



## DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Programme et budget pour 2000-01****Utilisation de l'excédent de trésorerie pour 1998-99**

1. Les résultats financiers au regard du programme et budget de l'OIT pour 1998-99 sont présentés à la commission dans le cadre du premier point de son ordre du jour à la présente session du Conseil d'administration<sup>1</sup>. Comme l'indique ce document, la période biennale a pris fin avec un dépassement de 41 711 581 francs suisses, ou 27 262 471 dollars E.-U. au taux de change budgétaire adopté pour 2000-01 (1,53 franc suisse pour 1 dollar E.-U.) des recettes enregistrées sur les dépenses inscrites au budget ordinaire.
2. Le présent document contient les propositions du Directeur général pour l'utilisation de cet excédent de trésorerie, compte tenu des vues exprimées par les membres de la commission aux sessions précédentes du Conseil d'administration, notamment aux 273<sup>e</sup> et 276<sup>e</sup> sessions (novembre 1998 et novembre 1999 respectivement), concernant la stratégie en matière de technologie de l'information à l'OIT et la création et le financement d'un fonds pour les systèmes informatiques.
3. Avant d'examiner les propositions, la commission souhaitera sans doute rappeler les mesures qui ont été prises à l'occasion des deux derniers excédents de trésorerie:
  - a) pour l'exercice biennal 1990-91, la Conférence a décidé que 10 324 000 francs suisses devaient être prélevés sur l'excédent de trésorerie total de 19 369 458 francs suisses pour effectuer des investissements dans les communications, les systèmes d'information, de traitement de texte et autres, y compris le vote électronique à la Conférence<sup>2</sup>;
  - b) pour la période biennale 1992-93, la Conférence a autorisé le prélèvement de 21 729 700 francs suisses sur l'excédent de trésorerie total de 24 230 335 francs suisses pour le financement de programmes prioritaires et pour des investissements dans l'équipement et la technologie de l'information<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Document GB.277/PFA/1/1.

<sup>2</sup> 79<sup>e</sup> session, juin 1992.

<sup>3</sup> 81<sup>e</sup> session, juin 1994.

4. Dans les deux cas, il a été décidé que le solde des excédents de trésorerie serait porté au crédit des Etats Membres.

## Fonds pour les systèmes informatiques

5. En novembre 1998, la commission a examiné un document relatif à la technologie de l'information à l'OIT<sup>4</sup>, soumis à la demande du groupe des travailleurs. Ce document traitait du rôle de la technologie de l'information et de l'utilisation d'Internet et des technologies connexes dans les communications avec les mandants de l'Organisation et dans les flux d'informations vers les mandants, de la promotion des activités menées au niveau mondial par l'Organisation et de son fonctionnement interne. Il décrivait aussi les nouvelles applications pouvant présenter un intérêt pour les personnes associées aux travaux de l'Organisation et pour le grand public et mentionnait plusieurs applications futures actuellement mises au point ou à l'étude.
6. Au cours de la discussion à la commission, des membres ont souligné l'importance de la technologie de l'information et la nécessité de se tenir au courant des faits nouveaux dans ce domaine qui évolue rapidement. Plusieurs suggestions ont été faites concernant la manière de financer au mieux l'action menée à cet égard; des membres des trois groupes ont notamment jugé approprié de répartir ces frais sur plusieurs exercices biennaux en créant un fonds à cette fin.
7. Le Directeur général pense que c'est là une bonne idée. Comme son représentant (le Trésorier et contrôleur des finances) l'a rappelé pendant la discussion à la commission, l'OIT a jusqu'ici eu pour pratique de financer les gros investissements dans la technologie de l'information à l'aide du budget ordinaire, où ils pouvaient être cause d'une augmentation ponctuelle. Cette pratique n'est plus possible parce que les contraintes budgétaires et financières qu'ont connues les Etats Membres ont amené l'Organisation à adopter une politique budgétaire de croissance zéro en termes réels. C'est pourquoi il est maintenant extrêmement difficile de financer de gros investissements dans la technologie de l'information à un moment où l'évolution des techniques en accroît l'importance.
8. En conséquence, le Directeur général propose de créer un *fonds pour les systèmes informatiques* afin de financer l'achat et la mise au point de systèmes informatiques de grande ampleur (matériel et logiciel), couvrant tant de nouveaux systèmes que le remplacement ou la mise à niveau des systèmes existants. Les besoins en matériel et en logiciel pour les systèmes informatiques secondaires continueraient d'être financés à l'aide du programme et budget au titre des secteurs correspondants.
9. Le fonds serait créé avec un capital initial de 38 250 000 francs suisses (25 millions de dollars E.-U. au taux de change budgétaire adopté pour 2000-01), transférés de l'excédent de trésorerie pour 1998-99 et placés sur un compte spécial. Il serait alimenté par des versements périodiques effectués par prélèvement sur le programme et budget (poste 290 – Autres provisions budgétaires) à compter de 2002-03 et par toute économie réalisée sur les crédits ouverts à l'avenir dans le budget ordinaire pour la technologie de l'information. Le Directeur général veillerait à ce que ces versements n'élèvent pas le niveau global du budget en termes réels. Il ferait régulièrement rapport au Conseil d'administration, par le truchement de la commission, sur l'utilisation du fonds.

<sup>4</sup> Document GB.273/PFA/6.

**Modernisation des systèmes financiers**

10. Le Directeur général propose que la première grande activité financée par le Fonds pour les systèmes informatiques soit la modernisation des systèmes financiers.
11. Lors de la discussion concernant la technologie de l'information à la 273<sup>e</sup> session (novembre 1998) du Conseil d'administration, la commission a également évoqué la nécessité de remplacer les systèmes financiers actuels du BIT. Ces systèmes atteignent la limite de leur viabilité parce qu'ils sont anciens, rigides et difficiles à intégrer à d'autres systèmes. Ils fonctionnent sur des plates-formes multiples, fragmentent le stockage des données, amènent à enregistrer en double des données, nécessitent des procédures manuelles inconfortables et utilisent un langage informatique dépassé pour lequel le personnel compétent est rare et coûteux. Le document d'information dont la commission était saisie<sup>5</sup> présentait les conclusions d'une étude examinant la portée d'un éventuel projet de remplacement des systèmes financiers, afin de proposer une méthodologie pour un tel projet et d'en estimer le coût.
12. Les membres de la commission qui ont pris la parole pendant la discussion de ce document se sont déclarés favorables à de nouveaux systèmes financiers. Compte tenu de cette réaction, le Directeur général a poursuivi son examen des questions à prendre en considération et soumet à présent ses conclusions et des propositions révisées.
13. Le point de départ pour le remplacement de ces systèmes serait une analyse approfondie des besoins en informations stratégiques de la haute direction dans les domaines budgétaire et financier et les domaines connexes, ainsi que des systèmes et procédés (y compris des méthodes de budgétisation modernes) nécessaires pour fournir ces informations. Des progiciels intégrés ultramodernes seraient utilisés, une attention particulière étant accordée aux progiciels déjà adaptés ou en cours d'adaptation pour répondre aux besoins spécifiques des organisations internationales.
14. Les principales composantes des nouveaux systèmes seraient la budgétisation, l'exécution du budget, la présentation de l'information financière, le grand livre, les sommes à recevoir, les sommes à payer, la gestion de la trésorerie, les états de paie, les systèmes de gestion des achats et des biens et les voyages. Les nouveaux systèmes seraient reliés aux systèmes relatifs aux ressources humaines.
15. Les avantages des nouveaux systèmes seraient les suivants: amélioration de la qualité, de l'accessibilité, de la fiabilité et de l'actualité des données nécessaires pour appuyer la prise de décisions et le contrôle des résultats; efficacité accrue grâce à la mise en place d'outils informatiques conviviaux et puissants; réduction de la saisie en double des données; enfin, fourniture d'un moyen efficace de mettre le système à niveau à l'avenir, ce qui augmenterait sa flexibilité et sa durée de vie.
16. La durée d'exécution du projet serait légèrement inférieure à quatre ans et son coût est estimé à environ 20 millions de dollars E.-U.
17. On trouvera à l'annexe I du présent document une description plus détaillée du projet proposé pour les systèmes financiers.

<sup>5</sup> Document GB.273/PFA/6.

### **Autres observations**

18. En soumettant la proposition ci-dessus, le Directeur général est bien conscient des problèmes et des risques inhérents aux projets de cette ampleur concernant des systèmes. Il pense que l'on peut éviter certains des problèmes et des risques en estimant les coûts de manière réaliste et en prévoyant un financement adéquat dès le départ. En outre, il a l'intention de prévenir les difficultés dans toute la mesure possible en veillant à ce que:
- a) la haute direction et les utilisateurs des systèmes appuient sans réserve et sans discontinuer le projet;
  - b) la planification du projet soit rigoureuse et le mécanisme de contrôle conçu pour des phases de mise en œuvre courtes et réalisables afin de maintenir la vitalité et d'assurer le respect du calendrier;
  - c) des critères fermes et bien définis soient fixés et suivis pour la mise en service des éléments du projet.
19. Le Bureau suit avec intérêt les projets envisagés ou en cours dans les autres organisations des Nations Unies qui éprouvent le besoin de renouveler les systèmes en place. Il entend rester en contact étroit avec ces organisations afin d'échanger des informations utiles et de coordonner les différentes approches de besoins similaires.

### **Autres utilisations du fonds pour les systèmes informatiques**

20. Parmi les autres applications possibles de vaste portée pour les systèmes qui pourraient être financées par le fonds, on a recensé les suivantes:
- a) le perfectionnement du système d'information sur les ressources humaines;
  - b) le remplacement du système de gestion des données bibliographiques;
  - c) la mise au point d'un système de gestion électronique des documents, y compris d'un cadre d'utilisation intégré pour la gestion des connaissances;
  - d) la mise en place d'un réseau privé virtuel;
  - e) l'établissement d'un système de vidéoconférence.
21. On trouvera à l'annexe II de plus amples informations sur ces applications.

### **Conclusion**

22. Le coût des propositions contenues dans le présent document, à financer par l'excédent de trésorerie de 41 711 581 francs suisses pour 1998-99, s'élève à 38 250 000 francs suisses (25 millions de dollars E.-U.)<sup>6</sup>, ce qui laisserait un solde de 3 461 581 francs suisses pour

<sup>6</sup> Aux fins de cette présentation, les propositions sont exprimées en dollars E.-U. sur la base du taux de change budgétaire pour 2000-01 (1,53 franc suisse pour 1 dollar). L'excédent de trésorerie pour 1998-99 étant exprimé en francs suisses, sa valeur effective en dollars E.-U. et le coût effectif en dollars E.-U. des propositions seront fonction des taux de change comptables mensuels de l'ONU en vigueur pendant la période de mise en œuvre. Il faut donc considérer les estimations en dollars comme provisoires et les coûts en francs suisses comme définitifs.

abaisser les contributions des Etats Membres conformément aux dispositions de l'article 18.2 du Règlement financier.

**23.** L'utilisation de l'excédent de trésorerie pour 1998-99 aux fins proposées exigerait l'adoption par la Conférence, en tant que mesure ponctuelle, d'une résolution autorisant une dérogation aux dispositions de l'article 18.2 du Règlement financier.

**24. *La commission souhaitera donc sans doute recommander au Conseil d'administration:***

*a) de proposer à la Conférence internationale du Travail, à sa 88<sup>e</sup> session (juin 2000), que, en tant que mesure ponctuelle prise à titre exceptionnel et par dérogation à l'article 18.2 du Règlement financier, l'excédent de trésorerie pour 1998-99, qui s'élève à 41 711 581 francs suisses (équivalant à 27 262 471 dollars E.-U. au taux de change budgétaire pour 2000-01 de 1,53 franc suisse pour 1 dollar), soit utilisé en partie pour financer la création d'un fonds pour les systèmes informatiques, et qu'elle adopte une résolution formulée comme suit:*

La Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail,

*Notant* que les recettes enregistrées au cours de la période biennale 1998-99 ont dépassé les dépenses inscrites au budget ordinaire, entraînant un excédent de trésorerie de 41 711 581 francs suisses (équivalant à 27 262 471 dollars E.-U. au taux de change budgétaire pour 2000-01 de 1,53 franc suisse pour 1 dollar);

*Décide*, en tant que mesure ponctuelle prise à titre exceptionnel et par dérogation à l'article 18.2 du Règlement financier d'utiliser, à concurrence de 38 250 000 francs suisses (25 millions de dollars E.-U.), cet excédent de trésorerie pour financer la création d'un fonds pour les systèmes informatiques.

*Note* que, compte tenu de l'allocation susmentionnée, le montant disponible en vertu de l'article 18.2 du Règlement financier pour abaisser les contributions des Etats Membres sera de 3 461 581 francs suisses.

*b) sous réserve de la décision de la Conférence internationale du Travail concernant l'utilisation de l'excédent de trésorerie pour 1998-99:*

*i) d'approuver la création dans un compte spécial d'un fonds pour les systèmes informatiques avec un capital initial de 38 250 000 francs suisses;*

*ii) d'approuver la modernisation des systèmes financiers du BIT, qui serait financée à concurrence de 20 millions de dollars E.-U. par prélèvement sur le fonds pour les systèmes informatiques.*

Genève, le 7 mars 2000.

*Point appelant une décision:* paragraphe 24.



## Annexe I

### Proposition de projet de modernisation des systèmes financiers

#### Déficiences des systèmes existants

- Les systèmes existants sont devenus rigides, ayant été modifiés à maintes reprises pour répondre à l'évolution des besoins.
- Les systèmes fonctionnent sur des plates-formes multiples, le stockage des données est fragmenté et il est difficile de répondre aux exigences en matière d'établissement de rapports.
- Modifier encore ces systèmes est de plus en plus complexe en raison de la difficulté d'assurer l'interface avec les autres systèmes.
- Les améliorations que l'on pourrait apporter aux procédures financières et administratives du Bureau sont entravées par la rigidité des systèmes existants.
- Le fait qu'il n'existe pas de système intégré entraîne des doubles emplois dans la saisie des données.
- Le fait qu'il n'existe pas de système de paiement intégré se solde par des processus manuels pesants. Le langage informatique utilisé par les systèmes en place est dépassé, et les compétences requises pour assurer la maintenance de ces systèmes sont de plus en plus rares et coûteuses.

#### Portée du projet

Ce projet n'est pas un simple projet de technologie de l'information. C'est un effort de réforme du système de gestion qui s'accompagne de la mise en œuvre de solutions pour les systèmes informatiques qui répondent aux exigences des systèmes de gestion améliorés et qui permettent d'utiliser des méthodes de budgétisation modernes. Cela devrait déboucher sur l'intégration horizontale et verticale de ces deux systèmes et la gestion de l'information.

Cette proposition repose sur la sélection et la mise en œuvre de solutions globales intégrées et modernes. Le cas échéant, ce projet se limiterait à une intégration avec les systèmes existants, ou à l'acquisition et la mise en interface de systèmes spécialisés. On tiendrait compte de l'expérience des autres organisations du système des Nations Unies.

Les principales composantes du système seraient les suivantes:

- Établissement du budget
- Exécution du budget
- Présentation de l'information financière
- Grand livre
- Sommes à recevoir
- Sommes à payer
- Gestion de la trésorerie

- États de paie
- Systèmes de gestion des achats et des biens
- Voyages
- Coordination avec le projet de modernisation des systèmes de ressources humaines.

L'amélioration ou le remplacement des systèmes existants de ressources humaines ne fait pas partie de ce projet. Toutefois, étant donné qu'un nombre important de systèmes financiers sont étroitement liés aux systèmes de gestion des ressources humaines (en particulier les états de paie et les incidences budgétaires du recrutement et des contrats), ce projet serait intégré et étroitement lié au projet de modernisation des systèmes existants et futurs de gestion des ressources humaines.

## Les apports du projet

La mise en place de procédures de gestion modernes et de nouveaux systèmes financiers intégrés apporterait ce qui suit à l'Organisation:

- **Amélioration de la qualité et de la disponibilité de l'information.** Les nouveaux systèmes permettraient d'améliorer la prise de décision dans la mesure où tous les utilisateurs auraient accès à un système d'information meilleur et plus rapide. On disposerait de l'information nécessaire pour répondre aux exigences d'un système de budgétisation stratégique ainsi qu'aux besoins opérationnels.
- **Mise en place de méthodes et d'outils mieux conçus pour le contrôle financier.** Le projet s'efforcerait de fournir aux utilisateurs les outils automatisés nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion financière.
- **Mise en place de systèmes à valeur ajoutée.** Les nouveaux systèmes et procédés fourniraient les données nécessaires au contrôle de la performance requis par la budgétisation stratégique et élimineraient tout double emploi.
- **Saisie et validation rapides des données et diffusion rapide de l'information.** Les systèmes intégrés modernes permettraient aux utilisateurs d'obtenir toutes les informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches et leur donneraient davantage confiance dans l'intégrité et la fiabilité des données.
- **Moins de mémorisation et de saisie en double des données.** Les données seraient saisies une fois seulement et seraient à la disposition des utilisateurs concernés à travers tout le système.
- **Développement futur de l'Organisation.** Les nouveaux systèmes fourniraient des outils très souples permettant de saisir des données tout en pouvant recevoir des techniques évolutives pour une évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs stratégiques actuels et futurs de l'Organisation.
- **Durée des systèmes maximisée et réduction des risques que présente le soutien.** Les nouveaux systèmes offriraient un bon moyen de moderniser les technologies de façon progressive tout en effaçant la distinction entre les bureaux extérieurs et les services du siège, le soutien à l'automatisation et les capacités des systèmes étant communs.



- **Automatisation du personnel et développement des compétences au sein de l'Organisation.** Les nouveaux systèmes permettraient aux utilisateurs de devenir autonomes dans la mesure où ils auraient aussi bien l'information que les capacités nécessaires pour prendre des décisions rapidement et en connaissance de cause en accédant à des informations et des outils jusque-là inaccessibles.
- **Mise en place d'outils informatiques puissants et conviviaux.** Les systèmes permettraient de travailler de manière efficace et intuitive et de saisir, mettre à jour et contrôler les données facilement.

## Plan du projet

Le projet comprendrait cinq phases. Les tâches à accomplir et les résultats attendus des travaux dans chacune de ces phases seront précisés lorsque des analyses détaillées auront été faites et que les besoins des utilisateurs auront été définis durant les premiers stades du projet.

### **Phase 1. Mise au point du projet – 6 mois**

Pendant cette phase, il y aura deux grands objectifs: organiser le projet et recruter l'équipe restreinte chargée du projet.

Cette phase doit permettre de:

- préciser la conduite du projet;
- désigner un directeur de projet;
- recruter le personnel interne et externe du projet;
- former le personnel du projet: lui apprendre à utiliser les outils et techniques de gestion du projet;
- arrêter définitivement les décisions en ce qui concerne la portée du projet et le recours à des consultants.

### **Phase 2. Remaniement des systèmes de gestion – 9 mois**

Cela comprend trois activités distinctes. Les systèmes de gestion à revoir seront définis. Une analyse de ces systèmes sera faite et des améliorations seront proposées en conséquence. Des documents seront ensuite élaborés pour étayer les systèmes ainsi révisés, qui seront mis en œuvre. Les nouveaux systèmes et procédures qui auront été approuvés seront utilisés dans la mesure du possible avec les systèmes d'information actuels.

Cette phase doit permettre:

- d'étayer par des documents les systèmes de gestion modifiés;
- d'étayer par des documents les besoins précis des utilisateurs pour une évaluation des solutions choisies pour les systèmes.

### **Phase 3. Évaluation des solutions choisies pour les systèmes – 6 mois**

Le principal objectif de cette phase est d'évaluer et de sélectionner les solutions qui permettront d'utiliser les nouveaux systèmes de gestion. Cette phase comprendra une demande de proposition aussi bien pour la solution choisie en matière de logiciels que pour les consultants spécialisés dans la mise en œuvre.

Cette phase doit permettre de:

- mettre au point le contrat à passer avec le fournisseur de logiciels;
- mettre au point le contrat à passer avec le consultant spécialisé dans la mise en œuvre.

#### **Phase 4. Mise en œuvre des solutions concernant les systèmes – 21 mois**

Lorsque l'on aura trouvé la solution qui convient pour le logiciel, on s'emploiera à définir la configuration du système et les modifications à apporter au logiciel pour répondre aux besoins du BIT, et à définir toute interface requise. Les systèmes de gestion étayés par des documents seront révisés si nécessaire de manière à les aligner sur la solution qui aura été retenue pour le logiciel. Il y aura ensuite une période de mise au point et de mise à l'essai qui inclura la préparation de la documentation sur le système utilisateur et de matériels de formation. Cette phase s'achèvera avec le passage des anciens systèmes à la nouvelle solution intégrée.

La mise en œuvre se fera progressivement. Les principales composantes du système seront ainsi mises en place l'une après l'autre afin que l'on puisse en retirer des avantages aussi vite que possible. Le plan de mise en œuvre de chaque module du système sera précisé dans la première partie de cette phase.

Cette phase doit permettre de:

- préciser le plan de mise en œuvre progressive;
- définir les procédures des utilisateurs et élaborer les manuels de formation et les notices d'utilisation;
- harmoniser les résultats de la conversion;
- disposer de certains moyens d'appui pour l'après-mise en œuvre (service d'aide, formation, etc.);
- mettre en œuvre le plan de maintenance du système.

#### **Phase 5. Achèvement du projet – 1 mois**

Pendant cette phase, la maintenance du système sera confiée aux utilisateurs.

Cette phase doit permettre:

- d'obtenir l'approbation et l'acceptation de la haute direction;
- d'élaborer le rapport du projet sous le titre de «Lessons Learned and Future Action».

**Durée totale du projet: 43 mois**

## Budget du projet

Le budget proposé, compte tenu des avis donnés par les consultants externes, est le suivant:

Catégories de dépenses	Montant total (en millions de dollars des Etats-Unis)
Personnel	6,5
Consultants pour la mise en œuvre	6,0
Voyages	0,1
Formation	1,8
Autres services contractuels	0,6
Matériels et logiciels	5,0
<b>Total</b>	<b>20,0</b>

### **Personnel**

Comprend les fonctionnaires et les collaborateurs extérieurs qui travaillent directement sur le projet.

### **Consultants pour la mise en œuvre**

Consultants pour la mise en œuvre chargés de conseiller le BIT sur les moyens à employer pour appliquer rapidement et efficacement la solution choisie en matière de logiciels.

### **Voyages**

Frais de voyage du personnel du siège et des bureaux extérieurs pendant la phase de récolte de l'information (phase I) et de développement du projet.

### **Formation**

Formation du personnel des bureaux extérieurs et du siège à la solution choisie en matière de logiciels et élaboration de matériels pour former les utilisateurs au siège et dans les bureaux extérieurs.

### **Autres services contractuels**

Recrutement de consultants pour la modernisation des systèmes de gestion (y compris la gestion du changement) et pour le règlement des problèmes techniques dans les cas où une expertise externe est nécessaire.

### **Matériels et logiciels**

Coût de tous les matériels et logiciels nécessaires au projet et aux plates-formes de production en tous lieux.

## Direction du projet

Une des principales caractéristiques du projet est la participation des utilisateurs à tous les niveaux. La participation de la haute direction au projet serait assurée par sa participation au comité directeur, et les utilisateurs venant de tous les niveaux du Bureau joueraient un rôle essentiel à toutes les étapes du projet.

Les principales composantes de la direction du projet seraient:

### **Comité directeur**

Le comité directeur serait chargé de la gestion générale du projet et serait présidé par le Trésorier et contrôleur des finances. Le Directeur général présenterait au Conseil d'administration, à intervalles réguliers, un rapport sur l'état d'avancement du projet par l'intermédiaire de la Commission du programme, du budget et de l'administration.

### **Groupe de travail sur le projet**

Le groupe de travail serait chargé de la gestion du projet au jour le jour et serait présidé par le directeur du Département des services financiers.

### **Groupes d'étude**

Des groupes d'étude seraient mis en place pour différentes phases du projet. Ils auraient une orientation fonctionnelle et comprendraient des membres du personnel des bureaux extérieurs et du siège travaillant dans les domaines concernés.

## **Risques**

Tout projet de ce type et de cette complexité présente des risques importants. On a de nombreux exemples, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, de projets semblables et de la même importance qui ont échoué. Parmi les «échecs» possibles, on mentionnera ce qui suit:

- **Le système mis en place ne répond pas aux besoins des utilisateurs.** Cela arrive lorsque les utilisateurs n'ont pas suffisamment participé au projet.
- **Les dépenses sont supérieures au budget prévu.** Les expériences faites dans le secteur public et dans le secteur privé montrent que les investissements nécessaires pour adapter et utiliser des systèmes informatiques sont nettement supérieurs aux prévisions.
- **La durée prévue pour la mise en œuvre est dépassée.** Cela arrive généralement lorsque les promoteurs du système (la haute direction) n'ont pas suffisamment contrôlé la participation des utilisateurs au projet et la gestion du projet.
- **Le projet automatise de vieilles méthodes de gestion qui ne répondent pas aux nouveaux besoins.** La plupart des organisations n'ont jamais apporté de changement aussi important dans leur système de gestion ou leur système informatique. Elles sous-estiment l'effort que doivent faire les utilisateurs pour faire face aux changements de culture d'entreprise et aux problèmes importants qui se posent.

## **Les principaux facteurs de réussite**

Le Bureau a identifié les principaux facteurs de réussite de tout effort qui vise à éliminer ou tout au moins à réduire les risques que présente tout projet de cette nature et de cette ampleur. Il s'agit des facteurs suivants:

- Le projet doit avoir le soutien constant et absolu de la haute direction et des utilisateurs. Tout projet de cette nature dépend pour sa réussite d'un seul et unique facteur: une forte participation, dès le début, des utilisateurs.
- L'existence des ressources internes nécessaires, et le sentiment chez les utilisateurs que le projet leur appartient.
- Une estimation raisonnable du temps et des ressources nécessaires.

- Le financement approprié du projet dans sa totalité doit être assuré dès le départ.
- Il est nécessaire d'avoir un mécanisme rigoureux de planification et de contrôle du projet avec des phases de mise en œuvre courtes et réalisables si l'on veut maintenir la vitalité du projet et respecter le calendrier prévu.
- Le projet doit prévoir un certain temps pour l'évaluation.
- On doit disposer des compétences et de l'infrastructure nécessaires pour transmettre les données concernant la production si l'on veut assurer un échange de données efficace au niveau mondial.
- Le projet doit assurer une bonne communication avec TOUS les utilisateurs depuis le lancement du projet jusqu'à sa réalisation.
- Le projet doit avoir des critères précis pour définir le passage de la phase de projet à la phase de fonctionnement et de maintenance.

## Annexe II

### Utilisations possibles du Fonds pour les systèmes informatiques

- a) PERSIS est le système d'information actuel du Bureau sur les ressources humaines, qui est devenu opérationnel en 1995. Bien qu'il représente une amélioration importante par rapport aux systèmes antérieurs manuels ou semi-automatisés, il est conçu principalement pour automatiser le traitement des opérations de base concernant le personnel et l'établissement de rapports à cet égard. Ce n'est pas un outil convivial, il ne donne pas accès au niveau mondial à une base de données centralisée et n'offre pas de fonctions suffisantes pour appuyer la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines (par exemple, l'organisation des carrières et la planification des successions aux postes de direction, la gestion du recrutement, le développement des compétences et l'évaluation et la classification des postes). Pour répondre à ces préoccupations, une étude du fonctionnement de PERSIS a été entreprise par le Département du développement des ressources humaines. Le principal objectif de cette étude est d'identifier et de chiffrer les améliorations à apporter à PERSIS à court et à moyen terme, d'établir les priorités et de proposer la mise en œuvre de ces améliorations. En outre, et en coopération avec le projet de modernisation des systèmes financiers, un examen des différentes stratégies adoptées par les organismes des Nations Unies et les autres organisations internationales (le PAM, le HCR, la Banque mondiale, par exemple) sera effectué afin d'évaluer et de recommander une autre approche possible de l'intégration des considérations relatives aux ressources humaines et des considérations financières dans une solution systémique globale. L'étude de PERSIS et l'examen des autres stratégies possibles seront bientôt achevés.
- b) Remplacement du système de gestion des données bibliographiques (MINISIS) qui a 20 ans d'âge. Ce système, qui est utilisé pour appuyer des exploitations importantes telles que les bases de données CISDOC, LABORDOC et NATLEX, n'est pas pourvu de certaines fonctions essentielles et sa maintenance est difficile et coûteuse à assurer, car il utilise un logiciel qui n'est plus supporté par le fournisseur et tourne sur un matériel non conforme aux normes. Un nouveau logiciel, incorporant les normes et technologies modernes, faciliterait l'utilisation par les usagers des informations du BIT, permettrait le développement de nouveaux services numériques, accroîtrait le nombre des usagers des bases de données vedettes du BIT et faciliterait la collaboration et l'échange d'informations au niveau mondial avec d'autres organisations.
- c) Mise au point d'un système global à l'échelle du Bureau pour la mise en œuvre d'applications relatives à la gestion électronique des documents, à l'archivage et au débit de travail. Ce système de gestion électronique des documents (EDMS) constituerait un support sûr pour les documents répartis de tous types: dossiers de traitement de texte, tableaux, publications, courrier électronique, correspondance, pages Web, documents numérisés tirés des archives du BIT, images, matériel audio et vidéo. Dans des conditions déterminées, les fonctionnaires du BIT, qu'ils soient au siège ou sur le terrain, pourraient contribuer à l'EDMS et chercher et rapatrier des documents par le biais d'une interface simple utilisant le Web. L'EDMS rationaliserait aussi la production et la diffusion des documents tout en offrant la base indispensable à la mise en place de la gestion des connaissances au BIT.
- d) Modernisation de l'infrastructure des communications, au siège comme sur le terrain, en un réseau privé virtuel (VPN) sur Internet de façon à ce que les données sensibles puissent être incorporées et transmises de manière sûre. Grâce à l'utilisation de la technologie des VPN, un réseau local efficient serait développé afin de permettre l'exploitation des données et du matériel par les bureaux de l'OIT dans le monde entier, en vue de rentabiliser au maximum l'investissement de l'Organisation dans la technologie de l'information. Un tel réseau améliorerait la productivité, les communications et la gestion des informations et aboutirait à une plus grande homogénéité du matériel et des logiciels.

- e) Etablissement d'un système de vidéoconférence pour les postes de travail utilisant Internet dans les pays où les connexions au réseau sont défectueuses.