



# Assemblée générale

Distr. générale  
2 septembre 2010  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-cinquième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire\*

### Gestion des ressources humaines

## Réforme de la gestion des ressources humaines : le système de gestion des aptitudes Inspira

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport, établi en réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 3 de la section XIII de sa résolution 63/250, traite de la mise en service d'Inspira, nouveau système de gestion des ressources humaines, qui comprend les outils informatiques nécessaires pour la gestion des effectifs, de la performance et de la formation, et remplace les systèmes remplissant précédemment les mêmes fonctions (Galaxy, Nucleus et e-PAS). Le rapport expose la genèse du projet, la manière dont il est dirigé et ses différentes étapes, et décrit les modules du système Inspira et le dispositif de soutien opérationnel prévu pour leur mise en place.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport.

---

\* A/65/150.



## I. Genèse du projet Inspira et vue d'ensemble

1. Le présent rapport a été établi en application du paragraphe 3 de la section XIII de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, aux termes duquel celle-ci a prié le Secrétaire général de lui faire rapport sur la mise en place des systèmes informatiques de gestion des ressources humaines à sa soixante-cinquième session.

2. L'Assemblée avait précédemment approuvé, en décembre 2006, par sa résolution 61/244, l'adoption d'un nouveau système de gestion des aptitudes. Selon le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255, par. 371), le système devait comprendre une nouvelle infrastructure informatique pour la gestion des effectifs, un sous-système de gestion de la formation et un sous-système de gestion des données et d'établissement de rapports. Dans son rapport daté du 14 août 2008 (A/63/282, par. 158 et 168), le Secrétaire général a indiqué que le nouveau système comprendrait aussi des outils de gestion de la performance (e-PAS) et un site Web d'information sur les carrières. Le cahier des charges ayant ainsi été défini, l'Organisation a choisi comme plate-forme informatique de son nouveau système de gestion des aptitudes, le progiciel Inspira, vendu par la société Oracle.

3. Ce progiciel comprend différents modules (gestion des effectifs, gestion de la performance, gestion de la formation, etc.) conçus pour une exploitation intégrée. Vers la fin de 2008, le Directeur général de l'informatique a recommandé que pour la gestion de la formation, l'Organisation, au lieu d'acquérir un système distinct, envisage d'utiliser le module du progiciel Oracle spécialisé dans cette fonction; après des négociations avec le fournisseur, il a été décidé d'acquérir aussi des licences d'exploitation pour le module de gestion de la formation du progiciel Oracle. L'intégration de ce module au système Inspira a permis à l'ONU de procéder sans avoir à modifier l'infrastructure du système et la direction du projet. L'utilisation d'une plate-forme informatique unique pour tous les éléments de la gestion des aptitudes répond aussi au souci exprimé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires d'éviter la prolifération des bases de données, qui selon lui risquait de donner naissance à des systèmes informatiques morcelés et incompatibles entre eux, ainsi qu'à un manque d'efficacité et à des doubles emplois (voir A/63/746, par. 78).

4. Le progiciel Inspira constitue l'infrastructure informatique du système de gestion des aptitudes, qui englobe la gestion des effectifs, de la performance et de la formation. Il remplace les systèmes utilisés jusqu'à présent pour la gestion des effectifs et de la performance (Galaxy, Nucleus, et e-PAS). Inspira comprend aussi un module de gestion de la formation, fonction pour laquelle l'ONU n'utilisait pas antérieurement d'outils informatiques. Il comporte en outre les éléments fondamentaux nécessaires à l'accomplissement de fonctions transversales telles que la gestion des emplois, ainsi qu'un site Web d'information sur les carrières et des fonctions d'établissement de rapports.

5. Le progiciel Inspira offre les fonctions nécessaires pour la gestion des ressources humaines du Siège, des principaux centres des Nations Unies et des missions, dans le sens voulu par l'Organisation d'une gestion intégrée du personnel dans tous les lieux d'affectation. En adoptant Inspira, l'Organisation se dote de moyens sensiblement renforcés de planification, d'exécution, de contrôle et d'établissement de rapports, qui lui permettront de mieux maîtriser, pour tous les

lieux d'affectation, l'ensemble des questions se rapportant à la gestion des aptitudes. Les fonctionnaires concernés, pour leur part, apprécieront la commodité d'un système à guichet unique dont tous les modules offrent la même interface et comportent les mêmes conventions de navigation uniformes.

## **II. Direction et exécution du projet**

### **A. Direction du projet**

6. Un comité directeur a été constitué en mars 2007 pour la mise en place du système de gestion des aptitudes. Ce comité, présidé par la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines, a pour rôle de superviser et diriger l'exécution du projet. Il est composé de représentants du Bureau de la gestion des ressources humaines, de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions et du Bureau des technologies de l'information et des communications.

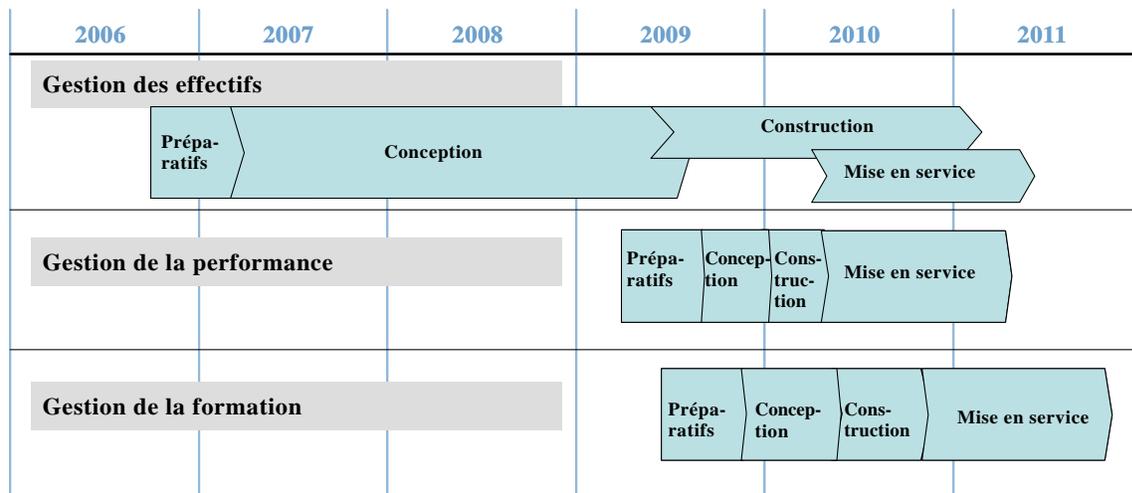
7. Le système Inspira a été mis sur pied avec le plein concours du Bureau des technologies de l'information et des communications, qui a non seulement affecté un directeur au Comité directeur, mais encore apporté à l'équipe chargée de l'exécution du projet, un soutien constant, et l'a aidée par ses conseils à faire en sorte que le système soit compatible avec ceux relevant d'autres projets informatiques.

8. Le bureau de l'exécution du projet règle les questions courantes que soulève celle-ci. Ce bureau, composé des principaux membres de l'équipe du projet et de représentants des principales parties prenantes, rend compte directement au Comité directeur. Il veille à la coordination des équipes d'exécution et signale les problèmes importants à l'attention du Comité directeur, qui décide.

9. L'équipe du projet Inspira a, dès le début de l'exécution du projet, collaboré avec celle chargée du projet Umoja pour régler les questions de coordination. Les deux équipes repèrent les difficultés d'intégration et travaillent ensemble à les surmonter. Cette coordination s'exerce dans le cadre de réunions conjointes hebdomadaires. Des ateliers portant sur le contenu du système Inspira et du système Umoja ont été organisés pour faire en sorte que les membres des deux équipes aient une conception commune des interfaces entre les systèmes. Le progiciel Oracle comme le progiciel SAP (plate-forme informatique du système Umoja) dominent leurs secteurs d'application respectifs et sont utilisés par d'autres institutions des Nations Unies. L'ONU sera ainsi à même de profiter de l'expérience acquise par les fournisseurs auprès desdites institutions et sera dotée de systèmes compatibles avec les leurs.

## B. Phases du projet

Figure 1  
Échelonnement des phases du projet Inspira



10. La mise en service échelonnée du système Inspira a débuté en avril 2010 et doit se poursuivre jusqu'à la fin de 2011. Comme le montre la figure 1, les phases du projet Inspira sont les phases habituelles de la gestion d'un projet. La phase des préparatifs a été consacrée aux activités consécutives à la décision d'entreprendre le projet, notamment l'établissement d'un plan d'exécution indiquant l'envergure du projet, comment il serait dirigé et comment se dérouleraient ses principales phases. La phase de conception a consisté notamment à organiser une vaste concertation avec les principales parties prenantes pour faire en sorte que les définitions de processus cadrent avec les politiques. La conception des processus a consisté à établir d'abord une grille conceptuelle, puis à définir l'enchaînement et la nature des opérations en allant du général au particulier; elle a abouti à l'établissement de spécifications détaillées qui ont servi de guide pour le développement du système. Le progiciel a été écrit et testé durant la phase de construction, qui comprenait aussi le transfert des données sur le personnel des anciens systèmes au système Inspira. La phase de mise en service consiste à installer progressivement le progiciel.

11. Le système Inspira couvrira quelque 44 000 fonctionnaires, dans 31 départements et 32 missions actuellement desservis par les systèmes Galaxy, e-PAS et Nucleus. Lorsque les missions auront été équipées d'Inspira, la gestion de leur personnel recruté localement entrera pour la première fois dans le champ d'application des systèmes standards de gestion des ressources humaines utilisés par l'ONU.

12. Des campagnes de formation et de communication et d'autres activités de gestion du changement ont été entreprises pour faciliter l'adoption du système Inspira. Ces activités ont été lancées à différents stades de la phase de construction et doivent se poursuivre jusqu'à l'achèvement de la phase de mise en service de chaque module.

13. La formation des usagers du système Inspira a été organisée selon une formule de décentralisation progressive consistant à former d'abord des formateurs. Des stages d'une semaine ont été organisés au Siège et dans les bureaux hors Siège à l'intention des spécialistes de la gestion des ressources humaines, au cours desquels ceux-ci ont acquis toutes les connaissances nécessaires pour utiliser Inspira et initier leurs collègues à son maniement. En prévision de l'installation d'Inspira dans les missions, un stage s'adressant aux futurs usagers des fonctions avancées du système a été organisé en juin 2010; un stage semblable est prévu pour novembre 2010. Des guides pratiques détaillés ont été établis pour aider les usagers à résoudre les difficultés qu'ils pourraient rencontrer.

14. Différents moyens ont été employés pour informer le personnel de la mise en service du système Inspira. Ainsi, un site Web a été créé tout spécialement pour informer les fonctionnaires des progrès du projet Inspira. On y trouve des informations sur le principe du projet, son déroulement et la technologie qu'il met en œuvre. Le site donne aussi accès à un blog de la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines consacré au projet Inspira. Les directeurs des différentes divisions du Bureau de la gestion des ressources humaines ont organisé des réunions-débats au Siège et dans les bureaux extérieurs durant les semaines et les mois qui ont précédé le début de la phase de mise en service, au cours desquels ils ont présenté le système Inspira au personnel et animé des débats sur les changements de politique qui accompagnent sa mise en place. Des courriels collectifs ont par ailleurs été envoyés aux fonctionnaires concernés.

15. Le développement et la mise sur pied de tout grand système complexe se heurtent fatalement à des difficultés. Ainsi du système Inspira, dont la mise sur pied a été retardée parce qu'il a fallu remplacer en cours de route l'entreprise censée fournir le logiciel, définir plus précisément les exigences opérationnelles et revenir sur des prévisions trop optimistes des moyens et du travail nécessaires.

16. Le remplacement de l'entreprise devant fournir et adapter le logiciel a nécessité la révision du calendrier d'exécution. Pour des raisons indépendantes de la volonté des responsables du projet, l'entreprise devant fournir et adapter le logiciel Oracle a dû être remplacée en mai 2009, soit 10 mois après le début de l'exécution du contrat qui la liait à l'ONU, alors qu'elle venait juste d'achever l'analyse des systèmes existants (adaptation aux besoins et lacunes éventuelles), étape obligée avant le démarrage de la phase de développement. Après passation d'un marché avec une nouvelle entreprise, la phase de développement a débuté en août 2009.

17. L'une des principales difficultés que présentait le projet consistait à veiller à ce que les travaux de développement tiennent compte des modifications apportées à la politique de gestion des ressources humaines, notamment l'intégration de la gestion des effectifs au Siège et dans les bureaux extérieurs et missions, et qui a abouti à l'adoption d'une nouvelle politique de gestion des effectifs, édictée en avril 2010. Au moment du démarrage de la phase de développement, l'équipe du projet était consciente que les exigences opérationnelles étaient susceptibles de changer, mais elle a néanmoins décidé d'aller de l'avant, quitte à devoir revenir plus tard sur certains aspects du travail de développement.

18. Pour ce qui est de la gestion du projet, il s'est avéré que les prévisions des moyens et du travail nécessaires étaient trop optimistes. Telle qu'elle avait été constituée sur la base des prévisions initiales, l'équipe du projet ne comprenait que quelques membres à plein temps issus du secteur informatique, et le secteur de la

gestion des ressources humaines n'y était représenté que par des membres à temps partiel, qui travaillaient au projet Inspira tout en continuant d'exercer leurs fonctions habituelles. Alors que la date prévue pour le début de la mise en service approchait, il a été décidé de régler ce problème en permettant à tous les membres de l'équipe de se consacrer à plein temps au projet.

19. En avril 2010, le projet Inspira est entré dans sa phase de stabilisation, qui consiste à lui apporter les améliorations et retouches nécessaires pour régler les problèmes techniques et remédier aux imperfections de l'interface usager. Cette phase s'achèvera en octobre 2010.

## C. Coût du projet

20. La figure II récapitule les dépenses consacrées au projet à la date du présent rapport et les dépenses prévues au budget approuvé pour la période allant jusqu'à la fin de 2011. Les dépenses afférentes au projet sont présentées par source de financement (budget ordinaire et compte d'appui) et par exercice et comprennent celles consacrées aux services contractuels, au personnel temporaire et aux voyages.

Figure II  
**Répartition des dépenses afférentes au projet Inspira par source de financement (budget ordinaire et compte d'appui)**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement/exercice</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Budget ordinaire</b>		
2006-2007	–	
2008-2009	2,2	
2010-2011	0,6	
<b>Total partiel</b>	<b>2,9</b>	<b>22</b>
<b>Compte d'appui</b>		
2006-2007	–	
2007-2008	1,8	
2008-2009	2,5	
2009-2010	2,5	
2010-2011	3,6	
<b>Total partiel</b>	<b>10,4</b>	<b>78</b>
<b>Total</b>	<b>13,3</b>	<b>100</b>

### III. Les modules du système Inspira

#### A. Gestion des effectifs

21. Le système Inspira est conçu en fonction des exigences fonctionnelles et des principes du nouveau système de sélection du personnel, définis dans l'instruction administrative ST/AI/2010/3. Plus précisément, Inspira offre les fonctions nécessaires pour l'affichage des avis de vacance de poste sur l'Internet, la collecte des actes de candidature, la présélection des candidats, l'échelonnement et l'administration des entretiens, l'administration de la procédure d'examen par les organes de contrôle, l'examen des candidatures par les chefs de département et le passage au stade de l'intégration des nouvelles recrues.

22. On trouvera ci-après une comparaison des fonctions offertes par Inspira et par le système de recrutement qu'il remplace :

a) *Établissement des fichiers et exploitation des sources de recrutement.* Pour l'établissement des fichiers, Galaxy n'offrait que des fonctions élémentaires. Inspira permet les recherches en texte intégral et les recherches paramétrées;

b) *Fonctions de recherche et de tri.* Galaxy ne comportait qu'un nombre limité d'outils d'analyse des curriculum vitæ. Il n'était possible d'opérer un tri parmi les candidatures qu'en faisant une recherche simple par mot clef. Inspira permet l'utilisation d'opérateurs booléens (et/ou, et, sauf, etc.) en même temps que de différents critères de recherche. Le système facilite l'extraction de listes restreintes de candidats en permettant le tri en fonction des réponses à des questions et d'autres paramètres;

c) *Présélection.* Galaxy ne permettait pas d'établir automatiquement la liste des candidats remplissant les conditions spécifiées dans les avis de vacance de poste. Avec Inspira, en revanche, il est possible de déterminer si les candidats remplissent les conditions spécifiées pour les emplois qu'ils briguent. Le système repère aussi les cas douteux dans lesquels l'examen manuel des actes de candidature s'impose. Cette fonction de tri, en permettant de réduire le nombre des actes de candidature à analyser manuellement, opération qui demande du temps, devrait aider l'Organisation à mieux maîtriser l'afflux considérable des candidatures, particulièrement pour les missions;

d) *Suivi des candidatures.* Galaxy permettait seulement de savoir si un acte de candidature était en cours d'examen ou avait été retenu. Le système Inspira donne des informations plus détaillées sur la progression d'une candidature dans la filière de recrutement;

e) *Offres d'engagement et intégration des nouvelles recrues.* Le système Galaxy ne comportait aucune aide à l'établissement des offres d'engagement. Il n'y avait aucune passerelle entre la décision de sélection enregistrée dans Galaxy et l'émission d'une offre d'engagement et la procédure d'intégration, opérations qui relevaient du Système intégré de gestion. Inspira produira automatiquement des offres d'engagement et permettra de suivre l'accomplissement des différentes formalités d'intégration, qui n'étaient pas prises en charge par Galaxy. Inspira n'a été pourvu de ces fonctions de gestion du processus d'intégration qu'à titre provisoire, dans l'attente de la mise en service du système Umoja qui prendra la relève à cet égard.

23. Afin que la nouvelle politique de gestion des effectifs puisse être appliquée dans les meilleurs délais, il a été décidé, eu égard à l'ampleur du projet, de procéder par étapes pour le développement et la mise en service du module de gestion des effectifs, ce qui a donné lieu à l'installation de versions successives du logiciel offrant une gamme de fonctions de plus en plus complète :

a) La première version, installée au Siège et dans les bureaux extérieurs en mars 2010, comprenait les fonctions indispensables pour l'enregistrement des vacances de poste et le rapprochement des profils d'emploi et des profils des postulants;

b) La deuxième version, installée en avril 2010 et équipant aussi le siège des commissions régionales, offrait de nouvelles fonctions pour l'affichage des avis de vacance de poste et l'évaluation des candidatures, qui comprenaient notamment des aides à la préselection et à la sélection des candidats. Le site Web d'information sur les carrières a été mis en service en même temps que cette deuxième version;

c) La deuxième version devrait être complétée en septembre 2010 par l'adjonction de fonctions d'aide aux travaux des organes centraux de contrôle et d'aide à l'établissement des fichiers;

d) La troisième version, dont la mise en service est prévue pour novembre 2010, comprendra des fonctions d'aide à la gestion des emplois et à l'intégration des nouvelles recrues. Les missions commenceront à utiliser toutes les fonctions offertes par le système Inspira;

e) Une nouvelle version est prévue pour février 2011, qui équipera tous les usagers non encore desservis par Inspira et offrira des outils d'administration des tests d'évaluation des candidats, des aides à l'évaluation des candidatures et une fonction de tri par lieu d'affectation des vacances de poste dans les missions, ainsi que des aides à la vérification des références fournies par les candidats.

24. Une autre version encore du module est envisagée pour 2011/12, version qui permettrait d'étendre l'utilisation des aides à la gestion des effectifs à d'autres catégories de personnel, dont les lauréats de concours nationaux de recrutement, les consultants et les fonctionnaires engagés pour moins d'un an.

## **B. Gestion de la performance**

25. Le système Inspira a été conçu en fonction des exigences opérationnelles de la nouvelle politique de gestion de la performance et d'organisation des carrières, pour l'application de laquelle il offre les fonctions suivantes :

a) Enregistrement et exploitation des appréciations de notateurs multiples;

b) Enregistrement et exploitation des appréciations du supérieur hiérarchique;

c) Création de documents sur la gestion de la performance et l'organisation des carrières.

26. La phase pilote de la mise en service du nouveau module de gestion de la performance a débuté en avril 2010; elle intéresse quelque 5 000 usagers du Département de la gestion, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions,

de la Division Afrique II du Département des affaires politiques, de la Mission des Nations Unies au Libéria, du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone et du bureau de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes à Mexico. Il est prévu d'équiper du module, d'ici à avril 2011, tous les autres départements, bureaux et missions.

### **C. Gestion de la formation**

27. Le système Inspira offrira des aides à l'établissement du calendrier des cours, à la tenue des états de présence des participants et à la gestion de la formation en ligne. L'utilisation du module de gestion de la formation permettra de rationaliser à l'échelle du Secrétariat la planification, la gestion et le suivi des activités de formation et l'établissement des rapports pertinents, et permettra aussi aux fonctionnaires d'accéder plus facilement aux outils de formation en ligne, particulièrement utiles pour le personnel des missions. Le module de gestion de la formation présente notamment les caractéristiques suivantes :

- a) Accès pour un portail unique, avec une seule formalité d'enregistrement, à tous les programmes de formation (cours classiques, outils de formation en ligne, autres possibilités de formation offertes par l'ONU ou des organismes externes);
- b) Facilité d'enregistrement ou auto-enregistrement des usagers et d'inscription à tous les programmes de formation;
- c) Gestion des plans de perfectionnement (plans individuels et plans des départements et bureaux);
- d) Gestion automatique des listes d'attente;
- e) Gestion des cours, de l'affectation des salles, de la répartition des participants et de l'affectation des enseignants;
- f) Établissement du catalogue des cours et gestion des compétences;
- g) Gestion des travaux d'évaluation et des études d'impact;
- h) Gestion, hébergement et suivi de l'utilisation des didacticiels et autres moyens de formation en ligne.

### **D. Éléments fondamentaux**

28. Outre les principaux modules décrits plus haut, le système Inspira comprend des éléments fondamentaux développés en même temps que le module de gestion des effectifs : le système de gestion des emplois, le système d'établissement de rapports et le site Web d'information sur les carrières.

29. Le système de gestion des emplois offre les fonctions nécessaires pour la création et la gestion des tableaux d'effectifs et l'appariement des emplois et des postes. Les opérations de gestion des effectifs prennent en compte les données relatives aux fonctionnaires et la composition des tableaux d'effectifs par unité administrative. Alors que le système Inspira remplace le système Nucléus, les missions ont absolument besoin pour gérer leurs ressources humaines d'un système de gestion des emplois. Les fonctions offertes par ce système seront utiles aussi aux services administratifs des départements du Siège qui, actuellement, utilisent des

tableurs et autres outils informatiques pour gérer les tableaux d'effectifs. Les fonctions de gestion des emplois seront intégrées au système Umoja lors de sa mise en service.

30. L'entrepôt de données du système Inspira et son module d'établissement de rapports constituent de puissants outils d'analyse. Ces outils permettront d'établir tous les rapports qui doivent être produits dans le cadre du fonctionnement des différents modules d'Inspira, ainsi que de fixer des objectifs pour toutes les opérations de gestion des ressources humaines relevant du système et d'en évaluer la réalisation; ils remplaceront les moyens informatiques employés jusqu'à présent pour établir des indicateurs similaires de l'application des plans de mise en valeur des ressources humaines. Ces outils faciliteront aussi l'établissement d'autres rapports sur la gestion des ressources humaines, dont le rapport sur la composition du Secrétariat.

31. Le système Inspira comprend en outre un site Web d'informations sur les carrières, qui remplace le site rattaché au système Galaxy. Entre autres améliorations par rapport à celui-ci, le nouveau site offre une interface graphique plus moderne et des informations plus complètes sur l'Organisation et les emplois qu'elle propose. Les candidats potentiels y trouvent notamment des informations sur les barèmes de rémunération, les réseaux professionnels et les familles d'emplois, ainsi que des exemples réels de parcours de carrière.

#### **IV. Soutien opérationnel**

32. Un nouveau centre de soutien a été établi au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique à l'intention des usagers d'Inspira; ce centre offre des services d'assistance, d'entretien et de développement.

33. Depuis le début de la mise en service du système en avril 2010, le centre de soutien offre des services d'assistance aux candidats externes à des postes aussi bien qu'aux fonctionnaires et aux spécialistes de la gestion des ressources humaines, au Siège et dans les bureaux extérieurs. Dans les premiers mois de 2010, le service d'assistance du centre a répondu à plus de 6 000 questions posées par des fonctionnaires et candidats externes, principalement au sujet de l'accès au système, de son fonctionnement et de la qualité des données. Les problèmes techniques sont réglés selon leur ordre d'importance. À partir des données recueillies par le service d'assistance, le centre de soutien, en collaboration avec différents départements et bureaux, a entrepris de recenser les faiblesses du système et d'y remédier. Il a travaillé à l'établissement d'indicateurs qui permettront de mesurer le niveau des services rendus aux usagers en réponse à leurs demandes d'assistance.

34. Le centre de soutien Inspira héberge et gère toute l'infrastructure technique (matériel, logiciels, connectique) du système Inspira. Il supervise aussi la prestation de services d'aide à la reprise après sinistre par le centre de données de la société qui a fourni et adapté le système Inspira.

#### **V. Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre**

35. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.