

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente-quatrième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

– INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 10

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE – INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 10

Introduction

1. Le présent rapport est une mise à jour des informations communiquées par l'Administration à la trente-troisième 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/33/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.
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 mars 2024, il y avait sept tâches restantes, qui devraient être achevées au cours de l'année. La réorganisation du mode de fonctionnement, dont l'aboutissement sera marqué par le lancement du nouveau système de planification des ressources d'entreprise (ERP), est la principale tâche en suspens.
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 janvier 2024.
 - a) **Domaine d'action 1 : Éléments fondamentaux**

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

6. Le déploiement du Cadre stratégique de résultats s'est poursuivi tout au long de 2023, parallèlement à la fourniture de formations et webinaires ciblés. À la fin de l'année, le Cadre avait été appliqué à titre expérimental à plus de 290 projets de l'OIM dans de nombreux pays. Lors des évaluations externes de cette phase pilote, les bureaux de pays ont émis des avis favorables, soulignant l'utilité du Cadre et sa facilité d'utilisation pour l'élaboration des projets ainsi que pour la communication de résultats agrégés.

7. Le Plan stratégique 2024-2028 de l'OIM a été finalisé à la fin de 2023, au terme d'un processus de consultation approfondi, puis lancé en janvier 2024. Au cours de la conception de ce plan, l'OIM a procédé à une révision technique du Cadre stratégique de résultats afin de l'aligner sur les objectifs stratégiques. La théorie du changement a été revue, ce qui a donné lieu à l'ajout, la modification ou la suppression de plusieurs énoncés de résultats et indicateurs afin de répondre aux besoins émergents, de combler les lacunes et d'orienter les activités de l'OIM dans le nouveau cycle stratégique.

8. Le Cadre stratégique de résultats révisé, qui a été intégré dans le Système d'information et de gestion des projets (PRIMA) en décembre 2023, décompose les trois objectifs du Plan stratégique en effets directs à court et long terme et en produits, assortis d'indicateurs et de cibles mesurables à intégrer dans les projets. Les outils de suivi institutionnel essentiels, notamment le questionnaire institutionnel et l'enquête sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles, ont également été remaniés afin d'être mieux alignés sur le Cadre. Cela permettra à l'OIM de générer les données cohérentes et de grande qualité qui sont nécessaires pour suivre les progrès, communiquer sur les résultats à l'extérieur et améliorer la qualité, l'efficacité et l'impact des interventions.

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

Tâche 2.6.4 : Projet de paie mondiale

9. Le projet de paie mondiale, qui a été lancé officiellement en mars 2023, vise à centraliser le traitement de la paie pour le personnel recruté sur le plan local dans l'ensemble de l'OIM. Pendant la phase pilote initiale, il a été mis en œuvre pour environ 4 000 membres du personnel de 13 bureaux de pays. Depuis l'achèvement de cette phase en août 2023, les systèmes de paie d'un total de 152 bureaux de pays, représentant environ 15 000 membres du personnel recrutés sur le plan local, ont été centralisés. La phase finale consiste notamment à centraliser les systèmes de paie de 17 bureaux complexes assujettis à des exigences spéciales dans le cadre de la mise en service du nouveau système de planification des ressources d'entreprise, ce qui supposera des configurations additionnelles du système.

10. La mise en œuvre d'un système de paie géré de façon centralisée devrait renforcer l'efficacité opérationnelle en rendant possible l'utilisation d'un calendrier unique de paie à l'échelle mondiale. Cette approche améliorera la validation de la paie, la qualité des données et la gestion des exceptions et assurera l'application uniforme des politiques à l'échelle de l'OIM, ce qui permettra à l'Organisation de se conformer à cette exigence organisationnelle fondamentale. Le système de paie centralisée optimise les ressources organisationnelles en supprimant le chevauchement d'activités qui existait auparavant entre les bureaux, permettant ainsi au personnel des fonctions de ressources humaines à l'échelle locale de se concentrer sur les tâches stratégiques. Ce système renforce également le contrôle interne en assurant une séparation adéquate des tâches – une mesure essentielle qui n'était pas systématiquement appliquée –, en particulier dans les bureaux extérieurs de moindre envergure où une seule personne contrôlait l'ensemble du processus de paie.

Tâche 2.7 : Élaboration de politiques

11. Le groupe de travail sur l'élaboration des politiques a été chargé d'examiner l'instruction relative à la publication et l'application des instructions et orientations. Cela supposait d'analyser les catégories de textes administratifs existantes ainsi que les processus relatifs à leurs auteurs et à leur élaboration au regard des politiques équivalentes d'autres organismes des Nations Unies, afin d'élaborer un projet d'instruction révisée et les documents de procédure associés.

12. L'instruction révisée simplifie la terminologie employée pour les documents internes, terminologie qui avait causé, par le passé, des confusions au sein du personnel en ce qui concerne les

différentes catégories de textes et leur caractère contraignant. En outre, la révision améliorera la cohérence du processus de coordination et d'approbation pour les textes administratifs et réduira le délai pour leur élaboration et leur publication. Un autre objectif du processus de révision est de faire mieux connaître et respecter les textes administratifs en les rendant plus accessibles et en organisant des formations et webinaires afin d'en faciliter l'application.

Tâche 2.10.1 : Plan d'action en matière de responsabilité envers les donateurs

13. Les travaux menés par la Division de la mobilisation des ressources au titre de la tâche 2.10.1 visaient principalement à renforcer la responsabilité de l'OIM à l'égard de ses donateurs en améliorant la qualité des rapports qui leur sont présentés et la ponctualité de leur livraison. Dans le cadre du groupe de travail pour la responsabilité envers les donateurs, la Division a piloté un effort collaboratif s'étendant au Siège de l'OIM et à tous les bureaux régionaux, qui visait à améliorer la politique et les processus en matière de gestion des connaissances et de renforcement des capacités pour ce qui touche à l'établissement de rapports à l'intention des donateurs à l'échelle de l'Organisation. L'un des principaux résultats de ces travaux a été la création du document d'orientation relatif à l'établissement de rapports à l'intention des donateurs, qui répartit les rôles et les responsabilités et fixe la procédure de renvoi au niveau supérieur en cas de non-respect des exigences applicables en la matière.

14. Des webinaires d'information ont été organisés à l'appui de ces efforts pour tous les bureaux régionaux, et le document d'orientation relatif à l'établissement de rapports à l'intention des donateurs a été présenté au webinaire mondial sur le CGI, qui a réuni plus de mille participants. L'intégration du document d'orientation dans la prochaine version du Manuel des projets de l'OIM améliorera également l'harmonisation des pratiques relatives aux rapports dans l'ensemble de l'Organisation en mettant en évidence l'importance de la cohérence et de la clarté dans les rapports.

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

15. Initialement prévue pour mai 2024, la mise en œuvre de Wave, le nouveau système de planification des ressources d'entreprise, a été reportée à plus tard dans l'année en raison de difficultés rencontrées avec le fournisseur des services de conseil. L'équipe chargée de la réorganisation du mode de fonctionnement travaille en étroite collaboration avec le Bureau exécutif et ce fournisseur afin d'établir un calendrier révisé qui permettra de mettre en œuvre le système conformément aux ambitions initiales tout en maintenant des normes de qualité et en assurant la continuité des activités.

16. À cet égard, l'équipe chargée de la réorganisation du mode de fonctionnement a pris plusieurs mesures pour assurer une communication transparente et tenir les membres du personnel informés de l'état d'avancement du projet. La nouvelle plateforme SharePoint Wave a été lancée : elle sert de point de convergence pour toutes les informations relatives à Wave et, plus largement, à la réorganisation du mode de fonctionnement, et elle simplifie l'accès aux mises à jour et ressources relatives à ce projet. La plateforme se distingue notamment par l'outil appelé « Wave Walkthroughs », qui donne aux utilisateurs un aperçu des possibilités offertes par le système. En outre, afin d'aider le personnel dans sa transition vers Wave, un réseau de soutien, dans lequel les chargés régionaux de la gestion du changement jouent un rôle essentiel, a été créé. Une formation avancée est aussi dispensée aux formateurs et au personnel d'appui pour les préparer à offrir une aide intégrée dans les régions et dans certains bureaux extérieurs.

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

17. En décembre 2023, le Bureau du contrôle interne (anciennement « Bureau de l'Inspecteur général ») a proposé de décentraliser les fonctions d'audit interne et d'enquête assurées par ses soins afin de fournir des services là où c'était le plus nécessaire, de remédier à l'arriéré d'affaires et d'étendre la couverture d'audit au sein de l'OIM, mais aussi pour gagner en souplesse et s'adapter au modèle d'activité actuel. La restructuration sera menée à bien de 2024 à 2026, grâce à un financement initial au titre du Programme et Budget pour 2023 et du Cadre de gouvernance interne, complété par des fonds issus du budget 2024. Le financement des changements proposés en 2025 et 2026 sera examiné lors de la préparation des budgets des exercices en question.

18. Dans le cadre de la restructuration, approuvée par la Directrice générale en avril 2024, il a été procédé à la désignation immédiate de centres régionaux d'audit et d'enquête, parallèlement au transfert effectif des bureaux et du personnel. Pour renforcer le Bureau, une Unité de l'assurance qualité a été créée, et les services administratifs et financiers à l'appui des trois fonctions ont été regroupés, au sein du Bureau de l'Inspecteur général, avec la création d'un poste de chargé de la gestion des ressources ; ainsi, le Bureau de l'Inspecteur général compte désormais six postes avec attribution d'un grade et deux postes hors cadre.

19. La Division de la réception des plaintes est composée de deux sections : l'une se trouve à Genève et est chargée de la gestion des données, de la plateforme We are all in (*Nous sommes tous concernés*), du tri des allégations et de l'établissement des rapports ; l'autre est une section mondiale composée soit de personnel travaillant à domicile soit de personnel basé dans les centres régionaux d'enquête. La Division de la réception des plaintes comptera 11 postes, ainsi qu'une liste de réserve de consultants spécialisés qui permettra de subvenir aux besoins supplémentaires en personnel. Entre le 1^{er} septembre 2023 et le 10 mai 2024, la Division de la réception des plaintes a reçu 1 791 allégations, dont 806 ont été déclarées infondées, les 985 autres méritant un examen plus approfondi. Parmi ces dernières, 68 ont dû faire l'objet d'une enquête, 81 ont été renvoyées devant le Bureau des affaires juridiques, des bureaux extérieurs de l'OIM ou d'autres bureaux, et 17 ont été renvoyées devant des partenaires d'exécution ou d'autres parties externes, si bien que 819 dossiers étaient encore ouverts au 10 mai 2024.

20. La Division des enquêtes sera décentralisée et le personnel réparti entre trois centres régionaux et une section à Genève, chargée de l'analyse forensique numérique, de l'assurance qualité et du soutien stratégique et juridique. La Division comptera 18 postes, et elle s'appuiera sur 12 consultants, ainsi que sur une société d'enquête qui l'aidera à gérer son importante charge de travail. Au 1^{er} septembre 2023, la Division des enquêtes comptait 98 affaires en instance et, le 10 mai 2024, elle avait reçu 86 dossiers pour lesquels une enquête devait être ouverte. Parmi ceux-ci, 17 ont été renvoyés devant le Bureau des affaires juridiques en vue d'éventuelles mesures disciplinaires, 4 ont été renvoyés devant d'autres bureaux de l'OIM compétents et 18 ont été clos à l'issue de l'enquête. Pour les 132 dossiers restants, l'enquête est encore en cours ; dans 15 d'entre eux, le membre du personnel mis en cause a été suspendu avec effet immédiat. Au cours de la période visée par le rapport, les activités d'enquête du Bureau ont débouché sur de nombreuses sanctions disciplinaires, y compris des licenciements, et elles ont mis en lumière des fraudes ayant causé des pertes financières pour plus de 300 000 dollars É.-U..

21. La Division collabore étroitement avec d'autres bureaux d'enquête des Nations Unies et avec des donateurs aux fins des enquêtes et elle procède actuellement à la révision du cadre juridique applicable aux enquêtes à l'OIM et de l'instance disciplinaire, en collaboration avec d'autres divisions et unités concernées. Elle a aussi contribué à l'élaboration de nouvelles directives sur la

communication des informations relatives aux allégations d'exploitation ou d'atteintes sexuelles ainsi que sur l'aide aux victimes et elle a développé son système de procédures opérationnelles permanentes et étoffé ses documents d'orientation.

22. La Division de l'audit interne sera décentralisée et le personnel réparti entre trois centres régionaux et une section à Genève, celle-ci étant chargée de la réalisation des audits des bureaux au Siège et de la supervision. En 2023, la Division de l'audit interne a mené à bien 24 des 26 activités et services de consultation planifiés, à savoir 22 missions d'audit fondé sur les risques, y compris des audits visant 19 bureaux de pays, 2 évaluations de programmes (interventions d'urgence en Afghanistan et en Ukraine), 1 évaluation des procédures en matière de cybersécurité informatique et d'analyse des menaces et 2 services de consultation concernant l'élaboration d'un cadre de délégation de pouvoir et la stratégie des Nations Unies relative aux activités institutionnelles, respectivement. La Division d'audit interne compte 17 postes, complétés par cinq consultants, et elle continue d'apporter un soutien à plusieurs initiatives de l'OIM en lien avec la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes.

23. Le transfert de la Division de l'évaluation centrale vers le Bureau du contrôle interne a entraîné la création d'un nouveau poste de grade P-5 qui supervise les fonctions d'évaluation décentralisées dans cinq régions. Le personnel d'évaluation participe activement aux groupes professionnels concernés du système des Nations Unies, contribuant à l'harmonisation des méthodologies et au partage des enseignements tirés en matière de gestion des risques, de cybersécurité et dans d'autres domaines clés.

Nouvelle phase de la réforme du CGI

24. Compte tenu du vif intérêt des États Membres pour la consolidation du processus de réforme en cours et la poursuite du développement institutionnel, une nouvelle phase de la réforme du CGI a été lancée, afin de continuer à renforcer la gouvernance interne conformément au Plan stratégique 2024-2028 de l'OIM. Dans un premier temps, les efforts viseront à remédier aux lacunes identifiées dans le rapport d'évaluation 2023 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) et d'autres évaluations externes pertinentes. L'objectif est d'assurer l'application des réformes au niveau des départements et bureaux responsables en élaborant des plans d'action tenant compte des recommandations du MOPAN, qui seront intégrés dans les plans de travail annuels des départements. Chaque élément de ces plans de travail sera mis en relation avec les objectifs, les leviers et les priorités transversales du Plan stratégique, et les résultats seront évalués au regard du cadre institutionnel de résultats. Les plans de travail des départements comprendront également une section réservée aux demandes extrabudgétaires, ce qui permettra l'affectation stratégique de ressources conformément aux priorités institutionnelles.

Conclusion

25. 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. Cet engagement atteste de l'esprit de collaboration qui a caractérisé la mise en œuvre effective du CGI.