



DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Système intégré d'information
sur les ressources (IRIS)****Introduction**

1. Lors de la 295^e session (mars 2006) du Conseil d'administration, le Sous-comité des technologies de l'information et de la communication (ICTS) de la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA) a examiné les progrès réalisés dans la mise en service du Système intégré d'information sur les ressources (IRIS). Parmi les informations communiquées à ce sujet figuraient notamment un examen du calendrier de mise en service, un aperçu des fonctionnalités, les mesures prises pour intégrer le système dans les activités du Bureau, la situation en matière de formation, les bénéfices déjà tirés du système ainsi que les objectifs visés et les mesures spécifiques préconisées en vue du déploiement d'IRIS sur le terrain. Il a également été procédé à deux démonstrations en temps réel des fonctionnalités du système.
2. Le rapport financier et états financiers vérifiés du soixante-neuvième exercice (2004-05)¹ contenait un certain nombre de remarques et de recommandations ayant pour objet d'orienter le Bureau dans la poursuite du développement d'IRIS et concernant les mesures à adopter pour tout projet ultérieur en matière de technologies de l'information. La PFA a été informée au cours de sa 295^ebis session (mai 2006) des mesures déjà mises en œuvre par le Bureau pour donner suite à ces recommandations. Les enseignements tirés de la mise en service d'IRIS au siège sont présentés ci-après.
3. Pour replacer le présent document dans son contexte, il importe de rappeler que la justification de la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée moderne au BIT résidait dans le fait qu'il devenait urgent, pour répondre aux nouveaux besoins, de remplacer les anciens systèmes obsolètes de plus en plus difficiles et coûteux à entretenir.
4. Le système IRIS couvre principalement les éléments suivants:
 - sommes à payer;
 - sommes à recevoir;

¹ Voir document GB.295bis/PFA/1.

- prestations;
 - formulation, mise en œuvre et gestion budgétaires;
 - gestion de trésorerie;
 - établissement de rapports financiers;
 - Grand livre;
 - gestion des ressources humaines, administration et établissement de rapports;
 - états de paie et prestations;
 - achats;
 - voyages;
 - trésorerie.
5. Le module de gestion stratégique du système IRIS est une interface intégrée collaborative conçue pour permettre la gestion des activités de planification, de mise en service et de suivi, ainsi que l'établissement de rapports dans le cadre d'une stratégie axée sur les résultats.
6. Toutes ces fonctionnalités sont disponibles et opérationnelles dans le système IRIS. Lors de sa mise en service, un nombre important d'améliorations ont été apportées au système pour améliorer la qualité, la sécurité et la facilité d'utilisation des informations essentielles dans l'ensemble du Bureau. Comme c'est toujours le cas lorsque l'on veut opérer des réformes majeures au niveau des techniques, des procédures et des opérations, la mise en œuvre d'IRIS a posé un certain nombre de problèmes importants au Bureau. Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur les enseignements essentiels qu'il convient d'en tirer pour l'avenir, tout particulièrement dans la perspective du déploiement d'IRIS sur le terrain.

Enseignements pour l'avenir

Gestion du changement

7. **Le changement est un processus, non pas un événement isolé.** Les activités liées à la gestion du changement telles que la formation, les services d'appui, les communications, la définition des rôles et l'adaptation des structures organisationnelles et des profils du personnel en fonction des nouvelles procédures mises en place demandent une attention aussi précoce que soutenue. Le système IRIS a eu une incidence sur le travail quotidien des membres du personnel, y compris sur celui de certains d'entre eux ne participant pas directement à la mise en service du système. Pour modifier le comportement du personnel, il est indispensable de mettre en place des programmes visant à l'inciter à acquérir les aptitudes et les compétences nécessaires pour l'utilisation d'IRIS et que ces acquis soient reconnus. A l'origine, la responsabilité de la gestion du changement avait été confiée à un partenaire extérieur qui n'avait pas une bonne compréhension du fonctionnement du Bureau. Cette tâche est désormais assumée par des membres du personnel du Bureau qui acquièrent les compétences requises. Un comité consultatif pour le changement organisationnel chargé de régler un grand nombre de problèmes a été créé.

- 8. Gestion des attentes.** Il est important que les attentes soient à la fois réalistes, atteignables et portées régulièrement à la connaissance de l'ensemble du personnel. Celui-ci ne peut se sentir impliqué que s'il connaît la teneur du projet, les problèmes qu'il soulève et les répercussions qu'il aura sur les tâches quotidiennes. Il importe de définir et de suivre une stratégie et un plan de communication formellement établis et de tenir régulièrement des réunions d'information afin de répondre aux préoccupations et aux attentes du personnel. Un certain nombre de réunions, de téléconférences, d'ateliers et de discussions directes sur la stratégie et la planification ont eu lieu avec les directeurs et le personnel des bureaux extérieurs afin d'expliquer et de gérer les attentes relatives au déploiement d'IRIS sur le terrain.
- 9. A l'écoute des utilisateurs finaux.** Ces utilisateurs doivent être impliqués dès le départ afin qu'ils comprennent les problèmes auxquels sont confrontés l'administration et les utilisateurs clés. Ce sont principalement les responsables du projet travaillant directement avec le personnel d'IRIS qui ont fourni des informations sur les besoins fonctionnels. Malgré leur importance, ces informations étaient loin d'être suffisantes. Bien que les solutions apportées par IRIS aient entraîné des améliorations et des gains d'efficacité pour de nombreux utilisateurs, d'autres ont vu leur charge de travail s'accroître au quotidien. Les séances d'information du forum des utilisateurs et des FCO d'IRIS permettent maintenant aux utilisateurs clés du système de partager leurs expériences, leurs idées et leurs préoccupations avec les principaux décideurs.
- 10. Ne pas sous-estimer les répercussions de la centralisation ni de la décentralisation.** Il est indispensable d'analyser les répercussions que peuvent avoir ultérieurement les changements apportés aux structures internes de service et de soutien sur les procédures administratives, les opérations et les effectifs. Ainsi, il a été décidé de centraliser des procédures auparavant décentralisées, et vice versa, ce qui a entraîné pour beaucoup de départements une augmentation de la charge de travail administratif et de gestion, alors que d'autres voyaient la leur baisser. Le déséquilibre qui en est résulté a eu de lourdes répercussions sur la poursuite des opérations. Des efforts sont déployés dans l'ensemble du Bureau pour rationaliser les procédures administratives et les structures organisationnelles grâce au recours à des services et à des centres d'excellence communs.
- 11. L'intégration doit s'accompagner d'une bonne coordination.** Avec un système intégré, les responsables de procédés doivent veiller à ce que les procédures administratives transorganisationnelles fonctionnent bien. Avant la mise en place d'IRIS, les anciennes applications autonomes pouvaient être gérées et fonctionner au sein d'entités départementales sans que cela ait une grande incidence sur d'autres unités fonctionnelles. Après la mise en service d'IRIS, des conflits de priorités et des procédures ambiguës au sein d'une unité fonctionnelle donnée peuvent avoir de graves répercussions sur les activités de l'ensemble du Bureau.

Formation et soutien

- 12. Eduquer tout en formant.** Pour tirer le meilleur parti d'un progiciel de gestion intégrée, tel qu'IRIS, le personnel doit en maîtriser toutes les fonctions. Si les utilisateurs ne reçoivent pas une formation adéquate, ils peuvent se sentir frustrés, les coûts de soutien augmenteront, le retour sur investissement ne sera pas aussi bon que prévu et l'amélioration des opérations risque de ne pas être à la hauteur des attentes. La formation du personnel a été conçue et dispensée par le personnel de projet au moment de la mise en production et de la préparation. Elle était à la fois trop succincte, trop complexe et trop fragmentée. Elle devrait être plus globale et couvrir les règles, politiques et procédures sous-jacentes qui ont changé avec la mise en service d'IRIS. La formation à l'utilisation du système IRIS est maintenant dévolue à HRD, et la stratégie, le programme ainsi que les

matériaux et méthodes pédagogiques actuels prennent en compte le fait qu'il est important de ne pas se borner à former les utilisateurs mais qu'il faut aussi les éduquer.

- 13. Prévoir un personnel de soutien adéquat.** Le soutien fonctionnel fourni au sein de l'Organisation doit garantir que les utilisateurs clés, les services d'assistance technique, les centres de compétence et autres groupes de soutien non seulement ont la capacité de répondre à la première vague de demandes présentées immédiatement après la mise en production, mais aussi sont en mesure de répondre aux demandes qui leur seront faites lors des journées de travail ordinaires. Le modèle de soutien d'IRIS fait appel à des utilisateurs clés désignés et à des services d'assistance technique distincts apportant un soutien de premier et de deuxième niveau aux utilisateurs. La plupart opèrent de manière indépendante à temps partiel et, du fait qu'ils doivent répondre à d'autres priorités urgentes, leurs effectifs ne sont pas toujours suffisants. En l'absence d'un guichet unique, les utilisateurs peuvent se trouver renvoyés d'un service d'assistance informatique à un autre, sans que leurs problèmes soient résolus au moment où ils en ont besoin. Un certain nombre de scénarios sont à l'étude pour mieux intégrer et centraliser les activités de soutien.

Gouvernance et gestion

- 14. Rallier tout le personnel aux projets collectifs.** Il est indispensable de faire en sorte que le personnel concerné participe à la mise en service du système dès le départ. Les unités fonctionnelles doivent consacrer le temps et les efforts nécessaires pour comprendre les solutions envisagées et contribuer à leur formulation. Si tel n'est pas le cas, des informations d'une importance critique ne seront pas prises en compte, ce qui entraînera des lacunes dans la configuration et la conception des logiciels, dans l'enchaînement des procédures et dans la documentation fournie aux utilisateurs finaux. L'absence de participation des responsables de procédés et des utilisateurs finaux lors des essais de réception peut également entraîner des erreurs inattendues nécessitant par la suite des modifications onéreuses des solutions mises en œuvre.
- 15. Recruter un personnel d'encadrement possédant l'expérience technique nécessaire.** La mise en service d'un progiciel de gestion intégrée, qui nécessitait l'emploi d'une terminologie, de technologies et de méthodologies nouvelles, représentait un domaine totalement inconnu pour le BIT. Faute de disposer parmi le personnel des experts nécessaires, l'administration a dû fortement s'appuyer sur les conseils et les directives d'experts extérieurs, et les conseils qui lui ont été dispensés n'ont pas toujours été dans le meilleur intérêt du Bureau. Dans les dernières phases de la mise en service du projet, les questions de gouvernance ont retenu davantage d'attention, ce qui a entraîné des modifications importantes au niveau du personnel d'encadrement du projet, tant interne qu'externe. Grâce à ces changements, les tâches restantes ont pu être accomplies dans les limites budgétaires et selon le calendrier prévus.
- 16. Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour assurer la transition.** Il importe d'évaluer avec exactitude les ressources et le temps nécessaires pour parachever la transition et stabiliser le système après sa mise en production. En raison d'une diminution rapide du niveau des effectifs affectés au projet par suite de restrictions budgétaires appliquées immédiatement après la mise en production, il a fallu plus longtemps que prévu pour stabiliser IRIS et atténuer les répercussions de cette réforme.
- 17. Les lieux de travail ouverts facilitent le dialogue.** Le fait de rassembler en un seul lieu tous les effectifs affectés au projet en a totalement modifié la dynamique. La productivité, la ponctualité des décisions, les communications, le transfert des connaissances et la

gestion des risques ont été considérablement améliorés lorsque l'ensemble du personnel travaillant sur le projet a été regroupé en un seul endroit en juin 2004.

18. **Mise en service par phases successives.** Le fait d'avoir mis IRIS en service au siège avant de le déployer sur le terrain a diminué les risques dans leur ensemble, donné le temps de stabiliser et d'améliorer les nouvelles procédures mises en œuvre, de transférer les connaissances opérationnelles aux membres du personnel permanent, de renforcer les compétences au sein de l'Organisation en matière d'appui et de formation, et de mettre en application les leçons tirées avant de déployer le système sur le terrain.

Ressources et coûts

19. **Rester dans les limites du champ d'application.** La mise en place de mécanismes de contrôle permettant de limiter rigoureusement «l'élargissement» du projet est indispensable. Le champ d'application d'IRIS était bien circonscrit à l'origine, mais les mécanismes de contrôle faisaient défaut pour en limiter l'élargissement. Des demandes incessantes visant à inclure des fonctionnalités «qu'il serait bien d'avoir» ont entraîné certains retards et une complication induite des procédures rendues plus difficiles pour les utilisateurs. Il est sage de fournir une solution plus facile à gérer, moins coûteuse et plus pratique et de reporter l'ajout de fonctionnalités non prévues à l'origine à une date ultérieure, lorsque de nouveaux logiciels auront été mis au point et après une analyse approfondie des coûts et avantages.
20. **Assurer le suivi du projet.** Pour maîtriser les coûts, des techniques de gestion de projet rigoureuses doivent être adoptées; il faut notamment des objectifs et des indicateurs de réussite critiques clairement définis, une méthodologie de projet détaillée, une gestion des risques stricte, une définition claire des rôles et des voies hiérarchiques pour la prise des décisions, une évaluation exacte des ressources et des délais requis, ainsi que des mécanismes permanents de gouvernance et de supervision. Il est important que des critères d'évaluation ainsi que des indicateurs et des systèmes régulateurs soient établis et des audits périodiques prévus pour vérifier que le projet se déroule selon les objectifs et le calendrier convenus. Il faut en outre agir promptement dès qu'un ajustement s'avère nécessaire.
21. **Envisager l'externalisation avec beaucoup de prudence.** L'externalisation de l'infrastructure technique et des services de mise au point a permis au Bureau de se concentrer sur ses activités essentielles et de réduire les répercussions sur les activités et le personnel informatiques. Le fait de disposer à l'extérieur d'équipements, de logiciels et de facilités faisant pleinement double emploi offre un niveau de sécurité indispensable et permet d'assurer la continuité des opérations en cas de catastrophe. Il faut toutefois redoubler d'efforts pour bien gérer les relations avec les fournisseurs extérieurs, coordonner les travaux et veiller à ce que la qualité des services fournis réponde à ce qui a été convenu.

Résumé

22. La mise en production d'IRIS s'est déroulée de manière satisfaisante en ce sens que le système a permis de remplacer les systèmes patrimoniaux existants et a répondu aux objectifs fonctionnels fixés. Toutefois, il aurait fallu consacrer davantage de temps et accorder une plus grande importance aux objectifs organisationnels et administratifs d'ensemble. Pour appliquer les leçons tirées de la mise en service du système au siège à son déploiement sur le terrain, il est impératif de s'assurer de la participation active des

responsables des unités fonctionnelles et des départements pendant toute la durée des opérations.

23. Une gestion du changement sur le long terme est indispensable pour permettre au personnel à tous les niveaux du Bureau d'utiliser efficacement le nouveau système. Lorsque l'on envisagera son déploiement sur le terrain, il faudra procéder à une analyse approfondie des répercussions en termes de coûts, d'avantages et de risques avant de décentraliser des fonctions précédemment centralisées, ou vice versa. Il est par ailleurs important d'avoir dès que possible un retour des utilisateurs d'IRIS et de faire connaître et de gérer les attentes car un grand nombre des bénéfices que l'on peut retirer d'un progiciel de gestion intégrée se font souvent sentir à long terme, sont de nature qualitative et nécessitent des efforts soutenus.

24. L'enseignement, peut-être le plus important, tiré de la mise en service du système au siège est que la capacité des organisations, y compris l'OIT, d'opérer des réformes profondes dans des délais restreints est limitée. Il importe que la mise en service d'IRIS sur le terrain se fasse progressivement et uniquement une fois que le personnel aura été formé et sera prêt à faire face dans leur intégralité aux répercussions qu'auront les nouvelles procédures et technologies introduites par IRIS.

Genève, le 20 septembre 2006.

Document soumis pour information.