

**DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR****Formation au Système intégré  
d'information sur les ressources (IRIS)****Introduction**

1. Le présent document contient une mise à jour de la situation actuelle et des progrès accomplis en ce qui concerne la stratégie de formation à IRIS, qui a été placée en janvier 2007 sous la responsabilité du Département du développement des ressources humaines (HRD). Le document présente une vue d'ensemble de l'approche de la formation à IRIS, donne un aperçu des résultats obtenus à ce jour et indique les activités prévues pour 2008-09. Il aborde aussi les recommandations formulées lors de précédentes réunions du Sous-comité des technologies de l'information et de la communication.
2. La stratégie de formation à IRIS a pour objectif général de tirer parti des avantages d'IRIS en faisant mieux connaître les capacités du système et de faciliter un transfert des connaissances afin de renforcer les compétences internes. Cette stratégie est fermement ancrée dans la stratégie en matière de ressources humaines vu qu'elle contribue à promouvoir la formation et le perfectionnement du personnel et à améliorer l'efficacité et l'efficacités du Bureau dans l'exécution de son mandat. La stratégie de formation à IRIS contribue en outre de façon décisive à appuyer la gestion axée sur les résultats en favorisant l'utilisation des outils et techniques nécessaires pour enregistrer et contrôler les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés.

**Approche générale et enseignements tirés**

3. La définition de la stratégie de formation à IRIS s'est toujours articulée autour du rôle et des responsabilités des utilisateurs. La première série de cours de formation organisée au moment de la mise en production en 2005-06 a représenté un effort et une performance énormes et a permis au siège de passer au système IRIS sans interruption majeure. Des cours et des ateliers ont été offerts à plus de 800 utilisateurs dans les domaines suivants: introduction à IRIS, achats, traitement des contrats de collaboration extérieure, demandes d'ordre de mission et demandes de remboursement de frais de voyage, gestion des projets de coopération technique, gestion budgétaire (BO et CT), autorisations de paiement externe, établissement de rapports au moyen de l'application Oracle Discoverer, sommes à payer/facturation, et traitement des actions relatives au personnel.

4. Des améliorations ont été apportées depuis lors à la stratégie de formation en fonction des changements introduits dans le système et de l'expérience acquise. La méthode initiale axée sur l'apprentissage en salle de cours et sur les aspects pratiques a été améliorée grâce à une approche didactique plus diversifiée offrant un large éventail d'options de formation et faisant appel à des techniques nouvelles propres à fournir une formation actualisée en cours d'emploi. D'autres changements ont été apportés sur la base des enseignements tirés des informations fournies en retour par les participants à l'issue des séances initiales de formation qui ont eu lieu en 2005-06 au moment de la mise en production.
5. L'un des principaux enseignements tirés concerne la conception du cours. Sur le plan conceptuel, les premiers cours de formation reposaient sur la définition des différents rôles dans le cadre d'un module spécifique. Cette approche initiale de la formation a certes été efficace mais les participants ont estimé que cette structure modulaire axée sur les rôles devrait être redéfinie pour mieux refléter les réalités du lieu de travail sur la base de processus de bout en bout. En outre, les participants souhaitaient obtenir davantage d'informations sur les règles et réglementations régissant les transactions. La nécessité s'est fait sentir d'élaborer un programme plus intégré et plus cohérent sur toutes les fonctionnalités d'IRIS, qui coïncide avec les règles et réglementations concrètes et qui reflète la large gamme des processus de bout en bout.
6. A partir d'une autre amélioration suggérée, les cours ont été réorganisés autour d'une approche éducative progressive plus séquentielle, c'est-à-dire de l'octroi des compétences minimales à des cours de base, avancés puis spécialisés. De plus, il a fallu établir un programme pour orienter les participants sur les cours à choisir et dans quel ordre. De même, pour optimiser la capacité des responsables de tirer pleinement profit du système IRIS en tant qu'outil d'information, une série de cours distincts ont dû être mis en place, entièrement axés sur le rôle que jouent les responsables dans l'utilisation d'IRIS.
7. Les participants ont aussi estimé qu'un large éventail d'outils de formation serait très utile. Des matériels de référence postformation seraient nécessaires pour compléter ceux qui sont utilisés pour dispenser la formation. Les matériels ont été révisés de manière à inclure des composantes plus interactives et à permettre de «reconditionner» les cours en options diverses. En outre, des plans de cours structurés et des guides complets ont donné plus de cohérence au contenu des cours d'un formateur à l'autre.
8. Les formateurs internes et les experts dans l'un des domaines d'IRIS qui ont donné des cours dans des salles de classe et dans le cadre d'ateliers ont été très appréciés. On a constaté qu'il valait mieux confier les tâches de formation au personnel interne vu que les formateurs externes ne comprennent pas toujours l'environnement de l'utilisateur ni les politiques et procédures du BIT. De surcroît, la formation de personnel interne a contribué à assurer le transfert des connaissances à l'échelon du Bureau et a favorisé le partage des connaissances parmi les membres du personnel.

## **Méthodologie de formation révisée**

9. Les enseignements tirés des sessions de formation organisées en 2005-06 ont été intégrés dans l'actuelle approche de la formation. Le programme ainsi que les cours et matériels de formation ont été redéfinis de manière intégrée pour mieux traduire la façon dont les fonctionnaires du BIT utilisent IRIS pour s'acquitter de leurs tâches, et non plus en fonction de la structure des différents modules d'IRIS. Les cours reposent maintenant sur des matériels complémentaires de formation et de référence qui donnent au programme de formation un caractère polyvalent. La nouvelle formule permet de mieux répondre aux besoins de formation de ceux qui souhaitent acquérir des compétences entièrement nouvelles et peut être aisément «reconditionnée» en matériels destinés à des actes de procédure, des

fiches de consultation rapide, des ateliers thématiques, des réponses aux questions fréquemment posées (FAQ) pour les responsables du contrôle financier, au service d'assistance technique, à des modules d'autoformation, des matériels de référence en ligne et des fichiers d'aide.

- 10.** La liste des cours a été déterminée en fonction des tâches à exécuter puis agencée en parcours d'apprentissage qui montrent aux utilisateurs la voie à suivre pour satisfaire leurs besoins de formation. Ces parcours sont structurés, d'un niveau élémentaire à un niveau spécialisé, et des cours prérequis sont prévus pour établir une approche progressive de la formation et pour assurer des niveaux communs de compréhension parmi les participants. Actuellement, il existe six parcours de formation intégrée qui permettent aux utilisateurs de comprendre la séquence des cours et l'interdépendance entre les différentes fonctionnalités. Un parcours porte plus particulièrement sur les besoins de gestion. Ces parcours abordent les besoins de formation aussi bien des utilisateurs finals au niveau du département que des unités d'appui centralisées et spécialisées. La conception et la mise au point d'une formation aux fonctions d'une unité d'appui centralisée sont un élément très important qui permet de répondre aux besoins de formation du personnel et d'envisager une décentralisation de certaines fonctions sur le terrain à la faveur du déploiement d'IRIS.
- 11.** L'approche diversifiée de la formation qui a été adoptée fournit des méthodes et des outils très divers qui correspondent aux différents styles d'apprentissage et contraintes de temps du personnel. Parmi les options figurent la formation classique, l'étude en autodidacte, un soutien personnalisé, des ateliers et plusieurs manuels interactifs en ligne en tant qu'aperçu ou introduction à certains parcours d'apprentissage. En outre, les matériels de formation et de référence sont intégrés dans les procédures et les processus métiers. La formation prévoit également des exercices visant à donner aux stagiaires l'occasion de traiter leurs tâches quotidiennes dans IRIS sur la base de scénarios et de données réels.
- 12.** Les outils nécessaires pour mettre au point, administrer et gérer la formation font également partie intégrante de la stratégie. Des efforts ont été entrepris pour étudier la possibilité de relier les ressources à d'autres organisations des Nations Unies qui, elles aussi, s'emploient actuellement à planifier la mise en œuvre de systèmes de gestion de l'apprentissage. En outre, on envisage de modifier un utilitaire de base de données déjà existant qui établit une correspondance entre les rôles et responsabilités et les personnes afin qu'il les relie au programme. Cela faciliterait l'évaluation des besoins de formation en rapport avec les mises à niveau et les nouveaux logiciels. Vu que les fonctionnalités changent, il sera plus facile de déterminer la meilleure option de formation pour faire face à ce changement, les matériels qui méritent d'être mis à niveau et les groupes cibles qui seront concernés sur la base de la correspondance des rôles et responsabilités.
- 13.** Il importe de noter que les matériels de formation ont été conçus de manière à présenter une certaine cohérence dans l'ensemble du Bureau: les départements du siège et les bureaux extérieurs utiliseront les mêmes matériels. Cette coordination des matériels et du programme de formation est conforme à l'objectif qui consiste à fournir un système entièrement intégré et facilitera la formation et la communication à l'échelon du Bureau.
- 14.** Pour examiner et coordonner la stratégie de formation, un groupe consultatif sur la formation à IRIS a été créé. Il se compose de représentants des unités fonctionnelles et administratives, et des équipes chargées de la gestion du changement et du développement. Le groupe assure la cohérence entre la vaste stratégie de formation du Bureau et les futures mises à niveau du système.

## Formation des formateurs

15. HRD a surveillé la sélection et la formation au siège d'un groupe de formateurs IRIS. Le groupe, qui forme un réseau de plus en plus important, représente près de 15 à 20 superutilisateurs d'IRIS multilingues connaissant bien le large éventail des modules. Cela permet d'assurer une bonne connaissance du milieu quotidien de travail et de garantir une base de connaissances interne autonome.
16. En juillet 2007, un groupe initial de quatre formateurs IRIS a été retenu pour participer à Jakarta aux sessions de formation à la mise en production. Cette démarche a non seulement fourni aux participants aux cours des connaissances techniques sur les différents thèmes dans le cadre de la formation classique, mais a également permis aux formateurs IRIS de tester et d'améliorer les matériels de formation révisés. Ce fut l'occasion de renforcer la connaissance que les formateurs ont déjà du système et d'avoir le point de vue des utilisateurs sur le terrain, mais cela a aussi représenté un élément important de reconnaissance pour le personnel motivé du siège qui avait maîtrisé les compétences requises pour utiliser IRIS.
17. Dans un même ordre d'idée, HRD a fourni un appui aux consultations avec les régions de sorte que les spécialistes fonctionnels au siège puissent présenter le système IRIS aux participants sur le terrain et en faire une démonstration. HRD a aussi offert un soutien aux membres du personnel occupant un poste clé dans tous les bureaux extérieurs afin qu'ils se familiarisent avec le système IRIS au siège. En même temps, des membres du personnel de terrain ont aidé l'équipe fonctionnelle d'IRIS à passer en revue les processus métiers et à évaluer l'impact du système en vue d'en préparer le déploiement dans les bureaux extérieurs. Il est prévu que nombre de ces fonctionnaires de terrain feront office d'agents du changement et serviront de points focaux pour la formation et l'appui à la communauté des utilisateurs d'IRIS dans leurs régions et bureaux.
18. En octobre 2007, le groupe des formateurs au siège a suivi un cours sur la méthodologie de la formation, le soutien individualisé et les compétences en matière de communication. En outre, les formateurs devraient recevoir des instructions régulières sur les nouvelles fonctionnalités d'IRIS, les questions relatives à la gestion du changement et les mises à jour de la stratégie.

## Approche de la formation au siège

19. La stratégie révisée axée sur un programme de formation a été lancée en mars 2007 avec l'organisation de cours prérequis d'initiation. Un module de formation autorythmé pour les actions relatives au personnel a été diffusé en juillet 2007. Une activité de formation nouvellement élaborée sur les rapports disponibles a été lancée en octobre 2007 afin de réaliser des gains de productivité là où le potentiel n'a pas encore été atteint.
20. Les matériels ayant été testés à Jakarta, un programme de formation est prévu au siège pour octobre et novembre 2007. L'objectif est de fournir une remise à niveau pour que les utilisateurs puissent optimiser leurs résultats, d'élargir la base des utilisateurs bien informés et de préparer le terrain pour les nouveaux logiciels. Le calendrier des cours est fixé en fonction du nombre de participants qui en font la demande, des prérequis exigés et de la séquence des parcours de formation, ainsi que de la disponibilité des formateurs.
21. On part du principe que la plupart des utilisateurs d'IRIS actuels et nouvellement désignés auront achevé leur parcours de formation à IRIS d'ici la fin de 2007.

## Approche de la formation sur le terrain

22. Dans le contexte de la formation à IRIS pour les bureaux extérieurs, deux aspects importants sont à prendre en considération: comment la formation sera fournie et qui la dispensera.
23. Pour ce qui est du mode de prestation, il a été convenu après consultation avec les régions que le meilleur système pour dispenser la formation à IRIS consiste à suivre une approche fondée sur des cours théoriques. La formation devrait englober les procédures et politiques du BIT, en plus des modalités d'utilisation d'IRIS en tant que système. Elle devrait également inclure des exercices visant à fournir aux stagiaires la possibilité de traiter leurs tâches quotidiennes liées à IRIS à partir de scénarios et de données réels. Toutes ces conditions font partie de la formation à IRIS au siège, et la stratégie demande une approche unifiée de la formation au siège et dans les régions, dans tous les cas où ce sera possible.
24. La formation initiale doit être fournie lors de la mise en production d'IRIS, mais il convient également de dispenser une formation continue aux nouveaux membres du personnel et à ceux qui changent de responsabilités ainsi qu'une remise à niveau à tous les fonctionnaires. Cela dit, l'approche à adopter pour dispenser une formation sur le terrain consiste à établir une capacité de formation dans chacune des régions.
25. Des fonctionnaires de chaque région ont été désignés pour remplir le rôle de formateurs. Pour acquérir les compétences techniques nécessaires, ces fonctionnaires participent activement aux tâches à effectuer en permanence à l'aide d'IRIS à partir de leurs bureaux respectifs, et viennent aussi en mission au siège pour travailler avec l'équipe d'IRIS. Les formateurs sur le terrain font également office d'agents du changement dans leur région vu qu'ils coordonnent les efforts déployés au niveau local pour gérer le changement en relation avec le déploiement d'IRIS. Cela est essentiel pour sensibiliser les futurs utilisateurs d'IRIS et pour définir des attentes appropriées bien avant la mise en œuvre d'une nouvelle fonctionnalité d'IRIS.
26. Comme dans l'approche suivie au siège, les formateurs sur le terrain recevront une formation axée sur la prestation avant le déploiement d'IRIS. Cette formation portera sur les procédures et processus métiers, les règles et réglementations, la fonctionnalité d'IRIS et les techniques de prestation de la formation.
27. Etant donné le volume des informations et des connaissances à acquérir pour dispenser une formation à IRIS, un appui extérieur devrait être fourni pour les séances initiales organisées dans chaque région. L'appui à la formation proviendra du siège mais pourrait, à plus long terme, être fourni par d'autres bureaux extérieurs qui auraient déjà mis en œuvre les fonctionnalités correspondantes d'IRIS.

## Occasions de formation

28. Dans l'ensemble, plus de 600 participants ont eu l'occasion de suivre une formation en 2007, tant au siège que sur le terrain. Au nombre des cours dispensés figuraient des cours magistraux de haut niveau ou d'initiation, des cours pratiques en salle de classe, des ateliers et des cours de remise à niveau ainsi que des cours autonomes d'autoformation.

## Budget

29. Au cours de l'exercice 2006-07, la formation à IRIS a été financée au niveau central par les crédits de formation de HRD pour l'ensemble du Bureau. La stratégie de formation qui est

essentielle pour assurer la maîtrise totale des processus IRIS est aussi l'un des éléments clés qui garantissent que le personnel reçoit un appui suffisant pour parvenir à répondre aux objectifs du Bureau.

30. A cet effet, les prévisions de dépenses pour la fin de la période biennale 2006-07 s'élèvent à 950 000 dollars environ, dont près de 37 pour cent ont été consacrés à la préparation du personnel des bureaux extérieurs, 34 pour cent à la formation du personnel au siège, et 29 pour cent à l'élaboration de matériels de formation pour l'ensemble du Bureau.

## Evolution future

31. La stratégie de formation à IRIS évoluera parallèlement aux tâches de déploiement, aux besoins en matière de gestion du changement et aux initiatives de déploiement telles qu'énoncées dans la stratégie en matière de technologies de l'information. Au fur et à mesure du déploiement d'IRIS sur le terrain, il sera essentiel de coopérer étroitement avec les équipes régionales de formation à IRIS. La stratégie de formation continuera à évoluer non seulement par rapport au déploiement sur le terrain, mais aussi en fonction des changements dans la structure organique, les attributions, les politiques, les nouvelles technologies, les mises à niveau du système et les besoins des utilisateurs.
32. Dans le domaine de la gestion des risques, la tâche essentielle consiste à s'assurer du soutien résolu au personnel à la formation à IRIS au siège et sur le terrain et à coordonner un programme intégré de formation dans l'ensemble du Bureau étant donné la forte demande prévue de formation à IRIS. Pour la période biennale 2008-09, la stratégie et le budget de formation à IRIS devraient être définis après détermination du plan d'ensemble d'IRIS ainsi que de la stratégie et du budget de formation consacrés au perfectionnement du personnel à l'échelle du Bureau.

Genève, le 4 octobre 2007.

*Document soumis pour information.*