



## TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Fonds pour les systèmes informatiques****Projet IRIS**

1. Comme le Conseil d'administration en a été informé en novembre 2003, le budget du projet IRIS est soumis à des pressions de plus en plus fortes. Compte tenu des demandes d'augmentation de budget formulées pour le projet, et pour confirmer la compréhension par la haute direction du coût, de la portée et des options du projet, le Directeur général a commandé, comme indiqué dans le document GB.289/PFA/3<sup>1</sup>, une évaluation indépendante de la situation du projet. L'étude a commencé en février et le rapport vient d'être achevé. Le Bureau en a soigneusement examiné les conclusions et recommandations.

**I. Principales conclusions et recommandations de l'étude externe**

2. Les principales conclusions de l'étude externe sont les suivantes:
  - a) La conception actuelle d'IRIS est techniquement viable et remplacera des systèmes vulnérables aux pannes et incompatibles avec les meilleures pratiques commerciales. En outre, il contient des fonctions qui intégreront la budgétisation stratégique avec les finances, la gestion des projets, les ressources humaines et les états de paie. Cette fonctionnalité ajoutée, qui est rare dans le système des Nations Unies, permettra au BIT de disposer d'un système d'information véritablement intégré avec des procédures internes modernes appuyant une gestion axée sur les résultats.
  - b) L'avancement du projet à ce jour est généralement bon au niveau de la conception et de l'élaboration des solutions techniques. Néanmoins, des faiblesses ont été identifiées dans la mise en relation du projet avec ses futurs utilisateurs. Comme le projet s'achemine vers l'étape de la mise en œuvre, des ajustements sont nécessaires pour assurer sa bonne exécution. Fait le plus important, des changements doivent être

<sup>1</sup> Etude menée par Paul van Essche, consultant indépendant spécialiste des stratégies et projets de gestion de l'information. Expérience préalable avec le HCR, le PNUD, l'OMS, d'autres organisations internationales et le secteur privé.

effectués pour assurer intégralement la préparation organisationnelle. En conséquence, la stratégie, le budget et le calendrier du projet doivent être révisés pour faciliter les modifications importantes à apporter sur les plans technique, des procédures internes et du personnel. L'objectif est d'assurer non seulement l'acceptation d'IRIS, mais aussi la capacité nécessaire à son usage optimal.

- c) En dépit de la viabilité technique de la conception du projet, le coût d'IRIS a été sous-estimé. La possibilité d'une gestion axée sur les résultats et d'un budget fonctionnel a ajouté à la complexité d'un projet dont la portée était déjà très vaste, et l'ampleur de ce qui est exigé pour assurer sa bonne intégration dans l'organisation n'a pas été correctement appréciée et planifiée au départ. Surtout, les domaines essentiels que sont la communication, le changement organisationnel et le perfectionnement du personnel n'ont pas été pleinement pris en compte.
3. Au-delà de ces conclusions, l'étude externe formule des recommandations précises pour orienter le projet alors qu'il va passer de la phase de construction technique à celle de la mise en œuvre, y compris la mise à l'essai, la formation et la façon d'assurer une transition en douceur. Les recommandations évoquent notamment la nécessité de renforcer certains domaines de l'équipe du projet, d'évaluer soigneusement l'infrastructure et les options possibles d'appui à la production, mais surtout de revoir la conduite du projet. Il faudrait notamment désigner un seul promoteur de projet, remplacer les structures actuelles de direction du projet par un comité directeur et un comité des parties prenantes, et créer une charte du projet qui redéfinisse les rôles, les responsabilités et les relations de ces entités et personnes.
4. L'étude recommande que le système IRIS soit stabilisé au siège avant d'être étendu aux régions.
5. L'étude a aussi vivement recommandé la réalisation d'une analyse des «dépenses totales d'appropriation» afin que le BIT puisse bien comprendre les implications financières à long terme du fonctionnement du projet IRIS, compte tenu des économies réalisées grâce à la mise hors service des anciens systèmes et à la réaffectation des ressources existantes de gestion de l'information. L'étude souligne que le budget d'IRIS ne suffirait au BIT que pour la mise en application et le transfert de la nouvelle solution.
6. Enfin, l'étude contient une évaluation complète des différentes stratégies utilisables dans le cadre du projet qui révèle qu'en laissant tomber une partie du système intégré on en réduirait considérablement l'utilité sans grand avantage financier, et on ferait courir de nouveaux risques avec des frais supplémentaires à assumer du fait qu'il faudrait veiller au bon fonctionnement des gros ordinateurs obsolètes et assurer l'interface avec eux.

## II. Coût du projet

7. Compte tenu des facteurs de coûts décrits ci-après et de l'évolution des taux de change, le coût du projet est d'environ 40 millions de dollars E.-U., ce qui reste inférieur au coût de certains projets similaires mis en œuvre par des organisations du système des Nations Unies.
8. Selon l'étude du projet, il faut s'attendre à des frais de transition supplémentaires d'environ 2 millions de dollars E.-U. (soutien de l'équipe du projet pendant une période allant jusqu'à trois mois après la mise en place) et, pour un projet de cette nature, il faudrait une provision pour imprévus d'au moins 2,5 millions de dollars E.-U.
9. Les ressources dont dispose aujourd'hui IRIS, compte tenu des ajustements des taux de change et du paiement des taux d'intérêt, sont de 35,4 millions de dollars E.-U. Il manque donc environ 5 millions de dollars E.-U. jusqu'à la date de lancement, en novembre.

10. Parmi les principaux facteurs qui contribuent à une augmentation des coûts, il y a, en plus des pertes sur les taux de change, l'augmentation des exigences du système telle qu'elle a été confirmée après l'exercice de conception d'un système de «pilote de la salle de conférences» de septembre 2003, l'intégration des modules de gestion et de budgétisation stratégiques dans le cadre du projet, la récupération des pertes dues à des dépassements de budget pour certaines composantes du projet et le soutien supplémentaire apporté à la gestion du changement sous la forme d'activités d'éducation des utilisateurs et de formation, par exemple.

### III. Conclusions du Directeur général

#### *L'utilité d'IRIS*

11. IRIS est indispensable pour permettre à l'OIT de gagner en efficacité. Les structures et processus axés sur les résultats, introduits par le Directeur général, présupposent, pour être opérants, une transparence de fonctionnement à l'échelle du Bureau, la capacité de gérer les données en temps réel et l'obligation de justifier son action sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience. L'initiative de renforcement de la gestion, lancée par le Directeur général au début de 2003, a rencontré divers obstacles qui démontrent qu'il est urgent et impératif de faire en sorte que ces processus et la prise de décisions puissent s'appuyer sur des systèmes d'information adéquats. En tant que système intégré moderne, IRIS est un outil qui améliore grandement la capacité de réformer la gestion.
12. Sans IRIS, l'OIT reste tributaire de systèmes dépassés, de plus en plus susceptibles de dysfonctionnement. Les fabricants ont déjà retiré une fois leur soutien aux systèmes d'ordinateur central de plus en plus obsolètes de l'OIT, et la prochaine fois que cela se produira, peut-être n'y aura-t-il pas de solution provisoire pour assurer les services de comptabilité, de paie et autres fonctions essentielles, dont bon nombre reposent sur des systèmes datant des années soixante-dix.
13. Le Directeur général partage les conclusions de l'analyse selon laquelle IRIS est unique dans le système des Nations Unies et possède un potentiel propre à générer des avantages nettement supérieurs à ce que les raisons qui ont présidé à sa création permettaient de prévoir. Opter pour la mise en œuvre complète du projet, c'est aller bien plus loin que le remplacement de systèmes informatiques dépassés et vulnérables, utilisés pour les fonctions comptables, bien plus loin que l'automatisation des processus de travail administratif. En fait, en apportant une solution intégrée, IRIS fait faire à l'OIT un bond spectaculaire, grâce auquel elle sera en mesure de planifier, gérer et assumer efficacement les activités essentielles inhérentes à son mandat, compte tenu des exigences croissantes dans le domaine de l'information en temps réel, de la gestion du savoir, de la précision, de la transparence et de la conduite responsable et fiable des processus de travail. De ce point de vue, IRIS est essentiel à une réforme significative de la gestion de l'Organisation, dès lors capable de satisfaire aux normes les plus élevées du service, tant sur le plan interne qu'externe.
14. La principale valeur ajoutée d'IRIS réside dans sa fonction intégratrice, reliant les divers processus de travail et activités au sein de l'OIT et créant par là même les conditions nécessaires à la fourniture d'informations associées entre elles, permettant, en matière de gestion, de prendre des décisions avec la rigueur requise. C'est aussi ce qui fait sa complexité et ce qui explique que les besoins en capacité d'absorption et en préparation institutionnelle soient nettement supérieurs à ce qui était initialement prévu. En conséquence, pour exploiter tout le potentiel d'IRIS, notamment pour soutenir efficacement une réforme globale du mode de fonctionnement de l'OIT, il s'agit de faire l'effort nécessaire pour bien comprendre la portée et l'impact de ce système sur l'Organisation dans son ensemble, pour former la communauté des utilisateurs et pour apporter à ces derniers un soutien indéfectible.

## **Le financement d'IRIS**

15. Trouver des solutions à un problème budgétaire de l'ampleur indiquée ci-dessus constitue un défi majeur. D'où la nécessité d'assurer d'emblée au projet IRIS un financement adéquat, afin d'en assurer toutes les fonctionnalités tout en minimisant les risques, notamment en ce qui concerne son acceptation par les utilisateurs. Pour autant, l'OIT ne devrait pas sacrifier les engagements inscrits dans le programme et budget 2004-05.
16. Ainsi qu'indiqué ci-dessus, les fonds affectés au projet IRIS génèrent déjà des bénéfices de change et produisent déjà des intérêts. Selon la pratique établie, les bénéfices de change et les intérêts produits sont utilisés au profit de l'affectation approuvée (il en va de même des pertes de change, comme ce fut déjà le cas avec le projet IRIS).
17. En outre, les gouvernements du groupe des PIEM ont proposé en novembre que les fonds alloués aux défis de la gestion par prélèvement sur l'excédent 2000-01 soient affectés, le cas échéant, au projet IRIS. Une analyse de ces propositions est en cours, compte tenu notamment des demandes concernant la formation de cadres et de personnel sur le système IRIS. Par ailleurs, une analyse de toutes les ressources existantes sous l'angle de leur rattachement à IRIS devrait permettre de dégager des fonds supplémentaires.

## **Mesures adoptées pour améliorer la conduite du projet et maîtriser les coûts**

18. Après avoir tenu des consultations et examiné les conclusions et recommandations de l'étude externe, le Directeur général est rapidement intervenu pour régler les problèmes identifiés dans la structure administrative du projet. Il a nommé la directrice exécutive Sally Paxton promotrice et responsable principale du projet, représentant l'ensemble des utilisateurs, avec pour responsabilités le contrôle de la mise en œuvre effective par l'ensemble des personnes concernées des principales recommandations de l'évaluation indépendante commandée par lui-même, et la mise sur pied d'un comité directeur du projet et d'un comité des parties prenantes réformé. Dans ces structures de gouvernance réformées, les responsabilités et les pouvoirs seront clairement définis, ce qui permettra d'assurer au mieux la réalisation des objectifs fixés pour le projet IRIS. Les mesures prises devraient permettre le respect des délais, un strict contrôle des coûts, la pleine participation de l'ensemble des utilisateurs et l'adoption rapide et définitive des décisions nécessaires pour aller de l'avant.
19. En outre, les structures internes seront renforcées là où cela s'avère nécessaire, notamment en ce qui concerne les fonctions de gestion du changement, afin que l'ensemble des utilisateurs soit pleinement formé au fonctionnement du système. Le calendrier a été prolongé non seulement pour mettre la dernière main aux solutions techniques, mais aussi pour accorder le temps nécessaire aux essais, à la formation et aux activités de transition qui permettront d'assurer un transfert effectif des connaissances de l'équipe du projet aux futurs utilisateurs, et de préparer le personnel aux changements importants touchant les procédures et les systèmes. En outre, conformément aux recommandations formulées, le déploiement d'IRIS dans les régions commencera lorsque la mise en œuvre du système sera stabilisée au siège. Cela limitera le risque opérationnel lié à des changements simultanés et assurera un transfert sans à-coups et plus efficace vers les régions. Parmi les autres décisions adoptées, on peut citer le gel des travaux de conception et une analyse complète de l'appui nécessaire, y compris des options d'externalisation pour l'infrastructure technique et l'appui aux utilisateurs.

Genève, le 16 mars 2004.

*Document soumis pour information.*