en espagnol et en français, des Lignes directrices 2021 relatives au suivi et à l'évaluation de l'OIM, ce qui permettra leur utilisation plus large dans les trois langues officielles ;
- Finalisation de deux documents d'orientation intitulés, respectivement, « Guidance on the use of evaluations and follow-up of evaluation recommendations », et « Guidance on quality management of IOM evaluations », ainsi que l'avaient recommandé le rapport du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), publié en 2019, et l'examen par les pairs réalisé en 2021 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Réseau du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'évaluation du développement ;
- Renforcement de la gestion axée sur les résultats d'un bout à l'autre du suivi et de l'évaluation, et consolidation de la culture de l'évaluation à l'OIM, y compris en ce qui concerne les prises de décision, par des activités régulières de renforcement des capacités.

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

7. À sa trentième session, le Comité permanent des programmes et des finances a adopté la résolution n° 31 du 28 juin 2022 relative à l'investissement dans la structure de base de l'OIM. Cette décision historique marque un grand pas en avant sur la voie d'un renforcement de l'Organisation, et permettra d'améliorer les services fournis aux États Membres et aux migrants et de renforcer les mécanismes de contrôle et de responsabilité. Cette résolution modifie la définition de la structure de base pour y inclure les postes de direction dans les bureaux de pays, approuve une augmentation de la partie administrative du budget de 60 millions de dollars É.-U., à mettre en œuvre progressivement au cours des cinq prochaines années, et demande au Directeur général d'allouer 5 millions de dollars É.-U. à une stratégie relative au secteur privé et de créer un programme d'ambassadeurs itinérants. Elle rappelle par ailleurs que les dépenses de la structure de base qui ne sont pas couvertes autrement pourront aussi être financées par d'autres moyens, y compris des contributions volontaires. Il convient toutefois de noter que la résolution n'a aucune incidence sur le modèle de « projectisation » de l'Organisation, qui est au cœur de son approche souple, réactive et innovante.

Tâches 1.9.1, 1.9.2 et 1.9.3 : Gestion des risques dans les organisations décentralisées et travaillant sur le terrain, Système d'information sur les risques, et Élaboration, mise en place et communication d'une déclaration relative à l'appétence au risque

8. L'OIM continue de mettre en place des pratiques et des processus efficaces de gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation dans le cadre d'une approche dynamique et intégrée qui vise à identifier et à gérer les risques à divers niveaux – des bureaux de pays et bureaux régionaux au Siège. L'évolution rapide des risques émergents a amené l'Organisation à instituer un cadre pragmatique de la gestion des risques clairement corrélé aux objectifs de sa Vision stratégique pour 2019-2023, qui fait des résultats, de la transparence et de la responsabilité des éléments fondamentaux de la gouvernance.

9. La révision du Cadre et de la Politique de gestion des risques, effectuée en 2022, a permis d'introduire des mises à jour essentielles aux fins d'harmonisation et de normalisation des pratiques de gestion des risques au sein de l'Organisation. Lors de la conception et de l'élaboration du Cadre et de la Politique, l'Unité de gestion des risques a cherché à se conformer aux normes internationales applicables ainsi qu'aux orientations et aux pratiques exemplaires des Nations Unies, et a mené de vastes consultations avec les bureaux extérieurs de l'OIM. La mise en œuvre du Cadre et de la Politique révisés marquera la première étape d'un processus de gestion des risques dynamique. Elle sera complétée par des orientations spécifiques en matière de mise en œuvre et des déclarations relatives à l'appétence au risque, qui font l'objet d'ultimes consultations internes avant leur approbation par la direction de l'OIM.

10. Après la sélection du nouveau système de planification des ressources d'entreprise, qui comprendra un solide module de gestion des risques pleinement intégré, la tâche 1.9.2 concernant le système d'information sur les risques a été transférée vers le domaine d'action 3 : Réorganisation du mode de fonctionnement. Bien que les recherches aient initialement porté sur des systèmes potentiels de gestion des risques capables de fonctionner de façon indépendante, l'intégration du module de gestion des risques dans le nouveau système de planification des ressources d'entreprise se traduira par des améliorations substantielles car il augmentera les efficacités et rationalisera les processus. L'Unité de gestion des risques a pris une part active à la conception des éléments du nouveau système de planification des ressources d'entreprise, en portant une attention particulière aux articulations entre les modules. Elle continuera de collaborer étroitement avec l'équipe chargée de la réorganisation du mode de fonctionnement tout au long de 2023 afin d'ajuster le module de gestion des risques compte tenu des besoins de l'OIM.

Domaine d'action 2 : Renforcement des processus opérationnels existants

Tâche 2.2.2 : Mise en œuvre des nouveaux critères du système des Nations Unies concernant les rapports financiers et des autres exigences en matière d'information afférentes à la réforme du système des Nations Unies pour le développement

11. L'OIM a participé activement au programme d'efficacité des Nations Unies et a rendu compte de ses efforts de mise en œuvre par l'intermédiaire de ses organes directeurs et des mécanismes d'information des Nations Unies. En 2022, elle est devenue coprésidente, avec l'UNICEF, de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargée des rapports sur l'impact des mesures d'efficacité. L'harmonisation avec le système des Nations Unies est l'un des principes fondamentaux qui régit l'application du plan de travail du CGI et qui continuera d'orienter les travaux futurs de l'OIM. Avec l'achèvement de cette tâche, l'OIM est désormais en mesure de se conformer aux critères les plus récents du système des Nations Unies en matière de rapports financiers.

12. Le Cadre stratégique de résultats permet à l'OIM de mesurer et de mettre en évidence les résultats avec plus d'efficacité en réponse aux besoins des migrants, des personnes déplacées et des communautés. Il lui permet aussi de s'acquitter d'obligations internes et externes en matière de rapports – y compris celles applicables à l'échelle du système des Nations Unies et les obligations transversales dans des domaines tels que le genre, le handicap, l'inclusion, le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et la jeunesse – et de se conformer à des cadres généraux tels que les objectifs de développement durable, le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, ou encore l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. En outre, l'OIM a entrepris d'élaborer un nouveau cadre de résultats en matière d'efficacité et d'efficacité organisationnelles, destiné à appuyer l'élaboration de rapports fondés sur les résultats au regard des 10 objectifs stratégiques de la Vision stratégique.

Tâche 2.2.10 : Renforcement des capacités de l'OIM en matière de gestion électronique de documents (archivage électronique)

13. Dans le cadre des efforts mis en œuvre par l'OIM pour rationaliser l'exécution des tâches, atténuer les risques et améliorer la productivité, un nouveau système d'archivage électronique a été introduit au titre de la tâche 2.2.10 pour permettre le téléchargement massif de documents comptables et d'achat, offrant ainsi une solution unifiée pour les bureaux de l'OIM, notamment ceux qui se trouvent dans des régions à haut risque pour la sécurité. Ce nouveau système a été mis en place dans 174 bureaux de l'OIM, et plus de 1 000 membres du personnel ont été formés à son utilisation. Grâce à l'automatisation robotisée des processus, il permet d'archiver systématiquement et en toute sécurité plus de 30 000 documents comptables et d'achat tous les mois. Il a réduit le délai de traitement de deux minutes par dossier téléchargé. En outre, il permet aux bureaux extérieurs de stocker une copie électronique de documents importants relatifs à des transactions financières et non financières, de prévenir l'accès non autorisé et de protéger les documents contre toute perte ou détérioration. En permettant un accès aux documents à distance, cette solution facilite en outre les audits à distance.

Tâche 2.4.6 : Demande d'achat en ligne

14. En 2021, l'OIM a acheté des biens et des services à hauteur de près de 1 milliard de dollars É.-U., y compris des fournitures médicales vitales, des abris et des articles non alimentaires. Sachant que près de 130 000 demandes d'achat ont été faites pendant cette même période, l'utilisation de l'application de demande d'achat en ligne, lancée en 2020 pour numériser le processus d'achat de l'OIM, a permis de réaliser d'importantes économies de temps pour l'Organisation. En réduisant le délai de traitement interne des achats de près de 20 %, l'OIM peut répondre plus rapidement aux besoins des personnes auprès desquelles elle intervient, surtout dans les situations d'urgence.

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

15. Après la sélection de la solution ERP en nuage d'Oracle, en février 2022, la première étape de la phase de mise en œuvre de la réorganisation du mode de fonctionnement est sur le point de s'achever. Fondée sur une analyse concordance-écart et une stratégie de solution, cette étape a éclairé l'élaboration de la stratégie générale de conception et de solution de haut niveau et a facilité les préparatifs des réunions à venir avec les responsables des processus opérationnels aux fins de validation de la portée de la mise en œuvre. La stratégie a été élaborée lors de 73 sessions de co-conception au cours desquelles les principaux processus opérationnels pertinents au sein de l'OIM ont été cartographiés, les lacunes identifiées, et la configuration du système de planification des ressources d'entreprise planifiée. Au total, 146 collègues du terrain, dont 86 de bureaux régionaux et de pays, ont participé à ces sessions.

16. À la fin d'août, l'OIM a achevé avec succès le processus de passation de marché avec Oracle Consulting afin que le projet puisse être pleinement mis en œuvre. Outre les travaux sur l'analyse concordance-écart et la stratégie de solution, Oracle a commencé à travailler à la vague 1, qui appuiera la mise en service de la composante gestion des résultats des ressources humaines, prévue en janvier 2023. Les travaux essentiels de mise en œuvre débuteront en octobre 2022, dès que ceux sur la concordance-écart seront achevés.

17. Étant donné la taille et la complexité de ce projet visant à introduire un nouveau système de planification des ressources d'entreprise, il est fondamental d'avoir une source de financement

engagée et stable pendant la phase de transformation. Les frais de fonctionnement permanents du système de planification des ressources d'entreprise sont estimés à 7-8 millions de dollars É.-U. par an. Cette nouvelle estimation a été faite compte tenu de la portée élargie de la réorganisation du mode de fonctionnement, qui englobe désormais des extensions pour la gestion des voyages et l'utilisation plus générale de solutions de gestion de la relation client. Elle tient compte en outre de frais d'abonnement au logiciel plus élevés, étant donné les prévisions d'augmentation des effectifs de l'OIM fondées sur les 10 dernières années. Enfin, ces frais de fonctionnement permanents englobent les abonnements aux logiciels, la maintenance, les services d'appui aux utilisateurs et les spécialistes nécessaires pour permettre le fonctionnement et l'amélioration continue du système et garantir sa conformité avec les besoins institutionnels de l'OIM.

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

18. Pendant la période considérée, allant de septembre 2021 à août 2022, le Bureau de l'Inspecteur général a continué de réduire l'arriéré des affaires traitées par la fonction d'enquête. À la fin de la période considérée, l'arriéré de 511 affaires qui existait en novembre 2019 avait été complètement résorbé, et seulement 25 affaires en cours d'enquête étaient antérieures à 2021. Plus de 98 % des affaires ont été traitées au stade de la réception dans un délai de trois mois pendant la période considérée ; seulement trois affaires actuellement au stade de la réception sont antérieures à trois mois.

19. Pendant la même période, le nombre d'affaires en cours d'enquête a reculé, passant de 162 à 102, tandis que le nombre d'affaires actuellement au stade de la réception est passé de 49 à 124. Cette hausse est imputable à l'augmentation continue du nombre d'allégations reçues : 1 184 contre 979 pendant la période précédente, 715 en 2019-2020, et 325 en 2018-2019. Rien qu'au cours des trois derniers mois, 384 allégations ont été reçues.

Tâche 4.2 : Plateforme de signalement des manquements We are all in (Nous sommes tous concernés)

20. La plateforme de signalement des manquements – We are all in – permet de déposer des plaintes et des allégations de manquements rapidement, simplement et en toute confidentialité. Elle existe actuellement en anglais, en arabe, en espagnol et en français, et sera bientôt disponible également en dari, pachto, russe, swahili et ukrainien. Incontestablement, une meilleure connaissance de l'inconduite sexuelle et une confiance plus grande dans les mécanismes de signalement des manquements de l'OIM, conjuguées à une portée accrue du champ d'action de l'Organisation, se sont traduites par une hausse du nombre d'allégations faites à l'encontre du personnel de l'OIM, qui a augmenté de 50 % entre 2017 et 2022. Pendant cette même période, le nombre d'allégations visant des partenaires d'exécution de l'OIM a augmenté de plus de 168 %. La plateforme de signalement des manquements est actuellement complétée de manière à doter l'Organisation de capacités suffisantes pour examiner et enquêter sur les allégations, imposer des mesures disciplinaires et gérer un nombre accru de recours formés par les membres du personnel visés par des mesures disciplinaires.

21. Des mesures additionnelles visant à renforcer le système d'administration interne de la justice sont actuellement prises par toutes les entités concernées, y compris le Bureau de la déontologie, le Département des affaires juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général, l'Unité Prévention et réponse à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et au harcèlement sexuel, et l'Unité Genre et diversité, ainsi que par le Comité de l'Association mondiale du personnel et le Bureau du Médiateur. Ces mesures consistent à cartographier les principaux processus des mécanismes de résolution formels et informels de règlement des différends et à préciser les rôles et responsabilités de chaque partie prenante. Dans

l'intervalle, l'équipe « We are all in » coopère avec les équipes Responsabilité à l'égard des populations touchées et Prévention et réponse à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et au harcèlement sexuel, afin de mieux sensibiliser à l'inconduite et de fournir un soutien sur mesure en la matière aux collègues de terrain et des bureaux de pays.

Conclusion

22. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue avec les États Membres sur l'application du CGI. Elle tient à féliciter ces derniers 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-deuxième session du Comité permanent des programmes et des finances, à la mi-2023.