



IOM International Organization for Migration
OIM Organisation Internationale pour les Migrations
OIM Organización Internacional para las Migraciones

COMITE PERMANENT DES PROGRAMMES ET DES FINANCES

CINQUIEME SESSION

27-28 octobre 2009

SCPF/35
DISTRIB. RESTREINTE

Original: anglais
16 septembre 2009

**REVISION DE LA STRUCTURE ORGANIQUE DE
L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LES MIGRATIONS**

**RAPPORT DE
L'EQUIPE CHARGEE DE LA REVISION STRUCTURELLE
AU DIRECTEUR GENERAL**

REVISION DE LA STRUCTURE ORGANIQUE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LES MIGRATIONS

RAPPORT DE L'EQUIPE CHARGEE DE LA REVISION STRUCTURELLE AU DIRECTEUR GENERAL

Introduction

1. Créée en 2009 à la demande du Directeur général (Annexe I), l'Equipe chargée de la révision structurelle (ci-après dénommée SRT) a été chargée d'examiner la structure organique de l'OIM et de proposer un cadre révisé qui permette, notamment, de renforcer les structures et les ressources des bureaux extérieurs et de garantir la cohérence de l'action menée au Siège.

Raison d'être de la révision

2. Le phénomène migratoire a considérablement évolué au cours des dix dernières années, tant par son ampleur qu'en volume. Les schémas de migration se sont à ce point diversifiés que la plupart des pays du monde sont tout à la fois pays d'origine, de transit et de destination. La migration est ainsi devenue une importante question internationale, qui se trouve en interaction étroite avec un certain nombre d'autres enjeux tels que le développement, les échanges commerciaux, la sécurité, les droits de l'homme et l'environnement. Parallèlement, le nombre de prestations et de Membres de l'OIM, ainsi que le budget et les effectifs de l'Organisation ont connu une croissance exponentielle qui ne s'est pas reflétée dans la structure organisationnelle. A l'heure où les incidences de la crise économique et financière sont vivement ressenties dans le monde entier, il serait sage que l'OIM réfléchisse aux mesures à prendre pour faire en sorte que ses structures organiques lui permettent de continuer à s'acquitter de sa mission en offrant des services appropriés et efficaces à ses Etats Membres et aux migrants, et de conserver sa place d'organisation intergouvernementale d'envergure mondiale dans le domaine de la migration. L'élection d'un nouveau directeur général à la tête de l'Organisation renforce encore l'opportunité de cet exercice de révision.

Processus de révision

3. La SRT a réalisé son travail en toute indépendance. Composée de membres du personnel de l'OIM des bureaux extérieurs et du Siège très différents par l'expérience, les compétences, la sensibilité culturelle et le contexte régional, elle a tenu quatre séances de travail intensives en mai, juin, juillet et août 2009. Tout au long du processus, elle a veillé à entretenir la communication et a procédé à des consultations avec le Cabinet du Directeur général, le Comité de l'Association du personnel et un large éventail de membres du personnel de l'OIM à tous les niveaux. La SRT a examiné attentivement les documents élaborés dans le cadre de la Révision administrative de 1996/1997. Elle s'est penchée sur les discussions menées dans le cadre de la récente série de consultations régionales des chefs de mission, ainsi que celles de la réunion des chefs de missions à fonctions régionales (MFR) et

de missions spéciales de liaison (MSL), qui s'était tenue auparavant. Elle a tenu compte de l'enquête de satisfaction du personnel, ainsi que de l'analyse récapitulative complémentaire de haut niveau réalisée par un consultant externe. La SRT a étudié les faits nouveaux survenus dans le processus de réforme des Nations Unies, afin de cerner les tendances et les approches susceptibles d'être appliquées à l'OIM. Elle a également consulté des représentants de plusieurs organisations internationales qui ont entrepris ou viennent d'achever une réforme structurelle.

Contexte institutionnel

4. L'architecture actuelle du cadre administratif de l'OIM s'inspire largement des recommandations découlant du processus de révision administrative de 1996/1997 et de ses vicissitudes. Au cœur de ces recommandations se trouvait la volonté de transférer aux bureaux extérieurs de l'Organisation la responsabilité première d'entreprendre et d'exécuter les activités de service de l'OIM destinées à ses Etats Membres. Plus précisément, cette révision préconisait de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, de gagner en flexibilité générale, de rapprocher les administrateurs des bénéficiaires et des donateurs, et de faire en sorte que le personnel travaille en équipe en connaissant parfaitement le rôle et les responsabilités de chacun.

5. Le Siège devait exercer la responsabilité première des orientations politiques et de la fixation des priorités, de l'allocation des ressources, de la supervision financière, de la liaison et de l'appui aux programmes. Les structures régionales étaient investies d'un rôle de coordination et de supervision et chargées d'analyser les questions relatives à la migration qui se posaient dans leur secteur géographique, d'élaborer des propositions de programmes régionaux ciblés pour y répondre, de veiller au financement avec l'appui du Siège, et de superviser la mise en œuvre des activités de l'OIM dans les pays de la région. Enfin, chaque bureau de pays avait la responsabilité première d'entreprendre et d'exécuter des projets. Il était prévu de soumettre ces modalités à un examen périodique.

6. La SRT considère que l'adoption et la mise en place du cadre général découlant de la Révision de 1996/1997, ainsi que sa transposition en une structure institutionnelle à trois niveaux (Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays) ont permis à l'OIM de se doter de la capacité d'exécuter un nombre croissant de projets spécifiques à la demande de ses Etats Membres. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Au cours des dix dernières années, le nombre d'Etats Membres a plus que doublé ; l'effectif de l'Organisation s'est accru de 600 % ; le nombre des bureaux extérieurs a été multiplié par quatre, tandis que le montant annuel des dépenses a constamment augmenté, passant de 240 millions de dollars E.-U. à 1 milliard de dollars E.-U.

7. La SRT constate toutefois que cette croissance s'est inéluctablement accompagnée de contraintes et de difficultés qui se sont traduites par une dénaturation du modèle initial et une altération des relations de travail entre les entités administratives, dont le rôle et les responsabilités, ainsi que les voies de communication et les circuits hiérarchiques sont devenus de plus en plus flous. Cette évolution est imputable, entre autres, au financement statique de la structure de base de l'Organisation (dû à la politique de croissance nominale zéro) associé à une expansion rapide de la présence et des activités sur le terrain qui a abouti à une surcharge croissante des structures censées garantir la cohérence interne, la direction et la

supervision, et renforcer les connaissances. Dès 2004, un rapport des vérificateurs externes des comptes¹ a signalé “un manque de clarté concernant les rôles respectifs des MFR et du Siège” et “un chevauchement réel de fonctions”. Il y est relevé plus loin que des missions de pays ont fait part “de leur perplexité quant aux informations devant être transmises par l’intermédiaire de leur MFR et à celles qu’elles étaient censées transmettre directement au Siège”. Lors des consultations régionales menées récemment par le Directeur général, les chefs de mission ont exprimé leur préoccupation face à : des rôles et des responsabilités imprécis; des circuits hiérarchiques mal définis; des voies de communication éclatées ou redondantes; et une compétition interne pour la répartition de maigres ressources. Ils ont également évoqué l’absence de réflexion et de planification stratégiques, ainsi que l’insuffisance des capacités de l’OIM en matière de collecte et d’analyse d’informations.

8. Selon la SRT, il est néanmoins manifeste que le personnel de l’OIM a appris à s’adapter à ces limitations et, d’une certaine manière, à en tirer parti, par exemple en remplaçant la présentation de rapports formels selon les règles par des échanges d’informations personnels et informels, ou en tirant profit de la légèreté de l’appareil bureaucratique pour mettre en place un mode de fonctionnement “entrepreneurial” extrêmement efficace. A la lumière de ces données, la SRT estime qu’il faut veiller à ce que les changements susceptibles d’être proposés par suite de ses délibérations ne nuisent pas aux qualités institutionnelles fondamentales qui, au fil des ans, ont contribué à la solidité et à la réputation de l’OIM, à savoir: sa proximité avec ses Etats Membres, son orientation axée sur la résolution de problèmes, son aptitude à répondre aux besoins, sa capacité d’adaptation et sa réflexion novatrice, sa rapidité d’intervention et ses nombreux partenariats.

Utilité d’un changement

9. La SRT a recensé un certain nombre d’aspects fondamentaux qui justifient un changement ou une adaptation des structures actuelles.

10. Tout d’abord, la définition du rôle et des responsabilités des principales structures administratives (Siège, CAM/CAP,² MFR, MSL et missions de pays) s’est émoussée sous la pression d’une charge de travail quotidienne considérablement accrue et à la faveur de l’usure du temps. Quant aux structures proprement dites, elles sont toujours en état de marche mais ont besoin d’une remise à neuf et d’un toilettage.

11. La SRT constate qu’un grand nombre de fonctions nouvelles de l’OIM sont apparues au fil des ans, cependant que d’autres sont tombées en désuétude. D’autres encore se sont développées ou ont perdu de leur importance. Ainsi, la migration de main-d’œuvre suscite depuis quelques années une attention internationale inédite depuis l’époque des réinstallations à grande échelle de l’après-guerre. Parallèlement, on observe un vif intérêt pour la thématique migration et développement, et plus particulièrement pour la mobilisation des ressources de la diaspora, propres à contribuer à la croissance sociale et économique des pays d’origine. Le droit international de la migration, les politiques migratoires, les déplacements de populations provoqués par un conflit ou des changements environnementaux sont quelques-uns des nombreux domaines d’activité dans lesquels l’OIM a été amenée à étendre ses compétences

¹ Voir le document SCBF/266, daté du 29 mars 2004

² Le CAM et le CAP font l’objet d’un examen distinct par les vérificateurs externes aux comptes de l’OIM.

ou à acquérir un savoir-faire nouveau pour pouvoir répondre aux besoins de ses Etats Membres. La Stratégie de l'OIM, que les Etats Membres ont adoptée en 2007, définit ces domaines d'activité clés pour l'Organisation. De nombreuses fonctions administratives ont également changé en réponse aux demandes des Etats Membres, aux exigences des donateurs et à l'évolution des systèmes et des normes afin de pouvoir gérer la croissance et la complexité des structures hors Siège et des interventions.

12. Le Siège de l'Organisation, à Genève, a été contraint de suivre le mouvement, mais non sans devoir en payer le prix. Bien que des ajustements aient été continuellement réalisés pour faire en sorte que les divers départements puissent continuer de fonctionner, des lacunes et des doublons sont inévitablement apparus, au point de brouiller la logique administrative qui sous-tend la répartition actuelle des rôles et des responsabilités. Il serait très utile de reconfigurer et de réaménager les fonctions des départements pour supprimer ces lacunes et doublons, et de définir des domaines de responsabilité fonctionnels de façon qu'ils soient compris et respectés, non seulement par ceux qui travaillent au Siège, mais aussi par le personnel des bureaux extérieurs, les Etats Membres et les organisations partenaires. Parallèlement, cet exercice offre la possibilité de rationaliser et de renforcer les voies de communication entre le Siège et les bureaux extérieurs.

13. La SRT estime que l'un des points forts de l'OIM réside indéniablement dans son système de fourniture de services décentralisé. Constatant que de nombreuses institutions des Nations Unies ont récemment décentralisé ou sont en train de décentraliser leurs activités pour améliorer leur efficacité et leur performance institutionnelles, elle estime par conséquent que la structure de l'OIM fondée sur ses bureaux extérieurs, qui avait été mise en place dans la foulée du processus de révision de 1996/97, mérite d'être conservée et renforcée. Parallèlement, la SRT relève que les ressources de base des MFR, qui étaient peut-être suffisantes au départ, ne le sont plus aujourd'hui. Pour pouvoir exercer leurs importantes fonctions de planification, de coordination et d'appui, les missions à fonctions régionales sont dotées de moyens inégaux. Etant donné le financement par imputation directe des dépenses au projet auquel elles se rapportent, il n'est pas rare que les MFR soient en compétition avec les missions de pays, qu'elles sont pourtant censées soutenir, pour s'assurer le financement de donateurs ou d'autres ressources. Il est vivement souhaitable d'augmenter le niveau des ressources de base affectées aux bureaux régionaux³ afin qu'ils puissent réorienter leur énergie vers leurs fonctions de planification, de coordination et d'appui.

14. Il est tout particulièrement nécessaire de rationaliser l'élaboration des projets. D'une manière générale, le cycle de vie d'un projet commence au niveau du bureau de pays, après quoi il est adressé à la MFR compétente pour accord puis au Siège pour approbation finale. Si, de fait, l'intervention du Siège peut contribuer à la cohérence et au contrôle de la qualité, elle constitue toutefois une entrave à sa capacité d'exécution de fonctions plus stratégiques, telles que la formulation d'orientations générales, l'élaboration de normes et la gestion des connaissances. De l'avis de la SRT, il serait très utile de rationaliser ce processus et de transférer la fonction d'approbation des projets aux bureaux régionaux. Elle fait néanmoins observer que ce transfert de responsabilités doit impérativement s'accompagner d'indications de politique générale et d'une surveillance de la part du Siège, ainsi que d'une formation appropriée de ceux qui, dans les bureaux extérieurs, élaborent et approuvent les projets.

³ Dans ses recommandations, la SRT emploie le terme "bureau" de préférence à celui de "mission", actuellement en usage, pour désigner les entités extérieures de la structure qu'elle propose.

15. La SRT tient compte d'un certain nombre d'autres faiblesses systémiques, bien qu'elles concernent moins la structure que les méthodes et dépassent le cadre de son mandat. Une de ces faiblesses réside dans l'absence de mécanismes clairement définis en matière d'obligation redditionnelle et d'évaluation, non seulement du fonctionnement des départements du Siège et des bureaux extérieurs, mais également du travail accompli par les différents agents. Le manque de règles de communication interne est un autre exemple de faiblesse systémique. Tout en veillant à ne pas décourager la franchise et la spontanéité, il pourrait être utile d'établir des canaux d'échange d'informations plus systématiques. Troisième exemple de faiblesse: l'absence actuelle de capacités permettant de collecter, de récupérer et d'analyser les connaissances institutionnelles. L'OIM est une organisation riche en informations, en grande partie grâce aux relations extraordinairement étroites qu'elle entretient dans le cadre de ses activités avec les Etats Membres et les migrants, et à la nature pragmatique, axée sur la résolution des problèmes, de ces relations. Bien que ces faiblesses puissent, au moins partiellement, être corrigées à la faveur de la réforme de la structure organique, elles demandent à être examinées séparément lors de la phase de mise en œuvre.

16. Cet exposé des arguments en faveur d'un changement serait incomplet si l'on omettait le contexte international plus vaste qui, selon nous, justifie dans une large mesure la présente révision. Aujourd'hui, la migration figure de plus en plus souvent à l'ordre du jour des Nations Unies et au programme de travail de nombreuses instances multilatérales, dont celles qui s'occupent des droits de l'homme, du commerce et de l'environnement. Elle est au cœur des préoccupations du Forum mondial sur la migration et le développement, auquel l'OIM prête son concours en accueillant son Unité de soutien. Elle est aussi de plus en plus fréquemment au centre de l'attention des processus consultatifs régionaux de toutes les régions du monde, auxquels l'OIM fournit un large éventail de services d'appui sur demande. Ainsi, au-delà de tous les arguments internes en faveur d'une réforme structurelle se trouve la nécessité, pour l'OIM, d'être armée et organisée de manière à pouvoir participer à part entière et avec efficacité aux efforts internationaux déployés sur la scène migratoire.

17. La SRT fait observer que la question du statut de l'OIM par rapport aux Nations Unies qui, lors des récentes consultations du personnel, a été régulièrement jugée déterminante pour l'avenir de l'OIM, relève de la compétence des Etats Membres et sort du cadre de la présente révision. Cependant, il ne fait aucun doute que pour accomplir avec succès sa mission et ses fonctions, il est indispensable que l'OIM coopère avec les Nations Unies. En formulant ses recommandations, la SRT a tenu compte de la nécessité de faciliter cette coopération.

Recommandations

18. Les recommandations de la SRT se répartissent en deux groupes. Le premier traite plus particulièrement de la réorganisation du Siège. Les décisions relatives à ces questions relèvent de la prérogative du Directeur général pour autant qu'elles ne nécessitent pas l'ouverture de crédits additionnels. Le second groupe porte sur la réorganisation des structures hors Siège. Eu égard à l'importance de certains changements, il conviendrait de les présenter au Conseil pour approbation. Une proposition d'organigramme de l'Administration de l'OIM est reproduite à l'Annexe II.

- **Réaménager les structures du Siège en des entités mieux définies et plus cohérentes, et renforcer les liens entre les bureaux extérieurs et le Siège**
- I. Selon l'organisation actuelle, la répartition des responsabilités entre les départements et à l'intérieur d'eux manque de visibilité, tant pour le personnel de l'OIM que pour les observateurs extérieurs. C'est pourquoi, la SRT recommande de reconfigurer la structure actuelle du Siège de l'OIM et de l'articuler autour de cinq entités clairement définies, à savoir:
- a) *Le Cabinet du Directeur général.* Il continuera d'avoir la haute main dans la conduite et la supervision institutionnelles de l'Organisation. Il fixe les objectifs et les priorités institutionnelles dans le cadre de la Stratégie de l'OIM et contrôle l'ensemble des activités.
 - b) *Le Département de la gestion des migrations.* Il serait chargé des tâches suivantes: formulation d'orientations générales à l'intention des bureaux extérieurs; élaboration de stratégies d'ensemble; élaboration de normes et contrôle de la qualité; et évaluation et gestion des connaissances concernant les secteurs d'activité "ordinaires", dont la migration de main-d'œuvre et la migration assistée, le couple migration et développement, la lutte contre la traite, l'aide au retour volontaire, la thématique migration et santé, la réinstallation et le renforcement des capacités en matière de gestion de la migration. Ce département s'occuperait en outre du droit international de la migration, de la recherche et du Fonds 1035.
 - c) *Le Département des opérations et des situations d'urgence.* Il serait chargé des tâches suivantes: formulation d'orientations générales à l'intention des bureaux extérieurs; élaboration de stratégies d'ensemble; élaboration de normes et contrôle de la qualité; évaluation et gestion des connaissances concernant l'éventail complet des activités menées avant, pendant et après une crise, y compris les initiatives de consolidation de la paix et la gestion de la logistique. Ce département surveillerait l'exercice des responsabilités qui incombent à l'OIM dans le cadre du Comité permanent interorganisations en ce qui concerne les déplacements de populations, son rôle de chef de file du Groupe sectoriel chargé de la coordination et de la gestion des camps (CCCM), ainsi que la réduction des risques de catastrophe, les programmes de réparation et le soutien électoral.
 - d) *Le Département de la coopération internationale et des partenariats.* Il serait chargé de coordonner les relations avec les organisations internationales, les ONG, le secteur privé et les autres parties prenantes intéressées. Il superviserait la diffusion, auprès des parties prenantes externes, de la position institutionnelle adoptée par l'OIM sur des questions migratoires clés et les tendances de la migration dans le monde. Il serait également responsable du Dialogue international sur la migration, ainsi que de la gestion et de la coordination des contributions de l'Organisation à des instances multilatérales, dont les processus consultatifs régionaux, le Groupe mondial sur la migration et le Forum mondial sur la migration et le développement. Il engloberait par ailleurs la Mobilisation

des ressources, le Secrétariat des réunions, les Services de traduction, ainsi que les Médias et l'information.

- e) *Le Département de la gestion des ressources.* Il reste chargé de formuler et de mettre en œuvre les politiques de ressources humaines et financières dont l'Organisation a besoin pour mener ses activités avec efficacité. Il formule et met en œuvre des politiques propres à garantir une gestion et une planification saines des finances et du personnel, et veille à coordonner les propositions et politiques en matière de ressources financières et humaines et à les diffuser auprès des parties prenantes internes et externes. Par ailleurs, pour renforcer la cohérence avec la gestion globale des ressources de l'Organisation, la fonction Technologie de l'information et communications serait intégrée dans ce département. En outre, les structures existantes de ce département accueilleraient une fonction de contrôleur qui serait chargé de renforcer les contrôles internes et le respect des règles et règlements.
- II. La SRT recommande de renforcer les conseillers régionaux principaux au Siège. A cette fin, elle recommande d'intégrer les postes de conseillers régionaux principaux dans le Cabinet du Directeur général (ODG), où ils exerceraient les fonctions d'experts régionaux du Siège. Les conseillers régionaux principaux seraient chargés des tâches suivantes: tenir l'ODG et les départements du Siège informés des activités et des tendances présentant un intérêt dans leur région; coordonner la formulation des stratégies régionales en coopération avec les directeurs régionaux; servir d'interface entre le Siège et les bureaux régionaux, en fournissant aux directeurs régionaux⁴ des orientations et un appui ; assurer la liaison avec les missions permanentes des Etats Membres de l'OIM à Genève, en veillant à ce qu'elles soient bien informées des activités hors Siège de l'Organisation.
- III. Pour favoriser la communication et la coopération au sein de ces entités et entre elles, ainsi que pour améliorer la qualité du processus décisionnel et du respect des décisions au niveau institutionnel, la SRT recommande de mettre en place deux comités de coordination. Le Comité de formulation et de coordination des politiques serait composé du Directeur général, du Directeur général adjoint, du Chef de Cabinet, des directeurs régionaux, des chefs de département et des conseillers régionaux principaux. Il se réunirait au maximum deux fois par an pour faire le point des activités de l'Organisation, recenser les possibilités d'innovation et de croissance ainsi que les obstacles potentiels, et fixer les lignes d'action prioritaires de l'Organisation. Le Comité de coordination de la gestion serait composé du Directeur général, du Directeur général adjoint, du Chef de Cabinet, des chefs de département et des conseillers régionaux principaux. Il se réunirait tous les mois ou selon les besoins pour assurer la coordination entre les départements et conseiller le Directeur général sur toutes les questions importantes ou complexes relatives aux programmes et aux ressources.
- IV. La SRT recommande qu'à l'avenir, l'approbation des projets relève de la compétence des bureaux régionaux. Le Siège pourrait ainsi se concentrer sur la formulation de la politique et de la stratégie institutionnelles, sur l'élaboration de directives relatives à

⁴ Voir la recommandation n° VII

l'approbation des projets, sur l'élaboration des normes et le contrôle de la qualité, ainsi que sur la gestion des connaissances. Cette recommandation repose sur l'hypothèse selon laquelle les bureaux régionaux possèdent une meilleure connaissance des questions et des dynamiques migratoires de leur région, qu'ils ont une vision d'ensemble de celle-ci et qu'ils peuvent répondre plus rapidement aux demandes d'approbation.

- **Restructurer les bureaux extérieurs en concentrant les ressources et en réorientant leurs fonctions**
- V. Reconnaissant que l'une des forces de l'OIM réside dans ses unités extérieures et sa structure décentralisée, la SRT recommande de préserver et de renforcer ces éléments clés. Elle envisage le rôle des bureaux régionaux comme suit: se concentrer sur la planification et la coordination des activités de l'OIM plutôt que sur la mise en œuvre de projets; apporter un soutien technique aux bureaux de pays, notamment dans le domaine de l'élaboration des projets; gérer les connaissances; et favoriser l'acquisition d'un savoir-faire professionnel dans leur région.
- VI. Pour que les bureaux régionaux puissent effectivement apporter à leur région le soutien dont elle a besoin, il y a lieu de renforcer les capacités existantes et de mettre les compétences spécialisées en adéquation avec les besoins de la région. Etant donné que les ressources de base de l'OIM sont limitées, la SRT recommande de concentrer les ressources disponibles sur un nombre réduit de bureaux régionaux pour qu'ils puissent exercer convenablement leur nouveau rôle.
- VII. Pour que les bureaux régionaux puissent exercer leurs fonctions, la SRT recommande d'affecter à chacun d'eux un certain nombre de postes de base recouvrant les principaux domaines d'activité dans la région. Les bureaux régionaux seraient dirigés par un directeur régional relevant directement du Directeur général.
- VIII. Pour déterminer le nombre optimal de bureaux régionaux, la SRT s'est efforcée de concentrer les ressources de base disponibles sur un nombre restreint de pôles régionaux bien situés sur le plan géographique et stratégique. Elle s'est appuyée sur les critères appliqués par des institutions des Nations Unies pour choisir le lieu d'implantation de leurs bureaux régionaux, en tenant dûment compte des avantages comparatifs de chaque lieu d'implantation potentiel, ainsi que des particularités de l'OIM. Eu égard à la base de ressources disponible, la SRT recommande de convertir en bureaux régionaux les huit bureaux suivants: Dakar (Afrique centrale et occidentale) et Pretoria (Afrique australe et orientale); Bangkok (Asie et Pacifique); Bruxelles (Espace économique européen) et Vienne (Europe de l'Est et du Sud-Est et Asie centrale); le Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord et Asie de l'Ouest); ainsi que Buenos Aires (Amérique du Sud) et San José (Amérique centrale, Amérique du Nord et Caraïbes).⁵

⁵ Voir l'Annexe III pour la liste des bureaux régionaux de l'OIM recommandés ainsi que leur couverture géographique.

- IX. Pour améliorer la cohérence et la coordination régionales et permettre la formulation éclairée de stratégies régionales, il conviendrait d'instituer dans chaque région un Comité régional de formulation et de coordination des politiques, qui serait composé du directeur régional, du conseiller régional principal et des chefs de mission. Ce comité se réunirait au maximum deux fois par an pour faire le point des activités de l'OIM dans la région, recenser les possibilités d'innovation et de croissance, ainsi que les priorités et les obstacles potentiels, et élaborer une stratégie régionale.
- X. La SRT n'ignore pas l'existence, à l'intérieur des grandes régions citées plus haut, de réalités migratoires sous-régionales, ainsi que de relations entre missions de pays. L'Asie centrale, les pays andins, la Corne de l'Afrique et les îles du Pacifique témoignent de telles dynamiques. La SRT recommande que les bureaux régionaux respectifs s'occupent de ces situations.
- XI. La SRT considère que le renforcement des capacités en matière de gestion de la migration devrait être adapté aux besoins de chaque région et/ou pays. C'est pourquoi, pour assurer une telle souplesse, il conviendrait de mettre en place des centres spécialisés ou des arrangements fonctionnels.
- XII. Pour garantir la cohérence institutionnelle, la SRT recommande qu'il n'y ait plus, à l'avenir de bureau de pays ayant le statut de "bureau indépendant" placé directement sous l'autorité du Siège. S'il est vrai que des sensibilités politiques et/ou des situations d'urgence peuvent éventuellement nécessiter l'intervention du Siège, ces cas ne devraient pas porter atteinte à la fonction de coordination essentielle des bureaux régionaux et devraient, le cas échéant, être réglés à la faveur d'ajustements apportés aux procédures et non pas en modifiant la structure.
- XIII. La SRT recommande de conserver, en tant que bureaux spéciaux de liaison, les deux bureaux de New York et d'Addis-Abeba chargés d'assurer la liaison avec les organismes multilatéraux. Sur la base de la nouvelle configuration régionale précitée, et au vu de l'importance que revêtent, pour l'action de l'OIM, des appels de fonds efficaces et des relations fructueuses avec les donateurs, la SRT recommande d'affecter des fonds destinés à soutenir la fonction de liaison avec les donateurs aux bureaux de pays de l'OIM implantés dans les Etats qui financent dans une large mesure les activités de l'Organisation déployées dans le monde entier. Il conviendrait que le lieu d'implantation des bureaux bénéficiant d'un tel financement soit régulièrement réexaminé. Il serait bon que les bureaux spéciaux de liaison et les bureaux de pays dotés de fonction de liaison avec les donateurs dépendent techniquement du Département de la coopération internationale et des partenariats, au Siège, tout en relevant de leur bureau régional respectif pour les aspects programmatiques et administratifs.
- XIV. La SRT est profondément consciente du rôle joué par les bureaux dont la désignation change par suite de la révision. Elle recommande de les maintenir en tant que bureaux de pays.

Incidences financières

19. Les recommandations de la SRT visent à maximiser l'utilisation des ressources disponibles, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité.

20. Le budget de base disponible pour gérer l'administration et le contrôle de l'Organisation est constitué de fonds provenant de la partie administrative du budget (38,8 millions de francs suisses ou 34 millions de dollars E.-U. pour 2009) et des revenus discrétionnaires (estimés à 39 millions de dollars E.-U. pour 2009), qui font régulièrement l'objet de discussions approfondies avec les Etats Membres.

21. La partie opérationnelle du budget de l'OIM s'élève à quelque 1 milliard de dollars E.-U. environ. Cependant, cette somme étant presque entièrement affectée à des projets spécifiques, l'Administration n'a aucune latitude quant à son affectation ou son utilisation.

22. Les incidences financières de la restructuration doivent être envisagées dans le contexte de la structure de financement de l'Organisation. La SRT s'est inspirée du principe selon lequel toute modification de la structure de l'Organisation, au Siège et hors Siège, doit rester dans les limites des fonds disponibles pour la structure de base, telle qu'elle est définie et régie par un certain nombre de résolutions du Conseil. Si la mise en place de la nouvelle structure entraîne des besoins additionnels, ceux-ci seront, le cas échéant et s'ils sont jugés indispensables, soumis aux Etats Membres pour approbation dans de futurs projets de budget.

23. D'une manière générale, la SRT recommande d'échelonner la restructuration sur deux ans, 2010-2011, étant entendu que le rythme des changements dans les bureaux extérieurs dépendra de divers facteurs, tels que: a) l'existence de postes susceptibles d'être redéployés d'un lieu d'implantation à l'autre à la faveur de départs à la retraite, de mutations au titre de la politique de rotation et de démissions; b) la capacité des nouveaux bureaux régionaux de commencer à assumer des fonctions additionnelles concernant la région dont ils ont la charge; et c) des considérations opérationnelles ou relevant de la gestion de la migration. Les Etats Membres devraient être régulièrement informés de l'état d'avancement de la restructuration.

24. Le Programme et Budget pour 2010 qui sera présenté aux Etats Membres est fondé sur la structure actuelle mais anticipe certains changements structurels, principalement au Siège, qui relèvent des prérogatives du Directeur général. Les changements qu'il est proposé d'apporter à la structure du Siège dans la présente révision n'exigent pas de ressources financières additionnelles. En revanche, ils mettront de la cohérence dans la structure organique en regroupant et fusionnant un certain nombre de fonctions et de départements au nom d'une logique plus rigoureuse et d'une efficacité accrue.

25. Les changements structurels qui nécessitent le redéploiement de fonctions et de ressources de base d'un lieu d'implantation à l'autre sur le terrain devront être échelonnés. A cet égard, des changements structurels seront proposés dans la révision du Programme et Budget pour 2010 et dans le Programme et Budget pour 2011.

Au-delà de la révision structurelle

26. La SRT recommande d'élaborer un plan de mise en œuvre détaillé qui précise les aspects des changements proposés qui touchent aux ressources financières et humaines.

27. La SRT reconnaît que pour réaliser pleinement les objectifs de la présente révision, des changements structurels ne suffisent pas par eux-mêmes. C'est la façon dont les personnes et les diverses entités administratives interagissent et collaborent qui donne vie à une structure organique et en détermine l'efficacité. D'où la nécessité de veiller à ce que les processus, rôles et responsabilités soient bien définis durant la phase de mise en œuvre et qu'ils soient respectés par la suite. Plus généralement, il est indispensable de développer systématiquement un esprit de professionnalisme, d'ouverture et de coopération à l'intérieur de l'Organisation.

ANNEX I

**ANNOUNCEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE REVIEW BY
THE DIRECTOR GENERAL AND COMPOSITION OF THE SRT – APRIL 2009**

From: APPAVE Gervais
Sent: 24 April 2009 16:42
To: All the Missions World-Wide; All Users in Geneva
Cc: SWING William; ABDIKER Mohammed; ARTOLA Juan; BELTRAND Diego; DALL'OGGIO Luca; HAQUE Md. Shahidul; KNIGHT David; KWENIN Charles; LAUBACHER-KUBAT Erika; MALANCA Mario Lito; MOTUS Nenette; PERRUCHOUD Richard; VOJACKOVA-SOLLORANO Irena; HELKE Jill; SARMAD Ovais; VELTMAN Michael; KING Jeremy; SAN MIGUEL Carol; NARUSOVA Alina; BERNAUD Agnes; Telecom Operations
Subject: Organizational Review: composition of the Structure Review Team (SRT), Resource Group and CMU/Secretariat
Importance: High

Please share this message throughout your Mission or Department

Dear Colleagues,

Further to the DG's communication of 3 April to all staff concerning the IOM Structure Review, I am pleased to announce that he has approved the following team composition for the exercise:

Team Leader:

Gervais Appave (Special Adviser to the Director General)

Team Members:

Mohammed Abdiker (Chief of Mission, Colombo, Sri Lanka)
Juan Artola (Chief of Mission, Mexico City, Mexico)
Diego Beltrand (Senior Regional Adviser for the Americas, HQ)
Luca Dall'Oglio (Permanent Observer to the UN, New York, USA)
Md. Shahidul Haque (Regional Representative, MRF Cairo, Egypt)
David Knight (Head, Technical Cooperation on Migration, MMS HQ)
Charles Kwenin (Head of Office, SLM Addis Ababa, Ethiopia)
Erika Laubacher (Head of Office, Bern, Switzerland)
Mario Lito Malanca (Emergency and Post-conflict Officer, EPC HQ)
Nenette Motus (Regional Migration Health Manager, Bangkok, Thailand)
Richard Perruchoud (Director, International Migration Law and Legal Affairs Department, HQ)
Irena Vojackova (Regional Representative, Bangkok, Thailand)

Resource Group:

Jill Helke (Deputy Chief of Staff, ODG HQ)
Ovais Sarmad (Director, Resources Management, HQ)
Michael Veltman (Director, Human Resources Management, HQ)

Change Management/Secretariat:

Jeremy King	(Special Assistant to the Director General, ODG HQ)
Carol San Miguel	(Change Management Coordinator, ODG HQ)
Alina Narusova	(Migration Policy Specialist, IDM HQ)
Agnes Bernaud	(Administrative Assistant, ODG HQ)

Needless to say it was very difficult to make the selection, given especially the numerous indications of interest and support that we have received. While experience, expertise, cultural sensitivity and regional perspective were all taken into account, the most important consideration was having together a mix of colleagues who would be able to draw on their very close and practical knowledge of the unique way in which IOM transacts its many-faceted activities. We will, of course, call on other colleagues to provide specific advice, and consultations with DGO, SAC and Member States will form integral part of the process.

The group will be starting work immediately. Background documents are being assembled and much work is expected to be done through the exchange of ideas electronically, but at least one meeting of the whole group is planned before the end of June. Completion of the assignment will take time. The DG will give a formal preliminary progress report to the membership at the meeting of the Executive Committee in late June. It may be possible to include some of the recommendations in the Blue Book for 2010, but the process will need to be phased and carefully managed.

We will keep you abreast of developments. The colleagues responsible for Change Management will start working on a regular and transparent communication process in order to keep everyone informed of progress.

With best regards,

Gervais

From: SWING William

Sent: 03 April 2009 15:49

To: All the Missions World-Wide; All Users in Geneva; Telecom Operations

Cc: APPAVE Gervais

Subject: Organizational Review

Please share this message throughout your Mission or Department

Dear colleagues,

IOM has grown exponentially over the last 10 years in all aspects – number of member states, offices, budget and staff. Overall, growth is a good evolution for which I applaud my predecessor and all of you; it also poses many challenges such as fragmented structures, a greater pressure to projectize and core resources too thinly spread. Since I took over the post of

the Director General, I have carefully reviewed various key elements of IOM's past and present operations and its future requirements if we are to fulfil our mandate.

The driving forces for a change are the views and opinions expressed by Staff Members and Member States, the potential impact of the global economic crisis on IOM and the evolving complexity of our work. In addition, we must ensure that the resources available to the Organization are being used and allocated in a manner that most effectively achieves our mandate.

The context for change can be captured and illustrated in the following concepts:

1. move from short-term to medium and long term planning;
2. from "franchise" type mission operations to a subsidiary approach;
3. quantity to quality in actions, presence, projects, offices and budgets;
4. augmenting of projectization by developing and fund-raising for country, regional and global programmes;
5. supplementing our traditional "can-do" approach with development and enhancement of "can-think" and "can-lead" capacities;
6. staff members are not just employees but the Organization professionals;
7. Anticipating and keeping ahead of external changes; seeking opportunities and innovating within the realms of the mandate and strategy guidance;
8. developing confidence to say "no" to requests that go clearly beyond mandate and core capacities;
9. less can be more if actions are purposeful with measureable outcomes; and
10. developing key performance indicators and establish a knowledge management function.

My careful review of IOM is based on, *inter alia*, (a) talking and listening to IOM staff at all levels; (b) listening to Member States; (c) taking into consideration the outcomes of the MRF/SLM and regional COM's meetings; (d) the results of the Global Staff Satisfaction Survey and (e) the high-level overview analysis provided by the external consultant Dalberg on the review of Organization. I believe we now have a solid and reliable basis to move forward with conducting a review with a view to making necessary changes to the structure of the Organization. **The two principle themes for the changes are:**

- **Consolidation of structures and resources in the Field**
- **Coherence of structures at Headquarters**

Making changes in the organizational structure is a complex process, one that requires strong determination and far-sightedness. In addition, I strongly believe that any successful change process must be internally driven, with occasional help of external experts on a selective basis.

After careful reflection and consideration, I have come to the conclusion that a small team - Structure Review Team (SRT) - composed of colleagues representing diversity in areas such as experience, expertise, cultural sensitivity and regional perspective should undertake the task of reviewing and proposing a revised organizational structure in close and regular consultation with DG/DDG/DGO, Member States and the Staff Association (SAC).

The Structure Review Team (SRT) will be led by Gervais Appave (Team Leader); Jeremy King and Carol San Miguel will assist as Change Management Secretariat.

The Structure Review Team will function independently, reporting through the Chef de Cabinet and Team Leader to the DG, and will consult with a wide spectrum of staff at all levels, seeking outside expertise as needed.

The revised organizational structure should be based on the principle of regional and functional matrix. This would mean that a good balance between geographical and functional focus and resources allocation is achieved and maintained both at Field and HQ level.

In addition, the revised structure should promote strong internal controls, high level of professionalism, greater awareness of and respect for ethics, values and code of conduct. High levels of responsibility and accountability together with appropriate disciplinary measures for non-compliance should become integral ingredients in the structure of IOM.

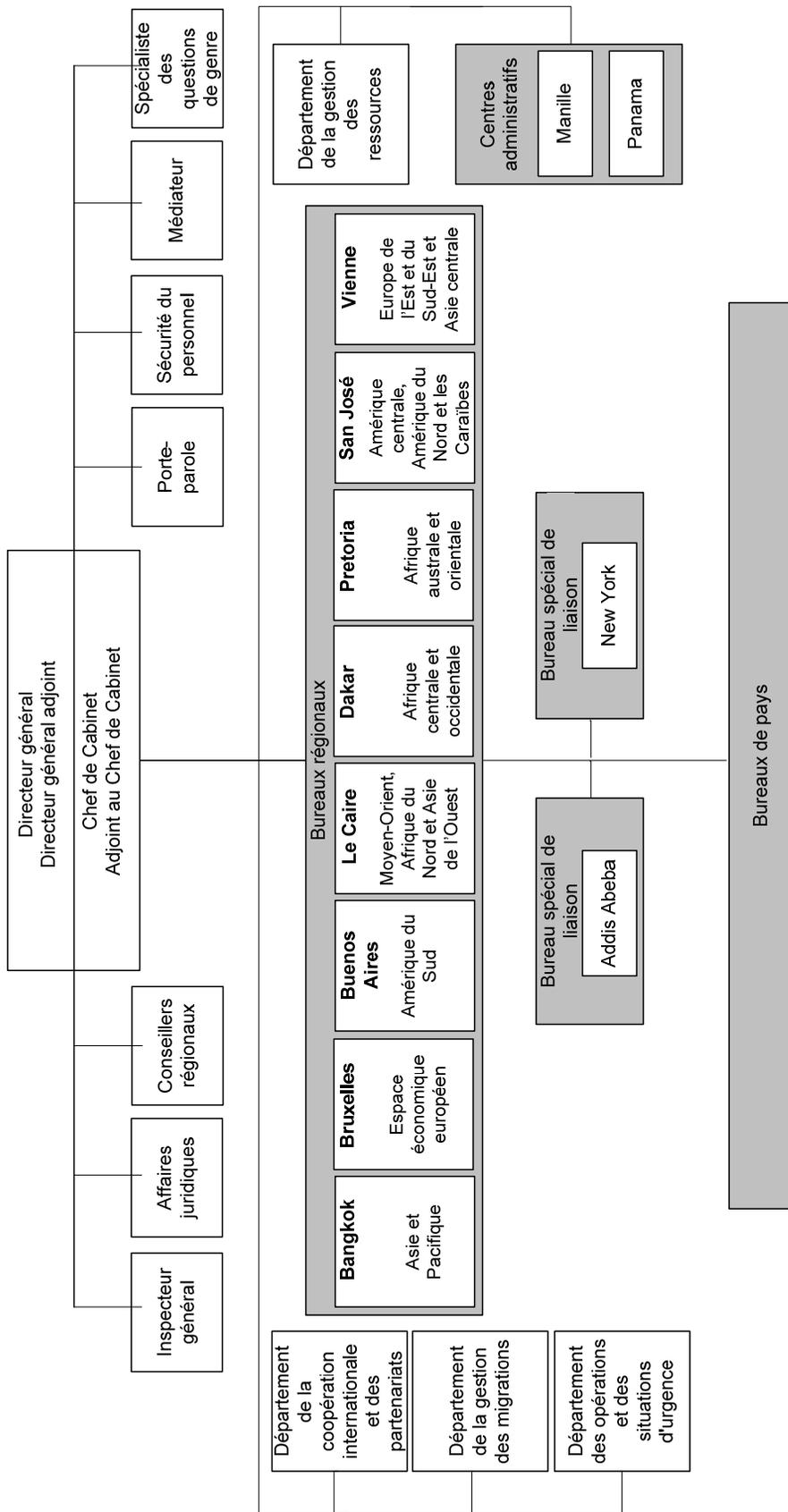
The SRT is expected to provide a clear and comprehensive report on the revised Organizational Structure to the DG for presentation and report to the SCPF and EXCOM. The revised organizational structure and an implementation plan will then be incorporated in the 2010 Programme and Budget to be submitted to Governing Bodies for approval in the Autumn.

I attach great importance to this process and will provide my full support through appropriate endorsements and timely decisions, as needed. I have confidence in the ability of Gervais Appave and the team he will put together to deliver the results in the best interest of the Organization, its staff, and its Member States in an objective, professional and visionary fashion, putting the interest of the Organization and its beneficiaries ahead of any internal and external pressures.

Gervais Appave and the SRT will have the appropriate delegated authority to move the process forward swiftly and take appropriate actions.

William Lacy Swing

Annexe II Proposition d'organigramme de l'Administration de l'OIM



ANNEX III: IOM REGIONAL OFFICES¹

Bold – IOM Member State
Italics – IOM Observer State

Central and West Africa	South and East Africa	Middle East, North Africa and West Asia	Central and North America, and the Caribbean	South America	Asia and the Pacific	European Economic Area	Eastern and South-Eastern Europe, and Central Asia
Regional Office: Dakar, Senegal	Regional Office: Pretoria, South Africa	Regional Office: Cairo, Egypt	Regional Office: San, Jose, Costa Rica	Regional Office: Buenos Aires, Argentina	Regional Office: Bangkok, Thailand	Regional Office: Brussels, Belgium	Regional Office: Vienna, Austria
Benin	Angola	Algeria	Bahamas	Argentina	Australia	Austria	Albania
Burkina Faso	Burundi	Afghanistan	Belize	Bolivia	Bangladesh	Belgium	Armenia
Cameroun	Democratic Republic of Congo	<i>Bahrain</i>	Canada	Brazil	<i>Bhutan</i>	Bulgaria	Azerbaijan
Cape Verde	Djibouti	Egypt	Costa Rica	Chile	Cambodia	Cyprus	Belarus
Central African Republic	<i>Ethiopia</i>	Iran	<i>Cuba</i>	Colombia	<i>China</i>	Czech Republic	Bosnia and Herzegovina
Congo	Kenya	Iraq	Dominican Republic	Ecuador	Federated States of Micronesia	Denmark	Croatia
Côte d'Ivoire	Madagascar	Israel	El Salvador	<i>Guyana</i>	India	Estonia	<i>FYROM</i>
Gabon	<i>Mozambique</i>	Jordan	Guatemala	Paraguay	<i>Indonesia</i>	Finland	Georgia
Gambia	Namibia	Kuwait	Haiti	Peru	Japan	France	Kazakhstan
Ghana	Republic of Mauritius	Lebanon	Honduras	Uruguay	Lao	Germany	Kyrgyzstan
Guinea	Rwanda	Libya	Jamaica	Venezuela	Mongolia	Greece	Montenegro
Guinea-Bissau	Somalia	Morocco	Mexico		Myanmar	<i>Holy See</i>	Republic of Moldova
Liberia	South Africa	Pakistan	Nicaragua		Nepal	Hungary	<i>Russia</i>

¹ This list includes IOM Member and Observer States and/or States with IOM presence as of August 2009.

