



## Conseil exécutif

Cent huitième session

Saint-Sébastien (Espagne), 23-25 mai 2018

Point 5 b) de l'ordre du jour provisoire

CE/108/5(b) rev.1

Madrid, 9 mai 2018

Original : anglais

### Rapport du Secrétaire général

#### Partie I : Situation actuelle et activités

##### b) Vision et priorités de la direction<sup>1</sup>

### Cap sur 2030 : vers un tourisme plus intelligent, plus compétitif et plus responsable

#### I. Introduction

---

1. La croissance soutenue du tourisme ces dernières décennies ouvre d'immenses perspectives pour le bien-être socioéconomique, la réduction de la pauvreté et, plus généralement, pour la progression des 17 objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

2. Le tourisme est cité expressément en tant que cible dans trois des objectifs de développement durable : l'objectif 8, l'objectif 12 et l'objectif 14, lesquels ont trait, respectivement, à la croissance économique partagée et durable et à l'emploi, aux modes de consommation et de production durables et à l'exploitation de manière durable des océans et des ressources marines. Or, du fait même de son ampleur, de sa nature transversale et de ses connexions avec d'autres secteurs tout le long de sa vaste chaîne de valeur, le tourisme détient le potentiel de contribuer, directement et indirectement, à la totalité des 17 objectifs de développement durable.

3. Ce tableau est aussi celui qui se dégage des résultats de l'enquête auprès des membres de l'OMT concernant le programme de travail 2018-2019, totalement convergents avec la portée du Programme 2030 mettant le tourisme en première ligne du développement.

4. Sur la voie balisée par les 17 objectifs de développement durable à caractère universel, l'accent sera mis en particulier sur les actions visant à établir des partenariats avec les secteurs public et privé, favoriser l'emploi et des débouchés pour tous, promouvoir la technologie et l'innovation et traiter les dossiers de la durabilité et de la lutte contre les changements climatiques.

---

<sup>1</sup> Ceci est une version révisée du document publié le 24 avril 2018.



## II. Vision de la direction

---

### Le tourisme, secteur clé pour le Programme 2030

5. En 2017, les arrivées de touristes internationaux ont augmenté de 7 % pour se situer à 1 milliard 322 millions. 2017 a été la huitième année consécutive de croissance soutenue depuis la crise économique et financière mondiale de 2009. On n'avait pas assisté à une telle séquence de croissance solide et ininterrompue depuis les années 1960.

6. Moteur important de la croissance économique et du développement, le tourisme produit des effets considérables en termes de création d'emplois, d'investissement, de développement des infrastructures et de promotion de l'inclusion sociale. Étant l'un des secteurs clés, à l'échelle mondiale, du commerce de services et la troisième source de recettes d'exportation, en 2016, derrière les combustibles et la chimie, le secteur du tourisme représente un pilier essentiel des stratégies nationales d'exportation et de la diversification économique.

7. La valeur, la croissance et la résistance du tourisme aux chocs extérieurs ces dernières décennies témoignent de la capacité du secteur à jouer un rôle décisif dans la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable.

8. En tant qu'organisation représentant un secteur socioéconomique d'envergure mondiale aussi important, il nous faut collaborer plus étroitement pour faire en sorte que le tourisme soit au service d'un meilleur avenir pour tous, sans laissés-pour-compte.

9. Ayant à l'esprit ce qui précède, la vision de la direction aura pour fil conducteur ce qui suit :

### Élever le tourisme au rang de priorité d'action

10. Il faut, pour que le secteur du tourisme soit une grande force motrice du développement durable, un cadre global et intégré de politiques et un système efficace et transparent de gouvernance permettant et encourageant la collaboration multipartite en matière de planification, de développement et de gestion du tourisme. Ceci passe par un renforcement des politiques et des structures de gouvernance afin de pouvoir s'appuyer sur un cadre résilient et bien défini et de permettre la mise en œuvre des stratégies de développement touristique durable.

11. Pour que les intentions se traduisent en actes et en résultats, le tourisme ne doit plus être une considération accessoire, mais au contraire un élément central de la prise de décision, dans les domaines aussi bien public que privé, pour inscrire l'action dans le cadre d'une approche véritablement nationale et transversale du secteur.

12. À cet égard, nous proposons de :

- a) Plaider en faveur de l'inclusion du tourisme en tant que priorité dans les programmes d'action aux échelons national, régional et international ;
- b) Promouvoir la coordination transversale de l'action gouvernementale en faveur du développement du tourisme ; et
- c) Renforcer les politiques et les institutions.

## **Servir de chef de file dans les domaines de la création de savoir et des politiques à mener**

13. L'OMT a pour fonction principale de guider l'élaboration de politiques de tourisme appropriées propres à maximiser la valeur socioéconomique du secteur et à minimiser ses possibles effets négatifs. Il faut, pour ce faire, pouvoir s'appuyer sur un réservoir solide et complet de connaissances concernant les flux et les tendances du tourisme et l'impact du secteur sur l'économie, la société et l'environnement.

14. Dans ce but, nous proposons :

- a) De mettre au point des normes internationales, des recommandations concernant les politiques à mener et des directives ;
- b) De réaliser des études de marché sur les domaines programmatiques prioritaires ;
- c) De renforcer les capacités nationales nécessaires à la compilation des données sur le tourisme et leur comparabilité ; et
- d) D'assurer l'échange de bonnes pratiques en matière de politiques de tourisme.

## **Accroître la valeur pour les Membres et le nombre de Membres**

15. Répondre aux besoins des Membres et accroître le nombre de Membres sont des considérations maîtresses de notre vision de la direction. Cela suppose de resserrer le dialogue avec nos Membres et avec d'éventuels nouveaux Membres tout en renforçant la capacité de l'Organisation de produire des résultats.

16. La croissance partagée est un impératif politique, pas seulement dans les pays en développement, mais aussi dans les nations les plus riches au monde. Nous avons besoin d'une nouvelle approche à visée stratégique pour être à la pointe de la création de savoir et du renforcement des capacités, en l'étayant par une action efficace de mobilisation de ressources. De nouveaux axes et domaines de travail importants seront l'innovation, l'économie numérique, les destinations intelligentes et l'investissement, de même que la participation des PME. Un changement de mentalité est nécessaire pour rationaliser notre travail, accroître notre compétence et mettre pleinement à profit les nouveaux modèles de gestion du tourisme. Nous nous attacherons donc à :

- a) Répondre aux besoins des Membres et offrir des services répondant à leur finalité ;
- b) Renforcer la compétence technique pour accroître et améliorer les services fournis aux Membres et appuyer la prise en compte systématique du tourisme dans leurs programmes d'action nationaux ;
- c) Encourager l'échange de bonnes pratiques en matière de politiques de tourisme ; et
- d) Attirer de nouveaux États membres.

## **Accroître les ressources et renforcer les capacités de l'OMT grâce aux partenariats**

17. Nous devons explorer des pistes nouvelles et innovantes pour accroître notre budget ordinaire et nos ressources extrabudgétaires. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de doter l'Organisation et les Membres d'un bagage plus solide d'outils et de connaissances en matière de mobilisation de fonds.

18. Le tourisme est de plus en plus reconnu comme apportant une contribution importante au développement durable, ainsi qu'en témoigne, notamment, sa mention dans les objectifs de développement durable, ce qui ouvre des perspectives nouvelles d'accroissement de l'aide publique au développement (APD) destinée au secteur. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a récemment fait entrer l'OMT dans sa liste, consacrant ainsi sa fonction de développement. Les États membres peuvent désormais faire figurer les contributions volontaires et les cotisations versées à l'OMT comme de l'APD. Il n'en reste pas moins que le tourisme n'a représenté que 0,14 % du total de l'APD au cours de la période 2011-2015.

19. Si l'on veut faire vraiment avancer l'action au titre de la coopération au développement, il est aussi indispensable que les décideurs du tourisme, avec le secrétariat, participent pleinement aux mécanismes de développement, aussi bien au niveau national, par exemple au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), qu'au niveau mondial.

20. Dans ce but, nous proposons de :

- a) Accroître les efforts de mobilisation de ressources et le financement international public du tourisme, notamment l'APD, l'Aide pour le commerce et les investissements directs étrangers ;
- b) Nouer des partenariats stratégiques pour mobiliser plus de ressources, qu'elles soient financières ou autres (savoir-faire et compétences) ;
- c) Assurer la durabilité financière de l'Organisation du point de vue de son budget ordinaire par une collaboration étroite avec les États membres, une augmentation des contributions volontaires et un contrôle rigoureux du budget ;
- d) Développer les partenariats avec le secteur privé et les milieux universitaires pour renforcer les capacités techniques et financières dont l'Organisation a besoin pour produire des résultats.

### III. Priorités programmatiques

---

21. Conformément au programme de travail pour la période 2018-2019 approuvé par l'Assemblée générale de l'OMT à sa vingt-deuxième session et à la vision exposée ci-dessus, la direction propose de se concentrer sur les priorités ci-après au cours de la période 2018-2019.

#### Priorité 1

#### 22. Vers un tourisme plus intelligent : innovation et transformation numérique

- a) Connecter et étendre à plus grande échelle les écosystèmes d'innovation et d'entrepreneuriat des États membres de l'OMT en mettant en relation les principales parties prenantes, notamment les gouvernements, milieux universitaires, grandes sociétés, PME et jeunes pousses (*start-ups*), les investisseurs [investisseurs providentiels (*business angels* et *super business angels*), capital-risque, etc.] et les partenaires commerciaux du développement (accélérateurs, incubateurs, etc.) pour stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat ;
- b) Créer un pôle OMT de l'innovation où les jeunes pousses du secteur du tourisme les plus en « rupture » à travers le monde pourront être inspirées par des figures de proue de

l'innovation dans le tourisme, prendre contact avec de grandes sociétés et des investisseurs et apprendre, grâce à des ateliers très pointus, des techniques d'expansion et d'internationalisation. Les États membres de l'OMT y auront également la possibilité de lancer des défis nationaux de l'innovation dans le tourisme ;

- c) Créer une communauté des chefs de file de l'innovation dans le tourisme ;
- d) Organiser des forums de l'innovation consacrés au tourisme destinés à rassembler tous les acteurs de l'écosystème pour stimuler l'innovation, l'entrepreneuriat et l'investissement dans le tourisme ;
- e) Encourager l'innovation dans le domaine du développement des produits et du marketing ;
- f) Donner une impulsion aux destinations intelligentes grâce à la mise au point de directives et de modèles et à l'échange de bonnes pratiques ;
- g) Produire des contenus stratégiques et faciliter le renforcement des capacités en matière d'innovation et de numérisation dans le tourisme, pour permettre aux États membres de l'OMT de prendre des décisions plus avisées en ce qui concerne l'utilisation des technologies au service du développement du tourisme et de mieux comprendre le changement social et les besoins des consommateurs aujourd'hui.

## Priorité 2

### 23. Cultiver notre avantage comparatif : investissements et entrepreneuriat

- a) Améliorer l'environnement économique dans les États membres de l'OMT en stimulant l'entrepreneuriat et les PME dans le tourisme et dans d'autres secteurs le long de la chaîne de valeur touristique, notamment par la production de savoir sur l'accès au financement et à l'investissement dans le tourisme ;
- b) Créer un forum mondial annuel d'investissement dans le tourisme ;
- c) Aider les États membres à attirer des investissements, notamment par la promotion, dans les institutions financières existantes, de lignes de financement spécifiques pour le tourisme.

## Priorité 3

### 24. La création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité : éducation et emploi

- a) Créer une Académie de l'OMT et des centres internationaux de perfectionnement des compétences, éducation et programmes de formation spécialisée ;
- b) Renforcer les capacités des Membres dans le domaine des études de tourisme ;
- c) Apporter un appui aux Membres aux fins de l'élaboration de cadres et de politiques en faveur de la création d'emplois ;
- d) Faire avancer les recherches relatives à l'impact du tourisme sur l'emploi et l'avenir du travail dans le secteur ;

- e) Promouvoir la mise en valeur des talents et l'image de l'emploi dans le tourisme.

#### **Priorité 4**

##### **25. Renforcer la résilience et faciliter les voyages : sûreté, sécurité et fluidité des voyages**

- a) Accroître la résilience des Membres par une préparation aux crises et la communication de crise ;
- b) Renforcer la coopération avec les organisations de transport international pour mener des études et aider les Membres à améliorer la connectivité ;
- c) Faire un travail de recherche et de plaidoyer en matière de facilitation des voyages et promouvoir les progrès accomplis par les Membres dans ce domaine.

#### **Priorité 5**

##### **26. Protéger notre patrimoine : durabilité sociale, culturelle et environnementale**

- a) Faire progresser la mesure des impacts économiques, sociaux et environnementaux du tourisme grâce à l'initiative de mesure du tourisme durable et au Réseau international de l'OMT d'observatoires du tourisme durable (INSTO) ;
- b) Promouvoir les modes de consommation et de production durables dans le secteur du tourisme, notamment dans le cadre du 'One Planet Tourism network'.
- c) Apporter un appui aux Membres en ce qui concerne la gestion de la saturation touristique dans les destinations urbaines et sur les sites culturels et environnementaux ;
- d) Évaluer l'incidence du tourisme sur les changements climatiques et formuler des recommandations de mesures d'adaptation et d'atténuation ;
- e) Appuyer l'application du Code mondial d'éthique en soulignant les dimensions sociales du tourisme — accessibilité, tourisme profitant à tous, égalité des sexes et protection de l'enfance — et promouvoir la Convention de l'OMT relative à l'éthique du tourisme.

## **IV. Structure organisationnelle**

---

### **Direction et structure**

27. Le Secrétaire général a décidé d'apporter certains ajustements à la structure actuelle pour appuyer efficacement les priorités présentées ci-dessus et optimiser le rendement de l'Organisation (cf. organigramme à l'annexe I).

28. Conformément à la structure prévue par le cadre juridique de l'Organisation, le Secrétaire général a également décidé de nommer M. Jaime Alberto Cabal Sanclemente (Colombie) Secrétaire général adjoint, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2018 et jusqu'au 31 décembre 2021, pour l'aider à guider l'Organisation dans cette nouvelle période qui s'ouvre (cf. notice biographique à l'annexe II, partie A). En application de l'article 15 b) du Statut du personnel, le Secrétaire général sollicite l'approbation du Conseil exécutif.

29. En outre, par souci de continuité à la direction de l'Organisation, le Secrétaire général informe les membres du Conseil exécutif de la nomination de M. Zhu Shanzhong (Chine), le 1<sup>er</sup> janvier 2018, en qualité de Directeur exécutif, pour une durée de deux ans (cf. notice biographique à l'annexe II, partie B).

30. Le Secrétaire général a également invité M. Manuel Butler (Espagne) à rejoindre son Cabinet en qualité de Directeur exécutif pour une durée de deux ans, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2018 (cf. annexe II, partie C).

### **Renforcement de la gouvernance interne**

31. Le Secrétaire général, dans l'exercice de ses responsabilités de contrôle des ressources et du personnel de l'Organisation conformément à la Charte de contrôle interne de l'OMT [entérinée par le Conseil exécutif aux termes de sa décision 5(LXXXVIII)] et dans le but d'assurer une administration responsable et efficace des ressources ainsi qu'une culture de la responsabilité et de la transparence, a procédé à un examen des systèmes de contrôle interne en rapport avec les activités stratégiques de l'Organisation.

32. À l'issue d'un processus de passation de marché concurrentiel auprès de sociétés internationales possédant une expérience préalable de prestation de services de conseil analogues aux Nations Unies, l'entreprise retenue, KPMG, a présenté un rapport exhaustif au Secrétaire général contenant des recommandations de mesures pratiques aux fins de la mise en place, en temps utile et à un coût avantageux, d'un modèle approprié de gouvernance, de risque et de conformité (cf. résumé à l'annexe III).

33. Le Secrétaire général poursuivra l'analyse de ces recommandations en tenant compte des contraintes financières de l'Organisation et des décisions passées prises par les organes directeurs. Il fera rapport au Conseil exécutif, à sa prochaine session, sur toute action engagée et le saisira d'un plan de mise en œuvre.

34. De solides mécanismes de contrôle interne forment un pilier essentiel du contrôle rigoureux du budget et de la culture de l'éthique de tous les organismes des Nations Unies, mais sont aussi un élément fondamental pour attirer de nouveaux donateurs, qui exigent de plus en plus de recevoir des assurances de la part des organisations auxquelles ils entendent confier des fonds en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques, les processus de contrôle et l'établissement des rapports<sup>2</sup>.

## **V. La voie à suivre : plan stratégique de l'OMT à l'horizon 2030**

35. Alors que le monde s'est doté d'un nouveau programme de développement durable à caractère universel, l'OMT et ses membres ont une occasion à saisir de définir les grandes orientations pour le tourisme de ces 10 prochaines années.

36. Dans le cadre d'une démarche concertée associant le secrétariat et les Membres, le nouveau plan stratégique de l'OMT à l'horizon 2030 sera élaboré en prenant pleinement en considération les

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter aux rapports du Corps commun d'inspection des Nations Unies « Examen des critères d'établissement des rapports à l'intention des donateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies » (JIU/REP/2017/7), « État de la fonction d'audit interne dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2016/8) et « Les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies » (JIU/REP/2006/2), consultables à l'adresse : <https://www.unjiu.org/content/reports>.

particularités de notre secteur, la mutation rapide du modèle d'activité économique, les nouveaux défis qui se présentent à l'échelle mondiale et la réforme des Nations Unies. Ce plan devra établir soigneusement l'action à mener face aux défis mondiaux et offrir une feuille de route au secrétariat et à toutes les parties prenantes pour œuvrer ensemble en faveur d'un tourisme plus intelligent, plus compétitif et plus responsable, centré sur la population, la planète et la prospérité.

37. La direction propose de mettre en chantier le processus devant aboutir à la présentation du plan stratégique de l'OMT à l'horizon 2030 à la vingt-troisième session de l'Assemblée générale en 2019.

## **VI. Suite à donner par le Conseil exécutif**

---

### **PROJET DE DÉCISION<sup>3</sup>**

*Le Conseil exécutif,*

*Ayant examiné* le rapport du Secrétaire général sur la vision et les priorités de la direction,

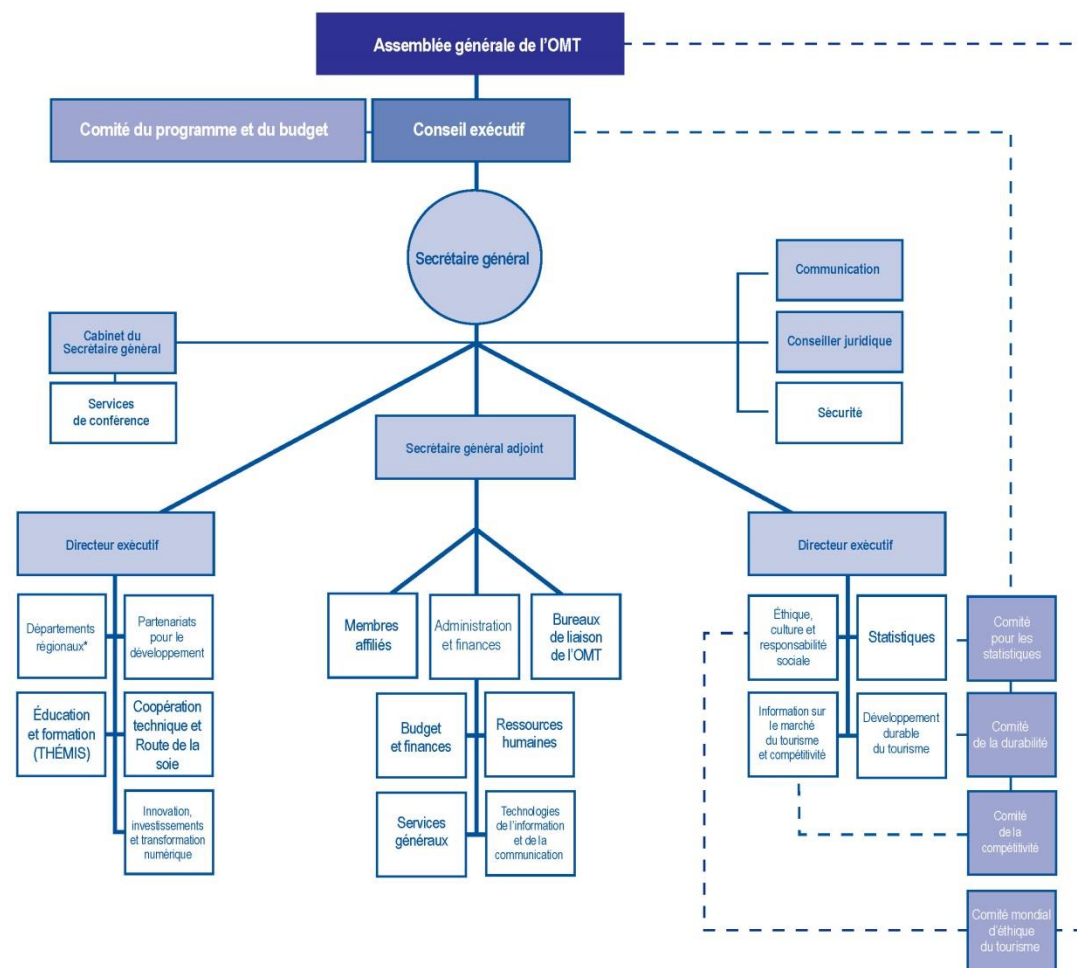
1. *Fait siennes* les priorités présentées par le Secrétaire général pour la période 2018-2019 ;
2. *Prend note* de la nouvelle structure organisationnelle ;
3. *Accueille favorablement* sa proposition de révision de la haute direction du secrétariat pour se conformer au cadre juridique de l'Organisation et optimiser le rendement des programmes et la coordination ;
4. *Approuve* la nomination de M. Jaime Alberto Cabal Sanclemente (Colombie) en qualité de Secrétaire général adjoint conformément à l'article 15 b) du Statut du personnel ; et
5. *Appuie*, dans le contexte de la restructuration du secrétariat, le maintien de M. Zhu Shanzhong (Chine) et la nomination de M. Manuel Butler (Espagne) en qualité de directeurs exécutifs et leur souhaite plein succès à leurs fonctions au Cabinet du Secrétaire général.

---

<sup>3</sup> Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, veuillez vous reporter au document des décisions publié à la fin de la session.



## Annexe I : Organigramme de l'OMT



## **Annexe II : Notices biographiques de MM. Jaime Alberto Cabal Sanclemente, Zhu Shanzhong et Manuel Butler**

### **A. Notice biographique de M. Jaime Alberto Cabal Sanclemente**

M. Cabal (Colombie) a été Ministre du développement économique (1999-2000) et Ambassadeur de son pays en Autriche (2014-2018) et en la République de Corée (2011-2014).

Il a occupé différents postes dans le secteur privé, avec des responsabilités clés dans le secteur du tourisme, comme la présidence de COTELCO, l'Association hôtelière et touristique colombienne (2002-2011) et celle du Conseil des associations professionnelles de Colombie (1998-1999).

Il a été consultant et conférencier international, et membre de plusieurs conseils d'administration d'organisations et d'entreprises colombiennes.

M. Cabal est titulaire d'un diplôme en génie industriel (Université Javeriana) et de diplômes d'études supérieures en gestion (Université Los Andes et Inalde Business School), des études qu'il a menées dans sa Colombie natale. Il est titulaire d'une maîtrise en économie de l'American University de Washington D.C. Il a étudié l'anglais et l'économie à l'Université de Georgetown. Il a également entrepris des études spécialisées de gestion à l'Université de Caroline du Sud (États-Unis d'Amérique), à l'IE Business School et à l'Université Complutense de Madrid.

En plus de son espagnol natal, il parle couramment l'anglais comme langue des affaires.

### **B. Notice biographique de M. Zhu Shanzhong**

M. Zhu Shanzhong exerce actuellement les fonctions de Directeur exécutif au siège de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), à Madrid (Espagne).

De fin 2008 à 2013, il a été le Vice-président de l'administration nationale chinoise du tourisme. Il supervisait les relations internationales, le marketing et la promotion sur les marchés internes et étrangers, le centre d'informations touristiques, la sécurité du tourisme et l'établissement d'un réseau de service public. Au poste de Vice-président, il a également supervisé l'élaboration et la mise au point en vue de leur publication de documents clé dans le domaine du tourisme tels que Planification à moyen et à long terme du tourisme récepteur en Chine et Douzième plan quinquennal de construction des informations touristiques. Il a également été à l'origine du lancement de l'Aperçu du tourisme national et des loisirs.

De 1989 à 2008, il a occupé différents postes au sein de l'administration nationale chinoise du tourisme, à savoir Directeur du bureau de Sydney, Directeur du bureau de New York, Sous-Directeur général du département de marketing international et Directeur général du département de marketing et communication. De 1985 à 1989, il a été Chef de département chez China International Travel Service (CITS), la plus grosse entreprise de voyages en Chine.

Il est titulaire d'une maîtrise de gestion économique du tourisme de l'école d'études supérieures de la New School de New York, obtenue en 1988. Il avait auparavant obtenu une licence de langue et littérature anglaises à l'université chinoise de Nanjing (Nankin).

M. Zhu est de nationalité chinoise.

### **C. Notice biographique de M. Manuel Butler**

M. Butler (Espagne) a contribué au plus haut niveau à la promotion du tourisme espagnol pendant plus de 25 ans. Il a été directeur général de l'Institut espagnol du tourisme (Turespaña) de 2016 à 2018 et de 2012 à 2013.

Il a occupé des postes de conseiller auprès des ambassades d'Espagne en Allemagne (2014-2016 et 2007-2011) et à Londres (1999-2004), et a été directeur de l'Office du tourisme espagnol à Miami (États-Unis d'Amérique) de 1995 à 1999, et à Francfort (Allemagne) de 1991 à 1994, entre autres responsabilités au bureau central de Turespaña à Madrid.

En outre, il a été consultant externe de l'OMT et membre des conseils d'administration de l'Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), de l'association aéroportuaire espagnole AENA et d'Aldeasa (actuellement World Duty Free), des entités dont le siège se trouve à Madrid.

M. Butler est titulaire d'une licence et d'un doctorat en architecture navale de l'Université polytechnique de Madrid. Il est titulaire de diplômes de troisième cycle en gestion supérieure (IESE Business School, Université de Navarre) et en finance d'entreprise (London Business School).

De langue maternelle espagnole, il parle couramment l'anglais, le français et l'allemand.



# 1. Feuille de route

Selon l'évaluation des lacunes en matière de contrôle interne et de conformité effectuée par l'équipe GRC KPMG, la feuille de route proposée pour transformer et améliorer le modèle actuel de gouvernance, risque et conformité (GRC) de l'OMT afin de permettre d'atteindre l'objectif du cadre de GRC, indique que l'OMT devrait réaliser les actions des étapes résumées suivantes :



## 2. Plan directeur

Selon l'évaluation des lacunes en matière de contrôle interne et de conformité effectuée par l'équipe GRC KPMG, les actions proposées que prendrait l'OMT pour lui permettre d'atteindre le cadre cible de la GRC sont les suivantes :

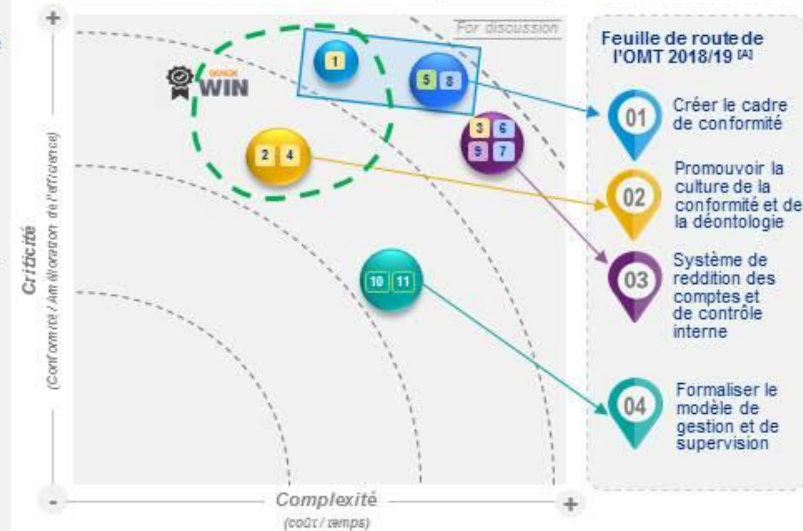
### Actions à entreprendre par l'OMT

Environnement de contrôle	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Constituer un modèle spécifique de conformité, de déontologie et de suivi de l'OMT par l'établissement de fonctions de conformité et de contrôle interne.</li> <li>2 Examiner le modèle actuel de la fonction de déontologie, assurer une gestion indépendante et à temps plein de la ligne de déontologie et analyser les plaintes.</li> <li>3 Définir et formaliser les politiques et règlements de contrôle interne et de conformité qui établissent les fonctions et responsabilités des organes et services de gestion et de supervision.</li> <li>4 Mettre en place un programme de formation obligatoire en matière de déontologie, de conformité et de contrôle interne, ainsi que des initiatives de communication et de promotion d'une culture préventive de "tolérance zéro" à l'égard de la commission</li> </ol>
Gestion des risques	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 Dresser un inventaire des principaux règlements qui peuvent supposer un risque important de non-conformité pour l'organisation et formaliser l'évaluation du risque de non-conformité afin d'identifier les valeurs clés de l'OMT pour obtenir une vue d'ensemble des principaux risques et exigences de conformité liés aux objectifs de conformité de l'organisation pour un contrôle et un suivi appropriés.</li> </ol>
Activités de contrôle	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 Définir et formaliser les principales procédures afin d'établir les lignes directrices nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière et éviter les décisions discrétionnaires.</li> <li>7 Documenter le système de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIMRF) des processus critiques (ordinogramme, matrice de contrôle des risques).</li> <li>8 Documenter les bases du cadre de conformité et appliquer le cadre de responsabilité dans chacun des domaines / règlements applicables pour que la conformité et la sécurité couvrent les risques importants inhérents à l'activité de l'OMT.</li> </ol>
Information et communication	<ol style="list-style-type: none"> <li>9 Établir le modèle d'autocertification et de rapport pour la haute direction et la mise à jour du modèle GRC.</li> </ol>
Activités de supervision	<ol style="list-style-type: none"> <li>10 Mettre en place une fonction d'audit interne et définir le plan d'audit pour vérifier que le modèle de conformité et de contrôle conçu est à jour et représente fidèlement la réalité.</li> <li>11 Élaborer un plan annuel de contrôle interne et de conformité et le système de supervision et d'assurance globale du modèle de conformité et de contrôle interne.</li> </ol>



### Plan directeur GRC | Résultats rapides

Une étude préliminaire de criticité et de complexité sur les principaux plans d'action ou initiatives proposés dans le plan directeur de l'UNC GRC pour l'évolution de son modèle GRC permet d'identifier les résultats rapides et les points sur lesquels concentrer les efforts.



[A] Note : un Bureau de gestion des projets peut apporter un soutien méthodologique et former les différentes fonctions au cours de la phase initiale de documentation et de gestion du modèle de contrôle interne et de conformité afin de respecter le délai défini.

**GRC COSO COMPONENTS**

- Environnement de contrôle
- Gestion des risques
- Activités de contrôle
- Info et communication
- Activités de supervision



PROJET SUJET À  
MODIFICATIONS

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)



© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firm independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services and has no authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties. KPMG International and its member firms do not have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there is no guarantee that the information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. Please consult your professional advisor for more information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular facts and circumstances.