



DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Rapport d'activité sur le Système intégré  
d'information sur les ressources (IRIS)  
dans les régions**

**Contexte**

1. En novembre 2007, le Sous-comité des technologies de l'information et de la communication a demandé qu'un rapport d'activité sur le déploiement d'IRIS sur le terrain soit établi <sup>1</sup>. Le présent document contient une description sommaire des activités entreprises à cet effet ainsi que du modèle opérationnel proposé, de la stratégie de déploiement adoptée et des coûts et bénéfices associés.

**Situation actuelle**

2. Plusieurs mesures préparatoires pour le déploiement du système IRIS dans les bureaux extérieurs ont été mises en œuvre en 2007 et 2008.
3. L'une des principales conditions préalables requises pour le déploiement a été satisfaite en août 2008 avec la mise en service de la dernière version actualisée d'Oracle, sur laquelle le personnel des bureaux extérieurs pourra donc être formé. Les améliorations apportées, en particulier un module Voyages entièrement révisé, accroîtront la fonctionnalité du système et diminueront les risques lors du déploiement. Un service d'assistance centralisé est devenu opérationnel en août 2008 pour coïncider avec la mise en service de la nouvelle version du logiciel. Il s'agit d'un guichet d'assistance unique pour l'ensemble des fonctionnalités d'IRIS qui jouera un rôle crucial lors du déploiement du système. La connectivité des réseaux a été améliorée dans un certain nombre de bureaux.
4. Le présystème pilote d'IRIS fonctionne depuis plus d'un an dans le cadre du projet de Jakarta Est et c'est une source précieuse d'enseignements et d'expérimentations.
5. Des visites sur le terrain ont été organisées dans quatre régions afin d'évaluer les besoins opérationnels. Elles ont permis de recueillir des informations utiles auprès des membres du personnel de bureaux extérieurs plus ou moins importants, qui ont pu, à cette occasion, participer à certaines activités de planification en prévision du déploiement.

<sup>1</sup> Document GB.300/PFA/8.

6. A la suite de ces visites, quatre séances de travail ont été organisées au siège à l'intention de certains membres du personnel sélectionnés dans chacune des régions pour étudier en détail les processus métiers avec les unités du siège concernées. Ces séances de travail ont permis de mieux comprendre les besoins opérationnels des bureaux extérieurs et la manière dont IRIS peut leur faciliter la tâche.
7. Les fonctions d'IRIS concernant la gestion du personnel, ainsi que la visualisation des données relatives aux projets de coopération technique, ont été mises en œuvre au bureau régional de Bangkok.
8. Les préparatifs se poursuivent pour le lancement d'IRIS à titre expérimental au bureau sous-régional de Budapest. La première phase du déploiement devrait débuter en novembre 2008 par l'organisation d'une formation pour les fonctions suivantes: toutes les fonctions relatives aux ressources humaines à l'exception des systèmes locaux d'établissement des états de paie et toutes les fonctions relatives à la gestion stratégique, notamment les changements dans les allocations de crédits aux programmes, le suivi de la coopération technique et l'établissement des principaux rapports. Si l'on tient compte de l'expérience acquise et des enseignements tirés lors de la première phase de déploiement, les autres fonctions devraient être mises en œuvre en 2009.
9. Un «exercice pilote en salle de conférence» sera organisé en 2009 à l'intention du personnel des bureaux extérieurs de l'ensemble des régions. Il permettra aux membres du personnel clés de ces bureaux d'avoir une expérience directe des processus métiers et des procédures d'IRIS applicables sur le terrain. Ils pourront notamment assister à une démonstration de l'ensemble des fonctions spécifiquement conçues pour les bureaux extérieurs. A l'occasion de cet exercice, des enseignements seront tirés de l'ensemble des activités pilotes entreprises y compris celles menées à Budapest. Ce sera également l'occasion d'identifier toutes les lacunes fonctionnelles résiduelles et d'opérer les ajustements requis avant le déploiement.
10. Dans le cadre des préparatifs du déploiement sur le terrain, des documents internes détaillés ont été établis. On trouvera ci-après un résumé des principaux sujets traités.

## Modèle opérationnel

11. C'est de la qualité du modèle opérationnel que dépend le succès de toute stratégie de développement. Celui-ci doit déterminer la répartition des responsabilités et les hiérarchies d'approbation, les processus métiers intégrés et le rôle des membres du personnel de manière à définir la meilleure façon d'assurer le bon fonctionnement des bureaux de l'OIT. Ce modèle doit par ailleurs anticiper les risques organisationnels et proposer des mesures palliatives.
12. Les principes fondamentaux relatifs à l'efficacité, au respect des délais, à la souplesse, à la reddition de comptes et à l'instauration de contrôles internes adéquats ont été respectés. Trois capacités essentielles ont été examinées:
  - *La capacité du bureau local:* la capacité du bureau extérieur dans son ensemble d'utiliser le système IRIS de manière efficace, même lorsque les personnes en charge sont malades ou en congé, a été évaluée, notamment la capacité de travailler d'une manière autonome des super-utilisateurs locaux qui fournissent une assistance de base à leurs collègues.
  - *La capacité de dispenser une formation et d'assurer un soutien:* la capacité du bureau dans son ensemble de répondre aux demandes et de résoudre des problèmes d'ordre

opérationnel dans des délais raisonnables et de garantir que le personnel soit correctement formé dès le départ et sur le long terme à été vérifiée.

- *La connectivité*: la fiabilité de l'accès à l'Internet, la capacité des réseaux et la hauteur des coûts ont été évaluées.
13. Le modèle conçu à partir des résultats de cet examen comporte trois éléments complémentaires qui couvrent les opérations actuelles du BIT et sont suffisamment souples pour accompagner la réforme du système des Nations Unies et tout changement qui pourrait s'avérer nécessaire à l'issue de l'examen de la structure extérieure. Il permet une décentralisation des responsabilités tout en offrant un éventail de traitements et de services aux niveaux local, régional et central si nécessaire. Trois niveaux opérationnels sont prévus: les opérations sur IRIS peuvent être réalisées entièrement en ligne, partiellement en ligne ou hors ligne.
  14. Les opérations peuvent être effectuées entièrement en ligne dans les bureaux qui sont en mesure d'exécuter les tâches courantes d'une manière largement autonome, en s'appuyant uniquement sur les processus et soutiens administratifs du siège et les hiérarchies d'approbation établies. Cela nécessite à la fois des effectifs, un système de communications et un soutien adéquats. Les processus fondamentaux tels que ceux qui concernent les achats et les paiements, le recrutement et la cessation de service, l'établissement des budgets et des rapports sont effectués dans ces bureaux.
  15. La réalisation d'opérations partiellement en ligne est une solution valable pour les bureaux qui ne répondent qu'en partie aux exigences en matière de contrôle interne ou aux critères de capacité. Dans ces cas-là, certaines activités peuvent être exécutées ou commencées et approuvées sur IRIS, mais les autres opérations seront exécutées dans un autre bureau.
  16. L'utilisation d'IRIS hors ligne est la solution privilégiée pour les bureaux où les critères clés susmentionnés ne sont pas remplis. Ces bureaux recevront les modèles et les instructions procédurales leur permettant d'exécuter les tâches courantes, mais le traitement des transactions sur IRIS se fera dans un autre bureau. Si la connectivité du réseau est adéquate mais que les autres critères ne sont pas remplis, ils pourraient avoir la possibilité d'établir des rapports en ligne.
  17. Le modèle opérationnel repose sur une structure de soutien solide et un service d'assistance efficace. La structure de soutien comportera plusieurs niveaux: un soutien de base sera assuré localement, le niveau suivant sera assuré au niveau régional et, enfin, le dernier niveau au siège. La structure de soutien devra pouvoir répondre aux demandes formulées dans diverses langues et émanant de bureaux situés dans des fuseaux horaires différents.

## Stratégie de déploiement

18. La stratégie de déploiement sur le terrain définit le mode de mise en œuvre du modèle opérationnel. Un certain nombre de critères et de problèmes ont été examinés, en particulier le temps nécessaire pour achever sa mise en œuvre, son coût total et les facteurs de risque.
19. Parmi les éléments clés examinés ont figuré la connectivité des réseaux, la gestion du changement et l'attribution des rôles, la présence sur place de super-utilisateurs capables d'apporter leur assistance dans l'exécution des opérations courantes et la capacité des régions et du siège de soutenir les opérations au jour le jour, y compris en tenant compte des différences de fuseaux horaires.

20. Un certain nombre d'options ont été envisagées, telles que le déploiement simultané dans l'ensemble des bureaux, dans une seule région ou dans un seul bureau. La solution adoptée est de procéder région par région en commençant par le bureau régional de chaque région. Cette option présente un niveau de risque gérable et facilite l'établissement d'une structure de soutien régional avant de procéder à la couverture d'autres bureaux.
21. La stratégie de déploiement prévoit l'achèvement de la mise en service d'IRIS sur le terrain en 2010-11, dans le cadre budgétaire indiqué ci-après. Le calendrier sera régulièrement revu pour trouver des solutions permettant d'accélérer le processus.

## Analyse des coûts/bénéfices

22. La décision de procéder au déploiement du système a été confirmée à l'issue d'une analyse des coûts/bénéfices.
23. Compte tenu du montant de l'investissement initial requis, les options tendant à concevoir une solution sur mesure ou à créer un centre d'assistance mondial ont été écartées très rapidement. Les solutions simplement sur papier ou autonomes ne répondaient pas aux exigences minimales en termes opérationnels. Pour procéder à l'analyse des coûts/bénéfices, on a donc comparé le maintien de l'ancien système (FISEXT) à IRIS.
24. Par rapport à FISEXT, IRIS offre les avantages suivants:
  - Une seule source de données est utilisée dans l'ensemble du Bureau de sorte que les interactions sur les ressources et les résultats s'appuient sur une seule source de données authentiques. Cela réduit les risques, favorise l'établissement de rapports transparents et cohérents fournis en temps voulu aux diverses parties concernées, améliore la collaboration et permet aux responsables de prendre de meilleures décisions.
  - Les mêmes règles et procédures sont valables pour l'ensemble du Bureau. Cela facilite leur application et diminue les risques, permet d'établir des contrôles internes au niveau de l'introduction et du traitement des données, réduit les incertitudes dans l'exécution des opérations quotidiennes et, d'une manière générale, améliore l'efficacité dans l'exécution des opérations courantes, diminue les risques d'interprétation individuelle des règles, favorise la capacité de rotation du personnel dans les divers bureaux, permet de dispenser la même formation à l'ensemble du personnel et facilite les interactions entre pairs et l'élaboration de solutions communes.
  - IRIS permet de faire le lien entre dépenses et résultats et d'adopter des méthodes de travail axées sur les résultats faisant davantage appel à la collaboration, alors que FISEXT ne contient que des informations financières.
  - Il n'est plus nécessaire d'assurer la maintenance d'interfaces et de systèmes distincts. Cela signifie que le soutien administratif de la technologie IRIS est uniquement centré sur IRIS et non sur des solutions ou des applications sur mesure coûteuses.
  - IRIS offre une plate-forme technologique qui permet de répondre à des besoins en termes opérationnels et d'établissement de rapports en constante évolution de sorte que le BIT pourra mieux faire face aux changements qui s'imposeront par exemple pour harmoniser les processus métiers dans le cadre de la réforme des Nations Unies.
25. Jusqu'en 2010, il sera nécessaire de conserver FISEXT. Cela induira donc des coûts additionnels pour le déploiement au moins jusqu'à cette date. Du point de vue des coûts

induits par la mise en œuvre d'IRIS sur le terrain, les trois éléments les plus importants sont tout d'abord la configuration fonctionnelle, ensuite la gestion du changement, la formation et le soutien et, enfin, les communications (la connectivité des réseaux). Le coût de ces éléments peut être évalué à la lumière du modèle opérationnel et de la stratégie de développement.

**26.** Les coûts estimatifs peuvent se résumer comme suit:

- *Configuration fonctionnelle*: celle-ci est en partie terminée pour les opérations pilotes. Le reste du travail, y compris l'exercice pilote en salle de conférence, est déjà programmé et une allocation budgétaire prévue. Un certain nombre d'améliorations des fonctionnalités au siège seront retardées mais aucune qui soit susceptible d'avoir des incidences majeures en termes de risques. Les coûts sont répartis pratiquement à parts égales entre l'équipe de soutien fonctionnel, l'équipe de soutien technique et les départements utilisateurs. Ces coûts recouvrent essentiellement le temps de travail du personnel actuellement employé. Il est difficile de donner une évaluation précise des coûts totaux mais ils devraient être de l'ordre de 1,6 million de dollars pour le temps de travail du personnel du siège et de 200 000 dollars pour le temps de travail du personnel sur le terrain, pour la plupart en 2008-09.
- *Gestion du changement, formation et soutien*: cela nécessitera un million de dollars pour couvrir le temps de travail du personnel du siège et environ 750 000 dollars pour le temps de travail du personnel sur le terrain, à quoi s'ajouteront près de trois millions de dollars pour le soutien direct de la gestion du changement et de la formation dans une cinquantaine de bureaux. Il est possible de financer le coût du temps de travail du personnel à partir des budgets existants et de financer les autres coûts à partir des fonds pour le perfectionnement du personnel. Toutefois, cela engendrera un surcroît de pression opérationnelle sur le personnel du siège et des bureaux extérieurs. Cela nécessitera aussi l'affectation d'une part importante des ressources destinées au perfectionnement du personnel jusqu'en 2011 (environ 20 à 25 pour cent du total pour l'ensemble du Bureau).
- *Coûts des communications (connectivité des réseaux)*: IRIS n'est que l'un des systèmes qui nécessiteront une amélioration de la connectivité des réseaux dans un certain nombre de bureaux, en particulier en Afrique. Le système de gestion électronique des documents (EDMS) et le système de voix par IP nécessiteront eux aussi une amélioration des communications. Le coût de celle-ci décline au fil du temps mais, à l'heure actuelle, les estimations dépassent très largement les budgets jusqu'en 2011, peut-être de deux millions de dollars, voire davantage, en fonction des calendriers de mise en œuvre et de l'étendue des modernisations. Cela pourrait retarder le déploiement d'IRIS dans certains bureaux ou nécessiter que les opérations soient effectuées hors ligne (partiellement) (voir paragr. 15 et 16 ci-dessus). Le Bureau s'emploie activement à rechercher des moyens moins coûteux pour améliorer les communications, en particulier en collaborant avec d'autres agences des Nations Unies.

**27.** Le déploiement d'IRIS sur le terrain se poursuivra conformément au modèle opérationnel et à la stratégie de déploiement décrits ci-dessus avec une maîtrise rigoureuse des coûts et des risques.

Genève, le 15 octobre 2008.

*Document soumis pour information.*