

COMITÉ PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

Trente-cinquième session

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE

– INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 11

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE INTERNE – INFORMATIONS ACTUALISÉES N° 11

Introduction

1. Le présent rapport est une mise à jour des informations communiquées par l'Administration à la trente-quatrième 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/34/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.

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 septembre 2024, il y avait six tâches restantes, qui devraient être achevées à la fin 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), Wave, est la principale tâche en suspens.

5. En ce qui concerne la phase suivante de la réforme du CGI, des progrès continuent d'être accomplis dans la correction des lacunes identifiées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et d'autres évaluations externes pertinentes. En parallèle, le Cadre entre à présent dans la phase de planification, lors de laquelle le plan de travail pour la prochaine série de réformes internes doit être élaboré, en conformité avec le Plan stratégique 2024-2028 et les priorités institutionnelles.

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

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

6. Le Plan stratégique 2024-2028 de l'OIM a été lancé en janvier 2024. Conformément à ce plan, les six bureaux régionaux ont commencé à élaborer des stratégies régionales, qui devraient être finalisées d'ici la fin de 2024 et mises en œuvre entre 2025 et 2029. En outre, l'OIM a repensé le

processus et le format de son plan de travail interne afin de renforcer les outils de gestion qui permettent d'assurer le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques et d'en rendre compte. De la même manière, la structure du rapport annuel 2023 a été mise à jour de sorte à être alignée sur ces nouveaux objectifs. La version numérique du rapport a remporté l'or dans la catégorie des rapports annuels en ligne lors des ARC International Awards.

7. En 2024, le Cadre stratégique de résultats a été mis à jour à la lumière du nouveau Plan stratégique de l'OIM. Après une phase pilote concluante en 2023, le Cadre a été déployé à l'échelle mondiale et intégré dans l'ensemble des stratégies, programmes et projets de l'OIM. À l'appui de ce déploiement, un programme de formation complet, comprenant des lignes directrices, des ressources et des supports de communication, a été élaboré et mis en œuvre dans tous les bureaux régionaux, qui ont ensuite diffusé la formation dans les bureaux de pays. À ce jour, le Cadre a été intégré avec succès dans plus de 370 projets dans toutes les régions.

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

Tâche 2.2.1 : Politique relative aux règles et procédures de gestion financière

8. La politique relative aux règles et procédures de gestion financière a joué un rôle central dans les efforts déployés par l'OIM pour renforcer la gestion financière dans l'ensemble de ses opérations mondiales. En établissant des normes claires pour les activités financières, la politique renforce la cohérence et la responsabilité dans tous les bureaux extérieurs.

9. Parmi les principaux moyens utilisés pour promouvoir la politique figurent des programmes de formation ciblés, qui ont débuté par des sessions en présentiel organisées en 2022. En outre, une formation spécialisée pour le personnel chargé de la gestion des ressources et un module simplifié pour les membres du personnel qui ne sont pas experts dans le domaine financier ont permis de sensibiliser les différents départements aux pratiques financières saines. Ces initiatives ont eu une incidence considérable, le personnel étant désormais mieux à même de gérer des opérations financières complexes, ce qui contribue à des pratiques financières plus rigoureuses et plus cohérentes dans l'ensemble de l'Organisation.

10. La formation a depuis été développée pour donner naissance à un programme en ligne disponible en anglais, en espagnol et en français, auquel près de 11 000 membres du personnel ont participé et que 7 000 ont achevé. Ces efforts continuent d'améliorer les capacités financières à tous les niveaux, assurant ainsi la faculté de l'OIM de gérer ses ressources de manière efficace.

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

11. L'OIM a accompli d'importants progrès dans la mise en œuvre du Manuel de gestion des partenariats d'exécution (IN/288), paru en mars 2023, qui définit les exigences minimales applicables aux relations avec les partenaires d'exécution et fournit des orientations pour des partenariats équitables.

12. En février 2024, une unité chargée de la gestion des partenariats d'exécution a été créée au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement en vue d'améliorer la coordination et la supervision des activités de partenariat au sein de l'Organisation. En collaboration avec l'Unité de perfectionnement et de formation du personnel, la nouvelle unité a lancé un cours de formation en ligne en août 2024 afin d'appuyer plus avant la mise en œuvre du Manuel. Disponible sur les plateformes I-Learn et E-Campus de l'OIM, le cours comprend 17 modules interactifs qui complètent

le Manuel. Il fournit aux membres du personnel qui gèrent et mettent en œuvre des partenariats des conseils complets visant à assurer la conformité avec le règlement financier de l'OIM et les instructions pertinentes. Depuis son lancement, le cours a offert à 371 participants inscrits, dont 165 qui l'ont terminé, un moyen accessible et attrayant d'approfondir leur compréhension de ces procédures essentielles, et a promu des pratiques exemplaires dans l'ensemble de l'Organisation.

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

13. Au cours des derniers mois, les derniers éléments du Plan d'action en matière de responsabilité envers les donateurs 2020-2023 ont été finalisés. Il s'agissait notamment du lancement de l'évaluation interne de l'établissement de rapports axés sur les résultats 2023, qui est le fruit d'une collaboration entre la Division de la mobilisation des ressources et la Division de la planification stratégique et des résultats. L'évaluation 2023 faisait suite à l'évaluation interne de l'établissement de rapports axés sur les résultats 2020 ; la même méthodologie a été employée pour examiner un échantillon de propositions de projets et de rapports finaux de l'OIM, une attention particulière ayant été apportée à la qualité des rapports axés sur les résultats de l'OIM. Cette évaluation a montré que l'Organisation avait réalisé des progrès louables, aucun recul n'ayant été enregistré dans les domaines examinés. Elle a également permis d'identifier des domaines susceptibles d'amélioration dans la présentation des résultats. Les conclusions ont été présentées en interne à plus de 150 membres du personnel du monde entier lors d'un webinaire organisé par les deux divisions en juillet 2024 et intitulé « Why does Reporting Matter? » (Pourquoi l'établissement de rapports est-il important ?).

14. Il est prévu de répéter l'évaluation selon un cycle similaire de trois ans, la prochaine étant planifiée en 2026. Dans l'intervalle, les conclusions de l'évaluation guideront les efforts institutionnels, et notamment l'élaboration du Plan d'action en matière de responsabilité envers les donateurs pour 2024-2027. Ce nouveau plan d'action sera rédigé et mis en œuvre par la Division de la mobilisation des ressources en concertation avec le groupe de travail sur la responsabilité envers les donateurs, qui comprend désormais des membres de tous les bureaux de pays chargés des partenariats et de la sensibilisation récemment créés.

Tâche 2.10.2 : Lignes directrices concernant le programme d'ambassadeurs itinérants

15. Depuis le lancement des lignes directrices concernant le programme d'ambassadeurs itinérants en août 2023, des progrès considérables ont été accomplis à l'égard de la structuration et du renforcement du programme. Au cours de l'année écoulée, 11 ambassadeurs itinérants ont été nommés ; ils ont activement contribué aux efforts de visibilité, de sensibilisation et de collecte de fonds de l'OIM. Chaque ambassadeur a participé à des activités de sensibilisation de l'OIM à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Des personnalités publiques telles que Mo Farah et America Ferrera ont apporté de précieuses contributions, par exemple lors de visites sur le terrain au Kenya et à l'Assemblée générale des Nations Unies, en diffusant efficacement les messages de l'OIM auprès de nouveaux publics.

16. L'Organisation continue d'œuvrer en étroite collaboration avec les bureaux de pays afin d'identifier et de mobiliser des personnalités publiques aux niveaux régional et national. Si toutes ces personnalités ne sont pas désignées pour assurer le rôle d'ambassadeur itinérant, nombre d'entre elles demeurent des partenaires précieux pour la diffusion des messages de l'OIM.

17. La participation des ambassadeurs itinérants a été déterminante pour l'amélioration de la visibilité de l'OIM, en particulier dans le cadre de campagnes et sur les médias sociaux. Elle a contribué à accroître le nombre de partenariats avec le secteur privé et à faire plus largement connaître les grandes questions liées aux migrations.

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

18. La mise en œuvre du nouveau système ERP de l'OIM, Wave, avance conformément à l'approche convenue entre l'OIM et son principal fournisseur de services de conseil après le report de mai 2024. La stratégie multiversion prévoit des déploiements en août 2024, janvier 2025 et février 2025, la version de février coïncidant avec une mise à jour trimestrielle prévue du produit.

19. Le déploiement d'août 2024 s'est déroulé comme prévu, et les fonctionnalités relatives à la formation et au recrutement ont été étendues à tous les bureaux de l'OIM. Cette version a également permis d'introduire des outils de collaboration avec les fournisseurs et de gestion de l'information par l'intermédiaire du portail fournisseurs de Wave, ainsi que des fonctionnalités supplémentaires relatives au contrôle d'accès et aux appels à la concurrence et à la passation de marchés en ligne. Au cours de ce processus, plus de 3 000 membres du personnel ont été formés à la prise en main des nouvelles fonctionnalités ; un mécanisme de soutien renforcé a été mis en place et des préparatifs sont en cours afin qu'il puisse être étendu aux versions suivantes.

20. La prochaine version s'accompagnera de la transition complète du système ERP actuel de l'OIM, PRISM, vers Wave. Des préparatifs sont en cours pour veiller à ce que cette transition soit non seulement solide sur le plan technique, mais aussi appuyée par des activités très complètes de gestion du changement visant à préparer les membres du personnel à cette évolution. Une « répétition générale » portant sur l'ensemble des opérations, des données et des aspects techniques est prévue pour novembre 2024, afin de garantir un basculement final en douceur en janvier 2025. Des améliorations fonctionnelles supplémentaires seront ensuite apportées en février 2025.

21. Les chargés régionaux de la gestion du changement ad hoc accélèrent et coordonnent la préparation sur le terrain, avec une formation assurée dans un format hybride, conjuguant participation en présentiel et en ligne. Plus de 30 membres du personnel des bureaux de l'OIM suivront une formation de formateurs et leur permettant de fournir un soutien de première ligne. La formation de perfectionnement se poursuivra pendant la période de soutien renforcé ; également appelée « soutien intensif », elle sera disponible de janvier à mars 2025. Après la période de stabilisation initiale, le projet s'achèvera lorsque la transition vers l'Unité Solutions d'entreprise et de planification des ressources du Département des technologies de l'information et de la communication sera terminée.

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. Pendant la période considérée, allant du 1^{er} septembre 2023 au 31 août 2024, 2 803 allégations de manquement ont été reçues au total, contre 1 931 au cours de la période précédente, ce qui représente une augmentation de 45 %, même après soustraction des allégations infondées et des doublons. À l'issue du tri initial, 2 228 allégations ont nécessité un examen préliminaire complet. Entre le 1^{er} janvier et le 31 août 2024, 47 % des affaires ont été traitées au stade de la réception dans un délai de trois mois.

23. Au total, 218 enquêtes, comprenant les enquêtes ouvertes au cours de cette période et 98 enquêtes reportées de périodes antérieures, ont été menées entre le 1^{er} septembre 2023 et le 31 août 2024. Au 31 août 2024, 59 enquêtes avaient été achevées et 159 étaient en cours. La plupart des enquêtes en cours ont été ouvertes en 2023 et 2024, seules 16 enquêtes (10 %) ayant été

reportées des années précédentes, ce qui témoigne d'un nombre relativement faible d'affaires anciennes. La durée moyenne d'une enquête reste inférieure à un an.

24. Pendant cette même période, le Bureau du contrôle interne a formulé un plan de restructuration en profondeur visant à renforcer et à décentraliser ses fonctions d'enquête et d'audit interne, qui a été approuvé. Le plan est mis en œuvre par étapes ; la première phase est en cours et verra la création de bureaux indépendants délocalisés au sein des bureaux régionaux de Bangkok, Nairobi, Panama et Vienne. Cela permettra aux services d'audit et d'enquête de se rapprocher du personnel de l'Organisation, des bénéficiaires et des partenaires d'exécution, assurant ainsi une meilleure accessibilité géographique de l'OIM pour les membres du personnel qui travaillent sur le terrain.

Conclusion

25. L'Administration est pleinement résolue à poursuivre le dialogue qu'elle a engagé avec les États Membres sur l'application du Cadre de gouvernance interne. Elle les félicite pour leur participation continue, 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 Cadre. Depuis la vingt-cinquième session du Comité permanent, l'Administration lui communique à chaque session des informations actualisées sur l'application du Cadre ; et fournira des informations actualisées annuelles à compter de 2025.