



## DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Fonds pour les systèmes informatiques

#### Projet IRIS

#### I. Introduction

1. «Système intégré d'information sur les ressources» (IRIS) est le nom que le BIT a donné à son progiciel personnalisé de gestion intégrée (PGI). Les PGI sont des outils informatiques qui gèrent les processus liés aux ressources financières, matérielles et humaines dans l'ensemble d'une organisation. IRIS est une solution intégrée qui remplacera les systèmes multiples, périmés et isolés actuellement utilisés pour la comptabilité, la budgétisation, les paiements, les achats, le personnel et les états de paie. La plupart des fonctions d'appui au sein de l'Organisation – y compris la planification des programmes, les ressources humaines et les états de paie, la gestion financière et l'établissement de rapports y relatifs, les achats et les voyages – feront partie intégrante de cette nouvelle solution. Le module de gestion stratégique (MGS) qui a été adapté aux besoins de l'OIT, intégrera ces activités d'appui dans les objectifs stratégiques de l'Organisation.
2. A la session de mars 2004 du Conseil d'administration, il a été indiqué que le Directeur général avait commandé, en février 2004, une vaste étude externe du projet IRIS et avait immédiatement pris un certain nombre de décisions conformes aux recommandations de cette étude. Ces décisions visaient à protéger les fonds importants déjà investis dans le projet IRIS. Parmi les décisions figuraient une projection budgétaire révisée, un nouveau calendrier pour le siège et pour les bureaux extérieurs, un renforcement de la structure de gouvernance, l'accent à mettre sur un transfert des connaissances des consultants au personnel du BIT, une participation accrue des utilisateurs aux essais et à la formation et une étude approfondie des incidences financières à court et à long terme.
3. La commission se souviendra que le montant du budget révisé s'élevait à 40 millions de dollars E.-U., qui étaient le coût estimatif du projet, du fait de la nouvelle date de mise en service fixée à mi-novembre 2004. Il s'agissait ainsi de couvrir la mise en service au siège, le déploiement sur le terrain ne devant être opéré qu'après stabilisation du système. En outre, il a été recommandé d'allouer 2,5 millions de dollars E.-U. au maximum en tant que provision pour imprévus, ainsi qu'un montant supplémentaire de 2 millions de dollars E.-U. pour aider le personnel du BIT pendant la période de transition de l'ancien au nouveau système. Une analyse des dépenses totales d'appropriation a été prévue en vue d'estimer les dépenses d'appui au projet IRIS lorsque le système sera opérationnel.

## II. Changements apportés à IRIS depuis mars 2004

4. Des mesures immédiates ont été prises avant la session de mars du Conseil d'administration pour renforcer la gestion d'IRIS, et notamment la nomination de M<sup>me</sup> Sally Paxton en qualité de promotrice et responsable principale du projet. Une structure de gouvernance à trois niveaux a ensuite été établie pour superviser de manière effective tant le projet IRIS lui-même que son interaction avec l'ensemble des utilisateurs.
5. Au niveau du projet, un bureau de gestion du projet a été créé pour prêter assistance au directeur du projet. Au niveau suivant, un comité des parties prenantes a été mis sur pied en tant qu'interface essentielle entre les principaux membres de l'équipe du projet et les principaux représentants des futurs utilisateurs, y compris les unités administratives et les secteurs techniques. Le Comité des parties prenantes offre un mécanisme de consultation permettant de régler les problèmes pratiques tels que les changements à introduire dans les processus métiers et d'assurer la participation du personnel du BIT à la mise à l'essai et à la validation du nouveau système. Au plus haut niveau, un comité du projet a été établi pour servir d'organe consultatif à la promotrice du projet. Cet organe s'occupe principalement des questions relatives au budget, à la dotation en personnel et à la stratégie du projet.
6. La structure même du projet a été modifiée pour mieux intégrer les différents «domaines fonctionnels» (par exemple, finances, états de paie et achats). Les multiples plans du projet ont été rassemblés en un seul plan d'ensemble, et un suivi hebdomadaire a été mis sur pied pour mesurer avec précision les progrès réalisés par rapport aux prévisions et aux étapes fixées. Conformément à l'engagement pris en mars devant la commission de contrôler la portée du projet et de bloquer la conception d'éléments nouveaux et non essentiels, un comité de contrôle des changements a été créé au sein de l'équipe du projet pour filtrer, hiérarchiser et uniformiser les changements proposés ainsi que pour en estimer le coût.
7. Enfin, pour produire une plus grande synergie entre les membres de l'équipe d'IRIS et pour accroître l'efficacité de leur action, toute l'équipe a été transférée de différentes unités au siège dans le seul espace suffisamment grand pour en accueillir tous les membres, la bibliothèque du BIT. La salle de lecture a certes perdu plus de la moitié de son espace initial mais, grâce à la coopération active du personnel de la bibliothèque, ses activités ont été très peu perturbées. Cela a eu pour effet d'améliorer notablement la productivité et la communication au sein du projet.

## III. Progrès et étapes

8. La première étape importante d'IRIS a été franchie le 10 mai 2004, date à laquelle la capacité du MGS à établir le budget a été mise en œuvre simultanément au siège et sur le terrain. Si ce module ne représente qu'une partie du vaste champ d'application d'IRIS, il fournit des enseignements très utiles concernant le déploiement et le support d'un nouveau produit. Qui plus est, le BIT peut désormais créer directement un budget stratégique fondé sur le cadre stratégique, en utilisant un processus transparent qui relie les ressources aux résultats. Le programme et budget pour 2006-07, en cours d'élaboration, fait appel à ce nouveau système qui a été accueilli favorablement par l'ensemble des utilisateurs en raison de sa précision, de sa rapidité et de sa souplesse ainsi que de la transparence qu'il permet d'introduire.
9. Au cours de la session de mars du Conseil d'administration, la commission a jugé essentiel d'assurer une meilleure communication entre IRIS et ses futurs utilisateurs pour faciliter la transition de l'ancien au nouveau système. Une stratégie de communication a ensuite été mise en place pour mieux faire connaître le système. Sept préliminaires d'orientation ont

eu lieu en mai et en juin, y compris une session spéciale pendant la Conférence internationale du Travail en juin. Ces sessions ont répondu aux questions fondamentales concernant l'identité, les buts et le calendrier d'IRIS. Deux séries de 12 séances détaillées d'information d'une durée de quatre jours chacune ont été organisées en septembre, couvrant l'ensemble des principaux processus métiers. Nombreux sont les fonctionnaires qui y ont assisté, jusqu'à 100 par session, et les réactions ont été positives. Enfin, un vaste programme de formation, qui est actuellement mis sur pied, puisera un maximum de formateurs parmi les fonctionnaires du BIT. Cette initiative permettra d'économiser sur le coût des formateurs externes et contribuera aussi à garantir que les connaissances spécialisées concernant le système demeurent au Bureau.

- 10.** La question de la participation du personnel à l'élaboration du nouveau système d'information a également été soulevée par la commission lors de sa session de mars. Comme prévu, plus de 40 futurs utilisateurs ont été associés aux récentes activités de mise à l'essai et de validation. La participation du personnel a aussi été facilitée par un réseau de «coordonnateurs du changement» composé d'une vingtaine de personnes clés dans l'Organisation que le projet utilise comme points de contact pour désigner ceux qui prendront part aux mises à l'essai ainsi que pour valider des profils de sécurité ou dégager un consensus sur les rôles et les responsabilités. En parallèle, le transfert des connaissances des spécialistes externes aux fonctionnaires du Bureau a été un objectif prioritaire. Le nombre de consultants a progressivement diminué et celui des fonctionnaires du BIT associés au projet a augmenté, y compris à des postes d'encadrement. Par exemple, le principal sous-traitant avait affecté plus de 40 consultants au projet en février et près de 30 en avril; leur nombre n'est que d'un peu plus de 20 aujourd'hui.
- 11.** L'activité du projet qui a pris le plus de temps depuis mars a consisté à mener à terme la construction et la mise à l'essai du système. Le projet étant complexe, ce processus n'a pas manqué de soulever des difficultés et de subir des retards. En même temps, d'autres activités ont été poursuivies, et notamment les préparatifs en vue de la mise en service aux niveaux opérationnel et technique. La planification détaillée de la migration des anciens systèmes vers le nouveau est indispensable à la réussite du projet et doit respecter les processus métiers et les cycles de gestion tels que la clôture des comptes et l'établissement des états de paie, tout en veillant à ce que les données provenant des anciens systèmes soient validées avant d'être transférées dans les nouveaux.
- 12.** Autre tâche importante commencée en avril, l'analyse des dépenses totales d'appropriation. Comme il a été signalé à la commission en mars 2004, le projet IRIS a démarré sans que l'on ait une image globale de toutes les implications financières inhérentes à la mise en place et à la maintenance d'un système informatique moderne. Les conclusions préliminaires de l'analyse sont exposées à la section V ci-après. Cette analyse comporte un examen des capacités globales du BIT en matière de technologie de l'information, une analyse de rentabilité concernant la sous-traitance de la totalité ou d'une partie du fonctionnement et de la maintenance du système IRIS ainsi que l'examen des différentes structures d'appui possibles et leurs incidences budgétaires pour le reste de la période biennale en cours.
- 13.** La décision sur le point de savoir si – et dans quelle mesure – il est dans l'intérêt du BIT de sous-traiter l'appui à IRIS a fait l'objet d'une étude approfondie et a donné lieu à une procédure d'appel d'offres. En dernière analyse, il a été décidé que le BIT devrait garder l'appui aux utilisateurs, la formation, la maintenance fonctionnelle et le développement du système afin de conserver au maximum les connaissances acquises et de réduire au minimum les coûts de fonctionnement. Il a aussi été décidé que l'achat, l'hébergement et la maintenance des gros ordinateurs pourraient être plus efficaces et plus rentables si l'on faisait appel à un partenaire spécialisé. Un contrat de cinq ans pour la fourniture de cette

infrastructure et des services connexes a été signé en septembre 2004, pour un coût annuel de 1,1 million de dollars E.-U.

14. Une autre tâche a été achevée: le contrôle informatique du système. Ce contrôle a confirmé que le coût de fonctionnement d'IRIS sera en partie compensé par le recours au réseau décentralisé des membres du personnel d'appui informatique, appelés à fournir une aide directe aux utilisateurs d'IRIS et, le cas échéant, aux informaticiens faisant partie de l'équipe principale chargée de la maintenance et du support d'IRIS. Le contrôle a aussi montré que le système IRIS permettra au Bureau de réaliser progressivement des économies grâce à la mise hors service des anciens systèmes, au redéploiement de quelques fonctionnaires et au non-renouvellement de certains contrats de collaboration extérieure.

#### **IV. Etat d'avancement et calendrier**

15. A la fin de septembre 2004, IRIS est dans les temps pour l'achèvement de la construction et de la mise à l'essai du système avant la mi-novembre 2004. Cependant, au-delà de la mise au point de la solution technique, toute une gamme de tâches concomitantes et interdépendantes doivent encore être accomplies pour assurer la mise en service complète du système au siège. Comme le projet a accumulé jusqu'à quatre semaines de retard au cours de l'année, et pour éviter d'introduire des facteurs de risque inutiles à ce stade tardif, il a été décidé de ne pas procéder à la mise en service à la date qui était prévue en novembre. Au lieu de cela, pour assurer une meilleure préparation finale ainsi que l'acceptation du système par les utilisateurs et leur formation, et pour permettre la clôture des comptes à mi-chemin de la période biennale avec un système familier et unique, il a été décidé de reporter la mise en service en prenant pour date cible le 20 février 2005, c'est-à-dire la date la plus proche possible de novembre 2004 qui respecte les cycles de gestion (principalement les états de paie) et permet d'exécuter parallèlement et avec efficacité le programme de formation. Cette date sera confirmée lorsque les principales tâches techniques auront été menées à bien en octobre et en novembre.
16. Une fois que le système aura été mis en place et entièrement testé, l'équipe du projet sera nettement réduite, pour passer en deux semaines de 120 personnes environ sur le site du projet à 55 personnes selon les estimations. Cette équipe de préparation restera en place jusqu'à la nouvelle date de mise en production. En décembre 2004, elle assurera la validation du système par les utilisateurs, préparera le passage de l'ancien au nouveau système, finira d'élaborer le matériel de formation et travaillera avec le sous-traitant pour assurer l'état de préparation de la plate-forme technique. Le programme de formation officiel débutera en janvier 2005 et sera poursuivi jusqu'à la mise en production. Immédiatement après la mise en production, l'équipe sera amputée d'une dizaine de personnes pendant une période de transition de trois mois. Une analyse a été entreprise pour obtenir des informations plus précises, mais il est d'ores et déjà prévu que, d'ici à juin 2005, l'équipe sera encore réduite et ne comportera plus qu'un noyau dur d'environ 25 personnes, plus 13 spécialistes détachés par un fournisseur de services techniques.
17. Comme indiqué plus haut, le MGS a été mis en place au siège et sur le terrain et est maintenant utilisé par tout le personnel du BIT dans le processus de planification budgétaire pour 2006-07. Lorsque tous les modules d'IRIS auront été stabilisés au siège, il sera procédé au déploiement sur le terrain aussitôt que possible en étant prudent. Une analyse préalable des processus métiers est prévue. Les composantes les plus importantes du déploiement du système sur le terrain seront la formation et l'appui, et les questions relatives à la connectivité seront également traitées.

18. Les travaux visant à affiner la structure d'appui à IRIS se poursuivront jusqu'à la fin de 2005. Cette structure comprendra des fonctionnaires du BIT et un petit nombre de consultants. Cette équipe restreinte aura la capacité d'assurer l'entretien continu et l'amélioration progressive du système existant, mais non de mettre en place de nouvelles fonctionnalités importantes. Lorsque le système aura été stabilisé au siège, l'équipe, avec des fonctionnaires du secteur des services administratifs et de management, sera chargée de sa mise en service sur le terrain. Il est prévu qu'au cours de 2005, la structure d'appui à IRIS, au départ autonome et essentiellement centralisée, sera pleinement intégrée dans les structures d'appui globales du Bureau.

## V. Budget et dépenses d'IRIS

19. Le coût du développement et de la mise à l'essai du système IRIS étant estimé à 40 millions de dollars E.-U., la réserve pour imprévus de 2,5 millions de dollars annoncée en mars 2004 ne sera probablement pas nécessaire. Cette prouesse est rendue possible par les efforts énergiques et constants qui ont été déployés pour abaisser le niveau des dépenses engagées pour le projet. Le projet a également réduit les risques encourus par le Bureau en limitant l'excessive simultanéité des tâches, même si cela a contribué par ailleurs au report de la date de mise en service. Grâce à la compression des dépenses et à la libération en novembre de la plupart des membres de l'équipe du projet, l'incidence budgétaire du report de la mise en service sera faible ou nulle au niveau du projet. Ce report aura cependant une incidence sur l'Organisation dans son ensemble: les économies à court terme devant découler de la mise hors service des anciens systèmes ou du non-renouvellement de contrats de collaboration extérieure seront également réalisées un peu plus tard.
20. L'analyse des dépenses totales d'appropriation pour la période allant de la mi-novembre 2004 au 31 décembre 2005 évalue ces dépenses à 13,6 millions de dollars. Ce montant comprend les ressources pour l'équipe de production et pour la transition temporaire jusqu'en mai 2005, les honoraires à verser pour l'infrastructure technique sous-traitée, les droits de licence pour l'exploitation des logiciels et les frais accessoires. L'analyse évalue par ailleurs à 8 millions de dollars le coût annuel de l'appui à IRIS, une fois qu'il aura atteint un «état stable» (c'est-à-dire sans engagement de grandes dépenses pour de nouvelles versions améliorées, pour des modifications des fonctionnalités ou pour un déploiement sur le terrain). Ces chiffres ne comprennent pas les économies à court ou à long terme.
21. Etant donné les contraintes budgétaires, un nouvel effort a été fait pour abaisser le coût total de l'appui à la mise en production. A la suite de consultations internes activement menées, et bien que l'on reconnaisse le risque d'un retard dans la stabilisation et le déploiement sur le terrain, les projections de coûts pour la période allant de la mi-novembre 2004 au 31 décembre 2005 ont été abaissées à 11,9 millions de dollars, avant économies. Ce montant comprend 2 millions pour les dépenses à engager pendant la période de transition, comme annoncé en mars 2004, et 9,9 millions pour l'appui à la mise en production, et notamment pour le personnel, les droits de licence, l'appui technique sous-traité et les frais accessoires.
22. Les économies à réaliser grâce à IRIS seront à la fois immédiates et à plus long terme. Actuellement, le Bureau estime à 1 million de dollars les économies annuelles immédiates qui seront réalisées sur les dépenses de personnel grâce à la réaffectation d'informaticiens aux activités actuelles d'IRIS, et à 450 000 dollars les économies annuelles sur les dépenses non afférentes au personnel. La moitié seulement des économies sur ces autres dépenses seront réalisées en 2005, car les anciens systèmes devront être maintenus en ligne pendant le premier semestre de l'année. La possibilité de réaliser encore 750 000 dollars

d'économies annuelles sur les dépenses de personnel a déjà été identifiée, mais ces économies ne seront réalisées que lorsque les fonctionnaires dont les tâches seront remplacées par IRIS auront été redéployés. Les ressources totales nécessaires au support d'IRIS de la mi-novembre 2004 au 31 novembre 2005 s'élèvent à 10,7 millions de dollars, et le coût net annuel du maintien d'IRIS dans un état stable par la suite est estimé à 5,8 millions de dollars environ.

23. La commission est saisie d'un document sur l'utilisation de l'excédent de 2000-01<sup>1</sup> qui identifie les ressources non affectées sur le montant de 10,4 millions de dollars provenant des gains de change. Ce document contient une proposition tendant à ce que ces ressources soient transférées au Fonds pour les systèmes informatiques pour financer l'achèvement d'IRIS et le support permanent du système. La recherche continue d'économies devrait se poursuivre pendant la période de transition et, dans le cadre de la structure qui sera mise en place après la mise en production cette recherche d'économies devrait permettre, au cours de 2005, de combler le déficit de 300 000 dollars. Si le Conseil d'administration accepte cette proposition, le financement d'IRIS en 2005 sera donc assuré. Cette recommandation est faite à l'issue d'un examen détaillé de toutes les options ouvertes au Bureau et compte tenu de la nécessité qu'IRIS dispose immédiatement des ressources nécessaires pour appuyer la phase critique de mise en service et de transition. Les propositions de programme et de budget du Directeur général pour 2006-07 prévoient des crédits pour couvrir les coûts de fonctionnement d'IRIS en même temps que le coût de sa mise en service sur le terrain, qui est lié dans une grande mesure à la formation du personnel, pour laquelle des crédits sont ouverts dans le programme et budget. La mise en service sur le terrain ne devrait pas entraîner de changements importants dans les frais d'exploitation récurrents d'IRIS.
24. Comme pour la plupart des progiciels de gestion intégrée, la réalisation d'économies importantes grâce à l'amélioration de l'efficacité prendra un certain temps. De manière générale, il faut pour cela que plusieurs conditions soient réunies: existence d'un système d'information moderne et souple comme IRIS, réalisation d'une analyse des processus métiers et identification des possibilités de réduire les tâches superflues, les activités redondantes, le gaspillage de temps et de ressources, les goulets d'étranglement liés aux procédures, etc. Le premier de ces objectifs sera atteint à brève échéance, et l'on avance vers l'accomplissement du second pendant toute la phase de développement du projet. A la fin du mois de septembre, une équipe spéciale interne a été créée pour analyser la structure à mettre en place après la mise en production, le calendrier et les dispositions connexes pour la période de transition, la dotation en effectifs et le budget, et pour faire des recommandations à ce sujet. Cette analyse permettra de quantifier de façon plus précise les autres économies à attendre de la mise en service d'IRIS, même si leur réalisation doit attendre la formation de reconversion et le redéploiement de fonctionnaires. Tout sera fait bien entendu pour protéger l'emploi des fonctionnaires titulaires. Si la reconversion et le redéploiement s'avèrent impossibles, des dispositions seront prises pour traiter ces situations conformément aux dispositions du Statut du personnel. Si d'autres économies potentielles sont identifiées avant novembre 2004, la commission en sera informée.
25. Avec le lancement d'IRIS, le BIT fait un grand pas, un pas audacieux, vers l'adoption de méthodes de travail beaucoup plus efficaces et d'un processus décisionnel plus efficace, ce qui favorise directement l'amélioration continue de l'exécution de son mandat. Le processus de changement en cours aura des conséquences importantes sur la manière dont l'Organisation est gouvernée, gérée et perçue. Pour rentabiliser au maximum ce changement ainsi que le gros investissement financier et humain qui est actuellement réalisé, l'Organisation doit saisir l'occasion qui se présente, exploiter les outils fournis et

<sup>1</sup> Document GB.291/PFA/7.

s'assurer les avantages offerts. La mise en service du module de gestion stratégique a montré l'exemple à suivre et sur lequel prendre appui pour que son succès se répète dans toute l'Organisation.

Genève, le 26 octobre 2004.

*Document soumis pour information.*