

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente-troisième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

– INFORMATIONS ACTUALISEES N° 9

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE – INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 9

Introduction

1. Le présent rapport est une mise à jour des informations communiquées par l'Administration à la trente-deuxième 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/32/INF/1).

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 (*Application of the Internal Governance Framework Work Plan*) afin de simplifier et de normaliser le processus d'information, ce qui facilitera 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'OIM poursuit la réforme organisationnelle en appliquant le plan de travail du CGI. En août 2023, 66 des 73 tâches étaient achevées ou faisaient l'objet d'un traitement accéléré pour être conclues au titre de l'initiative de réorganisation du mode de fonctionnement. Sur les sept tâches restantes, quatre devraient être achevées à la fin de 2023. 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 sera 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 a été soumis aux États Membres en décembre 2022, et un autre rapport leur sera communiqué à la fin de 2023.

Conclusions des examens externes de la gouvernance et de la performance

6. Au cours des 12 derniers mois, l'OIM a pris part à d'importantes évaluations externes de sa performance et de ses capacités institutionnelles, menées entre autres par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), le Ministère australien des affaires étrangères et du commerce et le Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni, qui ont montré que l'OIM s'était renforcée de manière significative en tant qu'organisation. Ces évaluations saluent le programme substantiel de réformes

institutionnelles de l'OIM – dont plusieurs ont été réalisées à la faveur de la mise en œuvre du plan de travail du CGI – et confirment que l'Organisation se trouve sur la bonne voie. Elles donnent également acte des investissements importants que l'OIM a consentis ces dernières années en vue d'améliorer la gestion des projets et des finances et d'élaborer un système de planification des ressources d'entreprise plus intégré. Les conclusions mettent en évidence la nécessité de poursuivre les efforts afin d'intégrer les réformes menées à ce jour et de remédier aux lacunes restantes en matière de gouvernance, et situent l'OIM à mi-parcours de son processus de réforme. L'Organisation mettra à profit les recommandations issues de ces évaluations, ainsi que les conclusions d'autres évaluations et examens pertinents, pour établir et structurer un nouveau programme de réformes dont la mise en œuvre débutera en 2024.

a) Domaine d'action 1 : Éléments fondamentaux

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

7. Une étape importante a été franchie dans la mise en œuvre du Cadre stratégique de résultats, qui est conçu de manière à englober tous les domaines programmatiques, priorités transversales et domaines de gestion privilégiés de l'Organisation, avec le lancement d'une version pilote en février 2023. À la fin de juillet 2023, le Cadre avait été appliqué à plus de 139 projets de l'OIM, et est désormais utilisé dans 92 bureaux de pays. Les premiers retours des bureaux de pays sont très positifs, soulignant l'utilité du Cadre et sa facilité d'utilisation aux fins de l'élaboration des projets, de l'établissement de rapports et de la formulation de stratégies.

8. Dans le cadre de la préparation à la mise en œuvre à l'échelle mondiale du Cadre stratégique de résultats en janvier 2024, de nombreuses observations ont été recueillies, notamment dans le cadre d'une évaluation externe de la gestion axée sur les résultats au sein de l'OIM, qui a débouché sur plusieurs recommandations relatives au Cadre. L'actualisation technique du Cadre doit s'achever à la fin de 2023, ce qui permettra d'assurer la pleine conformité avec le prochain plan stratégique pour la période 2024-2028. Autre évolution positive, les États Membres de l'OIM manifestent de l'intérêt pour l'utilisation du Cadre stratégique de résultats aux fins de la définition de leur collaboration stratégique avec l'Organisation.

Tâche 1.2 : Mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation de l'OIM

9. Alors que le plan d'évaluation biennal 2021-2022 touche à sa fin, cinq rapports d'évaluation centrale ont été publiés :

- Évaluation de l'approche institutionnelle suivie par l'OIM pour mettre en œuvre le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix (2022)
- Évaluation de la contribution de l'OIM au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'approche institutionnelle suivie en la matière (2022)
- Évaluation de la réponse stratégique et opérationnelle de l'OIM à la pandémie de COVID-19 (2023)
- Évaluation thématique de la stratégie et des initiatives de l'OIM relatives à la mobilité et à la migration de la main-d'œuvre (2023)
- Évaluation de la gestion axée sur les résultats au sein de l'OIM (2023)

10. Deux évaluations finales réalisées dans le cadre du plan d'évaluation biennal devraient être publiées d'ici à la fin de 2023 : une évaluation des approches et initiatives de l'OIM visant à lutter contre la xénophobie et les discriminations et à renforcer la cohésion sociale ; et l'évaluation à

mi-parcours de la Stratégie régionale de l'OIM pour l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique 2020-2024.

11. Parmi les activités menées dans ce domaine, on peut également citer la transformation des Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation en un ensemble de lignes directrices en ligne faciles à utiliser : leur actualisation sera ainsi simplifiée et certains utilisateurs de l'OIM auront la possibilité de les personnaliser, par exemple à des fins de formation spécifiques. La stratégie d'évaluation pour la période 2024-2025 est également en cours d'élaboration.

Tâches 1.5.2, 2.10.2 et 2.10.3 : Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action concrets en matière de partenariat avec le secteur privé, de lignes directrices concernant le programme d'ambassadeurs itinérants et d'une instruction relative à la politique de diligence raisonnable

12. Depuis la publication, en février 2023, de la Stratégie de mobilisation du secteur privé pour la période 2023-2027, des progrès considérables ont été accomplis en faveur de la mobilisation par l'OIM du secteur privé. De nombreux webinaires ont été organisés afin de présenter la Stratégie aux collègues du terrain, parallèlement au lancement d'un site SharePoint interne qui renferme divers outils et ressources à l'appui de la mobilisation du secteur privé à l'échelle mondiale. Les efforts déployés dans ce domaine continuent de porter sur la mobilisation du monde de l'entreprise, des fondations et des particuliers. En août 2023, l'Organisation avait recueilli quelque 12,5 millions de dollars É.-U. auprès du secteur privé, se rapprochant ainsi de l'objectif chiffré à 15,1 millions de dollars É.-U. pour l'exercice, conformément à la Stratégie.

13. Les interventions d'urgence demeurent une priorité majeure en matière de mobilisation du secteur privé, au sein duquel elles suscitent un vif intérêt. Environ la moitié des fonds levés cette année auprès du secteur privé a été allouée aux activités déployées en réponse aux séismes en Türkiye et en République arabe syrienne. Les efforts de mobilisation ciblés menés par les bureaux de l'OIM en Türkiye et en Roumanie, en collaboration avec le Siège de l'OIM à Genève, ont joué un rôle central dans l'établissement de relations et l'obtention de soutiens financiers et en nature supplémentaires.

14. La mobilisation accrue du secteur privé a entraîné une augmentation des demandes de diligence raisonnable soumises par les représentations de l'OIM sur le terrain aux fins de l'agrément des collaborations potentielles avec des partenaires du secteur privé. Ces activités ont été appuyées par l'élaboration et la publication de l'instruction de l'OIM relative à la diligence raisonnable. Entre le 1^{er} janvier et le 31 août 2023, 113 évaluations de diligence raisonnable ont été effectuées, un nombre d'ores et déjà supérieur aux 112 évaluations réalisées sur l'ensemble de l'année 2022. Le programme pilote d'ambassadeurs itinérants a officiellement débuté en août, les candidatures à l'échelle mondiale, régionale et nationale étant restées ouvertes jusqu'à la fin du mois de septembre.

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

Tâche 2.4.4 : Élaboration de procédures opérationnelles permanentes relatives à la chaîne d'approvisionnement

15. En mars 2023, l'OIM a présenté la troisième révision de son Manuel des achats, qui contient des instructions et lignes directrices plus complètes couvrant l'intégralité du processus d'achat. Le Manuel fournit également une vue d'ensemble plus claire de la délégation de pouvoir en matière d'achat et de la séparation des tâches, tout en assurant la conformité avec les normes applicables des Nations Unies. Parmi les améliorations notables, on peut par ailleurs citer l'établissement de prévisions et d'une planification détaillée des achats, d'instructions améliorées concernant l'exclusion des fournisseurs et les procédures en cas d'agissements répréhensibles, de lignes directrices plus claires

sur la coopération avec les entités des Nations Unies, ainsi que l'ajout de considérations relatives à la responsabilité environnementale et sociale et à l'inclusion des personnes présentant un handicap.

16. L'adoption du nouveau Manuel des achats a été assortie d'une période de transition de trois mois visant à faciliter les ajustements dans les bureaux de l'OIM. Un programme de formation mondial a été élaboré à l'appui de ce processus à l'intention des bureaux régionaux, des centres administratifs et de certains bureaux extérieurs. Il est en cours d'exécution, des sessions de formation étant prévues tout au long de l'année. En septembre 2023, cette formation avait été suivie par quelque 300 personnes dans les bureaux régionaux à Nairobi, Bangkok et Vienne ainsi que dans les centres administratifs de Manille et de Panama, d'autres sessions étant planifiées pour le reste des bureaux régionaux.

Tâche 2.6.3 : Enquête mondiale auprès du personnel

17. La troisième enquête mondiale auprès du personnel a été lancée en septembre 2023. La direction de l'OIM est fermement convaincue du rôle déterminant que joue son personnel dévoué, et de l'importance de recueillir son avis sur différents aspects de la performance de l'Organisation. Cette enquête, menée par une société externe, est totalement confidentielle et permet d'évaluer les réponses à l'aune de celles enregistrées par des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales similaires. Les résultats des précédentes éditions de 2019 et 2021 indiquaient des améliorations, notamment en ce qui concerne l'investissement personnel, le travail d'équipe, la collaboration et la direction. Les questions de l'édition 2023 de l'enquête ont été formulées en collaboration avec le Bureau exécutif et le Comité mondial de l'Association du personnel, reprenant l'approche suivie en 2021. L'Organisation reste résolue à donner suite aux résultats de l'enquête : la haute direction de l'OIM collaborera avec les différents bureaux extérieurs en vue d'analyser les résultats, d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et de déterminer les domaines appelant une attention accrue.

Tâche 2.8 : Renforcer les politiques et les orientations relatives aux relations financières avec les partenaires d'exécution

18. Le manuel de gestion des partenariats d'exécution, rédigé par un groupe de travail sur les relations financières avec les partenaires en aval, a été publié en mars 2023. Il décrit les exigences minimales qui s'appliquent aux relations avec les partenaires d'exécution et fournit des orientations sur l'établissement et la mise en œuvre de partenariats équitables et fructueux dans divers contextes opérationnels. L'Organisation est déterminée à affecter davantage de fonds par l'intermédiaire de partenaires locaux, conformément au pacte relatif au financement de l'action humanitaire (Grand Bargain), dans un souci de durabilité et de réduction de la dépendance à l'égard de l'aide internationale. Afin de promouvoir l'application du manuel à l'échelle mondiale, des webinaires ont été organisés en mai et en juillet 2023, auxquels plus de 1 250 membres du personnel ont participé. Des ressources humaines ad hoc ont été chargées d'appuyer les bureaux extérieurs pendant et après la période de transition, et le manuel sera traduit en espagnol et en français.

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

19. En août 2023, l'initiative de réorganisation du mode de fonctionnement se poursuivait dans le respect de son budget, établi à 56 millions de dollars É.-U., la phase finale de la mise en place du nouveau système de planification des ressources d'entreprise devant être menée au cours du premier semestre de 2024 au lieu de janvier 2024. Le partenaire d'exécution de l'OIM, Oracle Consulting, sera ainsi en mesure d'achever sa mission dans le respect du calendrier et des exigences de qualité de

l'Organisation. L'OIM a déjà utilisé la nouvelle plateforme Oracle pour mettre en œuvre des solutions de ressources humaines à des fins de gestion des résultats, d'apprentissage et de recrutement.

20. L'équipe chargée de la réorganisation du mode de fonctionnement avance également sur le déploiement des dernières vagues d'applications, à savoir les modules de planification et d'établissement de budgets ainsi que les composantes finances, chaîne d'approvisionnement, gestion de la main-d'œuvre et paie, contrats, parc automobile et gestion de projets dans Oracle Cloud. Des sessions de formation sont prévues pour préparer le personnel de l'OIM à l'utilisation de ces nouvelles méthodes de travail ; elles seront assurées peu avant la date de mise en service. La préparation des données progresse également comme prévu, et notamment leur transfert et leur validation aux fins d'une transition fluide vers le nouveau système.

21. Par ailleurs, le plan de gestion du changement et le modèle opérationnel aux fins de la réorganisation du mode de fonctionnement ont été finalisés. Ces outils apporteront un appui essentiel à la réalisation des objectifs d'étape des projets et à la promotion de l'adoption du nouveau système de planification des ressources d'entreprise ainsi que des méthodes de travail connexes.

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

22. Entre le 1^{er} janvier et le 31 août 2023, le Bureau de l'Inspecteur général a vu sa charge de travail augmenter en matière d'enquête. Le nombre d'affaires en cours d'enquête a légèrement baissé, de 101 à 98 (affaires renvoyées pour enquête par des tiers non comprises). Il est à noter que seules 12 affaires antérieures à 2022 étaient encore en cours à la fin de la période considérée, dont deux seulement antérieures à 2021. Parallèlement, le nombre d'allégations au stade de la réception a augmenté, de quelque 276 en 2022 à 501 au cours de la période de huit mois considérée, 622 allégations ayant été reçues rien qu'au cours des trois derniers mois de cette période. Cette hausse est principalement imputable à la forte augmentation des allégations signalées : 1 382 au cours des huit premiers mois de 2023, contre 1 409 sur l'ensemble de 2022, 986 en 2021, 721 en 2020 et 494 en 2019. Au terme de la période considérée, 18 % des affaires au stade de la réception étaient antérieures à 2023. On considère que la hausse du nombre d'allégations est due à l'augmentation des effectifs et de l'envergure des opérations de l'OIM, ainsi qu'au renforcement de la culture de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence.

23. Pendant cette même période, le Bureau de l'Inspecteur général a renvoyé 58 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. Au terme de la période considérée, la fonction d'enquête comptait 23 postes, dont deux chargés de gérer la plateforme Nous sommes tous concernés (We are all in), qui relève désormais du Bureau de l'Inspecteur général.

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

24. La plateforme de signalement des manquements de l'OIM We are all in permet de signaler des allégations de manquement à l'Administration de manière confidentielle. Elle existe actuellement en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en russe et en ukrainien. Conçue à l'origine pour signaler des cas d'inconduite sexuelle, la plateforme renferme aussi des supports de sensibilisation relatifs à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, au harcèlement, aux représailles ainsi qu'à la fraude, à la corruption et à l'utilisation abusive des ressources, entre autres types de manquements. Le personnel

de l'OIM peut également utiliser la plateforme pour accéder à des politiques internes, des documents de formation et d'autres supports de sensibilisation y afférents.

25. Comme indiqué sous la tâche 4.1, l'augmentation des effectifs et de l'envergure des opérations de l'OIM, ainsi que le renforcement de la culture de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence ont entraîné une hausse constante des allégations de manquement à l'encontre du personnel de l'OIM et de ses partenaires d'exécution, de 205 sur l'ensemble de l'année 2017 à 1 382 au cours des huit premiers mois de 2023. Compte tenu de cette augmentation soutenue, il est nécessaire de continuer à développer les capacités permettant à l'Organisation d'examiner et d'enquêter sur les allégations, d'imposer des mesures disciplinaires et de gérer un nombre accru de recours formés par les membres du personnel visés par des mesures disciplinaires.

Conclusion

26. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue qu'elle a engagé 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-quatrième session du Comité permanent des programmes et des finances, axées sur l'achèvement du plan de travail actuel du CGI et sur la transition vers l'étape suivante des réformes administratives.