

OMPI



WO/PBC/12/4(c)
ORIGINAL : anglais
DATE : 21 août 2007

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

Douzième session
Genève, 11 – 13 septembre 2007

PROPOSITION RELATIVE A LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP)

Document établi par le Secrétariat

1. À la onzième session du Comité du programme et budget (PBC) (25 – 28 juin 2007), le Secrétariat a présenté une proposition relative à la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI (document WO/PBC/11/11).
2. Ayant pris note des propositions contenues dans le document WO/PBC/11/11, ainsi que de l'observation du Comité d'audit selon laquelle il convenait de prévoir à l'OMPI des systèmes informatiques adaptés pour assurer la mise en œuvre effective du nouveau Règlement financier et du nouveau règlement d'exécution du Règlement financier de l'Organisation, le PBC, à sa session de juin, a prié le Secrétariat de lui communiquer, à sa session de septembre, des informations supplémentaires sur le coût estimé du projet, ainsi que sur l'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies dans la mise en œuvre de tels projets ERP, afin de permettre au comité de soumettre des recommandations à l'Assemblée générale à sa session de septembre 2007 (document WO/PBC/11/17).
3. Pour donner suite à cette demande, le Secrétariat a élaboré une proposition de projet détaillée pour la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI. Cette proposition de projet est annexée au présent document.
4. L'attention du comité est appelée sur le fait que la proposition de projet ci-jointe est fondée sur les propositions initiales figurant dans le document WO/PBC/11/11, qu'elle développe, comme indiqué ci-après :

- a) La section introduction et rappel des faits a été actualisée de manière à mettre en exergue les éléments essentiels de la réforme de la gestion et des changements rendus possibles par le projet ERP. Ces éléments seront repris dans un document d'orientation qui encadrera la conception et la mise en œuvre du système. La publication de ce document d'orientation constituera le premier résultat escompté du projet et figure dans la section correspondante.
- b) Les avantages escomptés du projet ont été élaborés et la section correspondante contient une explication concernant la méthode utilisée par le Secrétariat pour quantifier ces avantages.
- c) La section relative à la mise en œuvre a été actualisée de manière à donner une vue plus détaillée des principales stratégies d'exécution du projet.
- d) La section relative au calendrier du projet comprend une évaluation initiale du Secrétariat de l'ordre de priorité des secteurs fonctionnels entrant dans le cadre du projet.
- e) La section relative à l'organisation du projet a été actualisée et contient désormais une description du rôle et des responsabilités du Comité directeur du projet et des principales entités au sein de la structure du projet. Elle comprend également un diagramme de la structure du projet.
- f) La section relative aux coûts estimés et aux sources de financement proposées a été étoffée et contient désormais des explications plus détaillées sur les éléments de coûts, des scénarios plus élaborés et des indications précieuses fournies par d'autres organismes.
- g) Des renseignements supplémentaires sur les projets ERP d'autres organismes des Nations Unies, notamment le HCR et l'OMM, conformément à la demande faite par le Comité du programme et budget, figurent dans l'annexe I du document ci-joint.

5. Le Comité du programme et budget est invité

i) à prendre note des renseignements contenus dans le présent document;

ii) à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI d'approuver la mise en œuvre, au cours des exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011, d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI conformément à la proposition de projet annexé au présent document.

[La proposition de projet concernant la mise en œuvre d'un système ERP suit]

PROPOSITION DE PROJET

**CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE
D'UN SYSTÈME DE PLANIFICATION
DES RESSOURCES D'ENTREPRISE (ERP)**

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS	6
II.	AVANTAGES ESCOMPTES	8
A.	CADRE REGLEMENTAIRE ET GESTION FINANCIERE.....	9
B.	AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE	9
C.	AMELIORATIONS DANS LE DOMAINE DE L'INFORMATIQUE	9
D.	VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	10
III.	PORTEE DU PROJET	10
A.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET ETATS DE PAIE	10
B.	FINANCES ET BUDGET.....	10
C.	ACHATS.....	11
D.	DIFFUSION D'INFORMATIONS SUR LES OPERATIONS DE L'ORGANISATION.....	11
E.	VENTES DE PUBLICATIONS.....	11
F.	GESTION DES VOYAGES	12
IV.	PRINCIPAUX RESULTATS ESCOMPTES	12
V.	ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE.....	12
VI.	ECHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET ECHEANCIER PROVISOIRE DU PROJET	15
VII.	ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET	16
A.	COMITE DIRECTEUR	16
B.	CADRE DELEGUE	17
C.	DIRECTEUR DU PROJET	17
D.	PARTENAIRE D'EXECUTION EXTERIEUR.....	17
VIII.	ESTIMATION DES COUTS DU PROJET ET HYPOTHESES S'Y RAPPORTANT ET PROPOSITION DE SOURCE DE FINANCEMENT	17
A.	HYPOTHESE RETENUES	19
B.	EXPLICATIONS RESUMEES ET PRINCIPALES HYPOTHESES	19
a)	Hébergement des applications	19
b)	Acquisition et maintenance des logiciels :	20
c)	Personnel affecté au projet :	20
d)	Ressources affectées au rechargement des utilisateurs :	20
e)	Formation.....	20
f)	Partenaire(s) d'exécution extérieur(s) :	20
g)	Missions du personnel.....	21
C.	SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSEE.....	21
IX.	MECANISME D'INFORMATION	21
ANNEXE	22	
A.	APERÇU DES CONTACTS PRIS AVEC D'AUTRES ORGANISMES.....	22
B.	RESUME DES RENSEIGNEMENTS OBTENUS AU SUJET DU PROJET DU PNUD	22
C.	RECAPITULATIF DES INFORMATIONS OBTENUES SUR LE PROJET HCR	23
D.	PREMIERS RENSEIGNEMENTS REÇUS DE L'OMM.....	24

I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS

6. Entre 1999 et 2001, des dispositions ont été prises à l'OMPI en vue de la réalisation d'un projet visant à mettre en place un indispensable système de gestion de l'information administrative (AIMS) incluant les finances, les états de paie, la gestion des ressources humaines, l'établissement du budget, les achats, l'établissement de rapports sur les opérations, les voyages et la gestion des programmes. Ce système devait être articulé autour d'un progiciel de planification des ressources d'entreprise (ERP). Toutefois, il a été décidé à l'époque d'adopter une stratégie progressive, limitant initialement la portée du projet aux fonctions d'information financière et budgétaire, étant entendu que les autres fonctions ne seraient mises en place qu'après l'introduction réussie d'un système central / d'un système de contrôle et d'établissement de rapports dans les domaines financier et budgétaire. Les principales raisons de ce choix étaient l'expérience et la réussite limitées, au sein du système des Nations Unies, de la mise en œuvre à grande échelle de systèmes ERP à cette époque, ainsi que le manque de fiabilité et de stabilité des modules relatifs aux ressources humaines et aux états de paie installés dans les organisations appartenant au système.

7. Le projet AIMS a été approuvé dans le cadre du programme et budget pour 2002-2003, pour un montant de 9,9 millions de francs suisses, une enveloppe supplémentaire d'un million de francs suisses étant prévue pour les coûts relatifs à la mise en œuvre et aux évaluations postérieures. Le projet a été mené à bien dans les délais et sans dépassement du budget.

8. Il convient de souligner qu'il n'est possible de tirer pleinement partie des systèmes ERP que s'ils sont utilisés de manière intégrée dans tous les secteurs visés, de façon que les données soient saisies et validées une fois par la source avant d'être traitées en aval dans le cadre de procédures efficaces de gestion des flux et de hiérarchie d'approbation. Les fonctions d'administration et de gestion des ressources de l'Organisation, qui n'étaient pas comprises dans la première phase du projet, ne sont toujours pas prises en charge, dans une large mesure, par les systèmes informatiques courants; la nécessité d'un système intégré doté de modules fonctionnels pour répondre à ces besoins informatiques d'un rang de priorité élevé, continue donc de se faire sentir.

9. En 2006, le vérificateur externe des comptes a procédé à une évaluation du système AIMS et a recommandé que ce système soit appliqué à d'autres domaines de gestion des ressources et d'administration de l'Organisation, dont les publications, les achats et la gestion des ressources humaines (le rapport final du vérificateur externe des comptes a été diffusé en interne le 16 mars 2007).

10. En outre, ainsi qu'il est souligné dans le document WO/PBC/11/7 Rev., le passage aux normes comptables internationales du secteur public se fera nécessairement à l'aide de systèmes informatiques intégrés et renforcés au sein du Département des finances et du Bureau du contrôleur.

11. La mise en œuvre de la stratégie et de l'OMPI en matière de ressources humaines, présentée dans une version préliminaire aux assemblées de l'OMPI en 2006 (voir l'annexe V du document A/42/10) nécessitera aussi un appui informatique pour les opérations de suivi du comportement professionnel, de gestion des compétences et du savoir-faire, de recrutement en ligne etc. La stratégie préliminaire et le besoin d'un tel système ERP auraient également été entérinés dans le rapport final d'évaluation bureau par bureau qui a été remis au Secrétariat le 27 juin 2007 et peut être consulté sur le site Web de l'OMPI depuis le 2 juillet 2007.

12. Il est souligné dans le rapport final que la mise en œuvre du système doit reposer sur la réorganisation de plusieurs des principales procédures de gestion et sur une restructuration interne. Les auteurs de l'étude concluaient que tout retard dans la prise de décision concernant le lancement du projet ERP envisagé aurait pour effet de retarder plusieurs éléments du programme d'amélioration organisationnel qui y est recommandé ainsi que l'obtention des avantages s'y rapportant. Le Secrétariat souhaiterait souligner à ce stade qu'il n'est pas d'accord avec les chiffres relatifs aux réductions d'effectif qu'est censée entraîner, selon le rapport d'évaluation bureau par bureau, l'application du système ERP. Le Secrétariat est d'avis que l'évaluation de ces économies doit reposer sur une analyse approfondie des modifications de procédure qui seront mises en œuvre. Le rapport ne contient pas d'analyse approfondie de ce genre qui appuierait l'estimation des réductions d'effectif. (Pour plus de détails, se reporter au document WO/GA/34/12).

13. Finalement, le facteur le plus important qui fait ressortir le besoin de mettre en œuvre un projet ERP à l'OMPI est le projet d'établissement d'une nouvelle version du règlement financier et de son règlement d'exécution soumis à l'examen du présent comité dans le document WO/PBC/12/6. Il y a lieu de souligner qu'après avoir examiné, à sa session de mars 2007, la nouvelle version proposée du règlement financier de l'OMPI et de son règlement d'exécution, le Comité d'audit a déclaré que, pour prendre effet cette nouvelle version doit s'appuyer sur de nouvelles procédures manuelles et automatiques (document WO/AC/4/2, paragraphe 21). Or, on ne pourra établir ces nouvelles procédures manuelles et automatiques qu'en mettant en œuvre un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) comme plusieurs institutions du système des Nations Unies l'ont entrepris ces dernières années.

14. La nouvelle version du règlement financier et de son règlement d'exécution (WO/PBC/12/6) constituerait le pilier d'une réforme plus complète du cadre réglementaire et des pratiques en matière de gestion financière de l'Organisation. La vision de cette réforme se cristallisera, avec documents à l'appui, lors du lancement du projet ERP. Cette approche impliquera à la base d'établir des documents de politique générale sur l'attribution des responsabilités, des pouvoirs et des obligations et de faire du budget un outil de gestion. D'autres documents d'orientation seront mis au point dans les domaines fonctionnels à savoir la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion des achats et des marchés. Ces documents guideront le travail conceptuel mené dans le cadre du projet. Ils sont conçus comme des documents vivants qu'il faudra tenir à jour pour qu'ils prennent en compte tout changement important apporté aux politiques ou aux principes au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.

15. Les caractéristiques fonctionnelles du système ERP permettront d'apporter les grandes modifications proposées dans la version révisée du règlement financier et de son règlement d'exécution :

a) établissement du principe de la responsabilisation de tous les employés de l'Organisation, codification d'un système d'équilibre des pouvoirs et principe de la ségrégation financière qui s'appuieront sur les mécanismes et pratiques de gestion tels que réorganisés, les filières d'approbation et un ordonnancement rationalisé des tâches intégré dans les systèmes de gestion des achats, des finances, des voyages, des ressources humaines et des états de paie généraux;

b) mise en place du nouveau cadre réglementaire applicable aux achats de biens et de services qui sera soutenu par la mise en œuvre du système d'achat;

c) prise en compte des concepts de budgétisation axée sur les résultats grâce à la mise en œuvre du système de planification et de gestion des ressources d'entreprise (y compris la budgétisation).

16. Finalement, la mise en œuvre adéquate d'un système ERP, accompagnée des changements nécessaires en matière d'opérations et d'organisation, devrait permettre d'obtenir des gains d'efficacité considérables dans plusieurs domaines de travail de l'Organisation.

17. Pour ces raisons, il est proposé que l'OMPI s'attèle à l'élaboration d'un projet ERP dans le but de mettre en place, comme l'ont déjà fait la plupart des institutions des Nations Unies, un système de gestion des ressources harmonisé et intégré.

18. Les principaux éléments du projet proposé sont développés dans les chapitres II à VIII ci-dessous. On trouvera au chapitre IX des estimations préliminaires des coûts du projet, avec les hypothèses sur lesquelles ces estimations ont été fondées.

II. AVANTAGES ESCOMPTES

19. Il est difficile de quantifier les avantages que procurera la mise en œuvre d'un système ERP et d'après ce que nous avons appris de nos contacts avec d'autres institutions, la plupart d'entre elles organisations n'ont guère obtenu de résultats dans cette quantification. Toutefois, ce que le Secrétariat s'est constamment entendu dire c'est qu'il y a lieu de s'attacher de très près à surveiller de près les avantages obtenus (grâce à certaines fonctions spécifiques du système mis en place) dans chaque domaine d'activité afin de veiller à ce que la mise en œuvre se fasse comme escomptée et que les objectifs opérationnels soient respectés. On peut citer comme exemple de ces avantages les économies réalisées grâce à l'automatisation des contrôles budgétaires qui sont à l'heure actuelle effectués manuellement par le Bureau du contrôleur sur la base des dossiers reçus sur papier. Ces fonctions libéreront des ressources qui serviront à des tâches analytiques à plus grande valeur ajoutée qu'il faudra exécuter dans un environnement de gestion budgétaire fondé sur les meilleures pratiques possibles.

20. La principale difficulté rencontrée pour établir des estimations chiffrées des avantages obtenus tient à ce que l'on ne dispose que de peu de données de base exactes et fiables (par suite du recours actuel à des procédures manuelles ou semi-manuelles) qui permettraient de mesurer progressivement ces avantages. Le Secrétariat se propose de faire du suivi des avantages un élément clé de l'approche-projet qui permettrait aux responsables de cerner ces avantages en les rapprochant des possibilités fonctionnelles offertes par le système. Il incomberait alors au comité directeur du projet d'assurer le suivi des progrès réalisés dans l'obtention des avantages (voir plus bas).

21. Les principaux avantages qu'apporterait la mise en œuvre d'un système ERP à l'OMPI peuvent se résumer comme suit :

A. Cadre réglementaire et gestion financière

- La mise en place de procédures réorganisées et automatisées qui sont essentielles à la bonne mise en œuvre de la nouvelle version du Règlement financier et de son règlement d'exécution et la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines telle qu'approuvée;
- l'instauration d'une base de contrôle interne détaillée et cohérente et d'un cadre de responsabilisation reposant sur les rôles des utilisateurs, des procédures d'approbation et un ordonnancement des tâches automatisés;
- la conformité aux normes comptables internationales du secteur public grâce à une amélioration des fonctions et à une actualisation des systèmes dans les domaines des finances et du budget;
- la mise en place d'un système intégré et harmonisé de diffusion de renseignements sur la gestion qui procurera des informations sur la gestion de grande qualité, fiable et cohérente.

B. Amélioration de la productivité

- Réalisation de gains d'efficacité dans tous les secteurs concernés par le projet grâce à des efforts de simplification, de rationalisation et d'automatisation, notamment dans les domaines ne bénéficiant pas aujourd'hui d'un grand support informatique;
- réduction des travaux manuels et des travaux sur papier dans toute l'Organisation grâce à des procédures automatiques d'ordonnancement des opérations et d'approbation;
- fourniture d'un ensemble normalisé d'outils qui permettra de communiquer des renseignements financiers actualisés aux directeurs de programme pour qu'ils puissent assurer un suivi budgétaire, ce qui permettra de ne plus avoir besoin de conserver manuellement ou semi-manuellement dans chaque programme des dossiers parallèles.

C. Améliorations dans le domaine de l'informatique

- Le retrait d'une mosaïque de systèmes en place et de systèmes propres à chaque département d'une grande complexité et d'un entretien coûteux et la mise en place d'une plateforme informatique unifiée standard pour les principales applications dans les domaines de l'administration et de la gestion des ressources;
- l'externalisation de l'infrastructure et des supports d'application en faisant fond sur l'accord existant avec le Centre international de calcul des Nations Unies permettra d'assurer, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, l'appui au système et la reprise du travail après une panne.

D. Valorisation des ressources humaines

- La mise en œuvre d'un système ERP constitue une excellente base ou vecteur pour former et professionnaliser le personnel (au fur et à mesure que les utilisateurs s'adaptent aux procédures fondées sur les meilleures pratiques), pour assurer une plus grande discipline des chiffres et davantage de tâches analytiques à valeur ajoutée facilitées par un meilleur accès aux données. C'est la situation qu'ont connue d'autres institutions qui ont procédé à de telles mises en œuvre (voir plus bas).

III. PORTEE DU PROJET

22. Le projet vise à répondre aux besoins essentiels les plus urgents en matière de gestion de l'information dans les domaines d'activités mis de côté dans le cadre de la stratégie par étape adoptée pour AIMS en liant lesdits domaines à la plateforme ERP, ce qui permettra de réaliser la nécessaire intégration avec le système financier et budgétaire pour tirer pleinement parties des avantages du système global. Ces domaines sont décrits ci-après.

A. Gestion des ressources humaines et états de paie

23. Les systèmes SIGAGIP et Human Resource Access (HR Access) actuels, mis en place vers l'an 2000, ont du mal à satisfaire aux besoins des utilisateurs, notamment en ce qui concerne l'information sur les opérations de l'Organisation et la gestion. La mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines soumise dans une version préliminaire aux assemblées de l'OMPI en 2006 (voir l'annexe V du document A/42/10) et dans sa version finale à la présente session (2007) des assemblées dépendra en grande partie de l'utilisation de systèmes informatiques renforcés. Les fonctions de ce système devront comprendre les états de paie, l'administration des droits aux prestations et des avantages, le recrutement et l'organisation des carrières, la gestion des données sur le personnel, la gestion des postes, la gestion du service social, le suivi du comportement professionnel, la gestion des absences et, éventuellement, des services tels que le libre-service*.

B. Finances et budget

24. Le Département des finances devra modifier les normes et procédures comptables pour s'aligner sur les normes comptables internationales du service public d'ici 2010 ce qui accroît le besoin de certaines fonctions et de modules de système fondamentaux tels que la gestion des actifs. On définira en détail les conditions à observer pour l'application de ces normes et leurs répercussions avant de concevoir et de mettre en œuvre le système.

* Le PeopleSoft Employee Self-Service fait partie des ressources informatiques qui, parmi les modules de gestion des ressources humaines, permettent aux employés d'accéder à certains éléments de données personnelles dans un contexte entièrement sécurisé et de tenir à jour ces éléments. Ces ressources contribuent à décentraliser la charge de travail et à réduire l'ensemble de la charge de travail administrative pour le Département de la gestion des ressources humaines.

25. À l'heure actuelle, le Bureau du contrôleur (qui est aussi chargé de l'établissement et de la supervision du budget de l'Organisation) est totalement dépourvu de support informatique structuré aux fins de l'établissement du budget biennal de l'Organisation. Celui-ci est actuellement établi à l'aide de feuilles de calcul dont les fonctions et la structure sont restreintes. Il a été mis en évidence qu'un système d'aide à l'établissement et à la gestion du budget était un besoin impérieux et pressant. Ce système devra être incorporé dans le système financier (module de comptabilité générale) pour les journaux budgétaires et dans les modules de gestion des ressources humaines pour la gestion de l'affectation du personnel. Le Bureau du contrôleur jouera aussi un rôle central, en tant qu'acteur et partie prenante, dans la mise en place du système des achats et du système de la gestion des ressources humaines et des états de paie.

C. Achats

26. On note actuellement une absence caractéristique de support informatique structuré dans ce domaine d'activité. Il en résulte des efforts manuels considérables et une répétition inutile des données (avec le Département des finances et les utilisateurs des services de la Division des achats et des contrats) pour arriver à tenir des dossiers analogues avec des feuilles de calcul et des bases de données locales. En outre, les nouvelles opérations et procédures d'achat de l'OMPI, mises en œuvre en 2006, ont exigé davantage d'efforts de la part du personnel de la Division des achats et des contrats compte tenu de la charge de travail engendrée par les méthodes de travail, pour l'essentiel manuelles. La mise en œuvre d'un système informatique fiable devrait donc permettre de réaliser des gains d'efficacité. Les principales fonctions demandées par la Division des achats et des contrats concernent la gestion des fournisseurs, la gestion des contrats, les demandes d'achat, la gestion des ordres d'achat, l'information de gestion ainsi que, éventuellement, la gestion du réapprovisionnement et des stocks.

D. Diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation

27. Le principal inconvénient de la suite bureautique actuelle est l'absence d'outils intégrés de suivi des opérations permettant d'extraire des données des systèmes du Département des finances, de la section du budget et du Département de la gestion des ressources humaines en vue de présenter lesdites données de manière unifiée à des fins de gestion. Le système proposé devra remédier à cet inconvénient grâce à un dispositif de diffusion d'informations bien structuré pouvant extraire et présenter des données dans de multiples domaines.

E. Ventes de publications

28. Ce domaine d'activité est actuellement géré à l'aide d'un système "maison" utilisant Access, modifié au fil des ans et dont l'interface avec le système AIMS actuel est complexe. Or, les frais généraux et les efforts liés au maintien de ce système et de ses interfaces semblent disproportionnés par rapport aux avantages que ledit système procure. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre un système de base plus simple et davantage structuré pour le traitement des commandes, la gestion de la librairie électronique, la gestion des stocks et la facturation, qui sera relié au module des comptes des débiteurs d'AIMS.

F. Gestion des voyages

29. Il est nécessaire de prévoir pour la Section des voyages et de l'administration des missions un système intégrant le système des finances et celui de l'agent de voyages avec lequel un contrat a été passé.

30. Le système proposé servira à environ 120 utilisateurs dans tous les secteurs administratifs concernés. En outre, les opérations de déroulement des travaux et d'approbation des documents pourront avoir des répercussions sur l'ensemble du personnel de l'Organisation.

IV. PRINCIPAUX RESULTATS ESCOMPTES

31. Les principaux résultats escomptés du projet seront les suivants :

- un document énonçant une orientation claire en matière de gestion dans les principaux domaines (voir paragraphe 9 ci-dessus) qui guidera la conception et la mise en œuvre du système;
- la réorganisation des principales opérations administratives et opérations de gestion des ressources dans toute l'Organisation en vue d'une mise en adéquation avec le nouveau Règlement financier et le nouveau règlement d'exécution du Règlement financier,
- la mise en place d'un système solide et intégré d'information administrative et de gestion des ressources en vue d'appuyer les opérations réorganisées grâce à l'utilisation de la version normale ERP de PeopleSoft avec adaptation minimale aux besoins de l'utilisateur et grâce à l'adoption des pratiques recommandées incorporées dans le logiciel.

V. ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE

32. Le projet sera mis en œuvre compte dûment tenu des principaux facteurs de réussite de la mise en œuvre des ERP et des leçons tirées par d'autres institutions du système des Nations Unies. La stratégie de mise en œuvre comprendra divers éléments clés suivants décrits en détail ci-après :

A. Stratégie de produit ERP

33. Compte tenu des investissements considérables déjà consentis par l'OMPI dans la suite de produits PeopleSoft (pour AIMS) utilisés actuellement par plusieurs organisations (dont le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), et la Croix-Rouge) ainsi que des efforts délibérés de l'OMPI pour consolider les plateformes des applications et les plateformes techniques, la façon la plus prudente de procéder est, autant que faire se peut, de mettre en œuvre l'ERP (AIMS) à l'aide de la suite de produits PeopleSoft. Le recours à un autre logiciel pour des opérations précises ne pourra se

justifier que si les produits PeopleSoft ne proposent pas de solution exploitable. On peut, à ce stade, noter que la société Oracle, qui a racheté PeopleSoft, a fourni des preuves concrètes de sa volonté réelle de continuer à appuyer et à élargir la gamme de produits PeopleSoft.

B. Stratégie d'hébergement des applications

34. L'OMPI a récemment réussi à obtenir que les applications financières PeopleSoft soient hébergées au CIC. Cela s'était déjà produit pour les environnements de développement utilisés pour passer à la version 8.9. Une fois la mise à jour menée à bonne fin, les environnements de production seront hébergés par le CIC dans le cadre d'un contrat prévoyant une assistance 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et un système de reprise après sinistre. La stratégie d'hébergement des applications la plus judicieuse consisterait donc à élargir l'accord initial passé avec le CIC. Il convient de noter que plusieurs institutions des Nations Unies à Genève et en d'autres lieux ont actuellement recours aux services d'hébergement du CIC pour les applications ERP, parmi lesquelles l'Organisation météorologique mondiale (OMM) (applications Oracle), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) (applications PeopleSoft) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (applications PeopleSoft).

C. Stratégie de gestion des applications

35. Compte tenu de l'expérience tirée de la mise en place d'une structure d'appui interne associant un éventail de ressources internes et externes et du coût d'une nouvelle formation des ressources internes, il a été décidé que la stratégie consisterait en la création d'une équipe fonctionnelle de base très restreinte, chargée d'aider les utilisateurs internes et de fournir un appui pour les applications et en la conclusion d'accords contractuels plus souples et plus rentables avec des prestataires de services d'appui extérieurs, en fonction des besoins. Plusieurs organismes de l'ONU optent actuellement pour cette solution. Celle-ci permettra aussi à l'OMPI de travailler en coopération avec des organismes ayant leur siège à Genève qui ont soumissionné pour de tels accords d'assistance et sont sur le point de conclure ceux-ci.

D. Stratégie de mise en œuvre et structure du projet

36. Il ne faut pas sous-estimer les difficultés que présente la mise en œuvre intégrale de l'ERP PeopleSoft et qu'il convient de surmonter pour l'essentiel en prenant les mesures suivantes :

- La haute direction doit promouvoir et orienter activement la mise en œuvre.
- L'informatique a certes un rôle crucial à jouer dans la mise en œuvre générale du projet mais il va s'agir avant tout d'une opération axée sur des considérations d'ordre professionnel et non pas informatique. La mise en œuvre du système reposera sur des énoncés clairs et bien documentés d'objectifs à long terme dans des domaines essentiels tels que l'articulation des responsabilités, de la responsabilité et des délégations d'autorité, la gestion du budget, la gestion des finances, la gestion des achats et la gestion des ressources humaines.

- La mise en œuvre doit être marquée par le souci de procéder à un minimum d'adaptation aux exigences des clients. Comme déjà signalé, les modules de AIMS consacrés aux recettes ont été notablement adaptés aux besoins des domaines d'activité et à la manière dont fonctionnent les systèmes en place au sein du secteur du PCT et le service international d'enregistrement des marques et des dessins et modèles industriels. Toutefois, mettre au point et entretenir des systèmes spécifiques revient trop cher et à l'avenir, il faudrait impérativement que ces besoins soient étudiés par la direction dans un esprit de rigueur et qu'ils n'y soient répondus que lorsque cela se justifie pleinement. Parmi les fonctions requises pour la prochaine phase, un besoin d'adaptation à des exigences particulières pourrait se faire sentir dans les domaines des ressources humaines et des états de paie par suite de l'application des règles du système commun des Nations Unies et de l'interprétation et de l'application que l'OMPI elle-même fait de ces règles. Dans tous les autres domaines, il ne serait pas déraisonnable d'escompter que l'on puisse adapter et rationaliser les procédures des utilisateurs de manière à les aligner sur les pratiques prévues dans le progiciel.

- Le projet aura besoin d'une structure formelle notamment d'un comité directeur qui réunisse les principales parties prenantes et les services informatiques. Il faudra normalement y faire participer les chefs de programme chargés des grands domaines d'activité relevant du projet à qui il incombera d'apporter les changements requis dans leurs secteurs respectifs et qui devront prendre des décisions de politique générale et d'autres décisions pour faciliter une mise en œuvre sans heurt dans leurs secteurs.

- L'administrateur de projet aura un rôle essentiel à jour; il devra s'agir de quelqu'un ayant eu une expérience récente couronnée de succès dans des projets semblables de déploiement d'ERP de grande envergure.

- L'exécution des projets appellera une aide importante de la part d'un partenaire d'exécution extérieur qualifié. Cette démarche a été largement adoptée pour des projets exécutés dans d'autres organisations du système des Nations Unies dans la mesure où la réussite du projet réclame fondamentalement des compétences, une méthodologie, de l'expérience et des antécédents liés à la mise en œuvre de systèmes ERP. Ce partenaire d'exécution extérieur sera choisi sur appel d'offres international.

- Pour que le projet soit mené à bien, il faudra une forte implication des utilisateurs. La participation d'utilisateurs à plein temps connaissant bien leurs domaines d'activité et leurs besoins en information (et qui seront déchargés en plus ou moins grande partie, voire intégralement selon le cas de leurs tâches normales) est impérative si l'on veut que le projet réussisse.

- Une phase complète de planification, de cadrage et de préparation précèdera la mise en œuvre, l'accent étant mis sur l'élaboration d'un plan de projet détaillé, sur la finalisation de la portée du projet en fonction des exigences des procédures internes et éventuellement sur une formation préliminaire de certains membres importants de l'équipe.

- Le projet sera géré et exécuté sur la base d'une méthodologie solide ayant fait ses preuves (Prince2). Le personnel d'encadrement et d'exécution de l'OMPI recevra une formation les familiarisant aux éléments essentiels de la méthodologie qui correspondent à leurs rôles respectifs.

- La gestion du risque est considérée comme un élément clé de la démarche suivie. On déterminera les principaux risques et les mesures permettant de les atténuer. L'évaluation et l'établissement de priorités reposeront sur la probabilité de ces risques et sur leur effet potentiel. Le registre des risques liés au projet fera l'objet d'un suivi et d'une actualisation constants de la part du comité directeur.

VI. ECHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET ECHEANCIER PROVISOIRE DU PROJET

37. À ce stade on prévoit pour le projet l'échéancier suivant :

- 2007 – Institution du comité directeur du projet (nommé par le directeur général).
- Nomination du directeur de projet (par le directeur général).
- Classement par ordre de priorité des modules effectué par le comité directeur du projet et élaboration d'un plan d'activité.

Le plan préliminaire et provisoire des phases d'exécution est le suivant :

- Phase I : Ressources humaines, états de paie, achats et finances
- Phase II : Voyages, ventes de publication, établissement du budget et informations sur les opérations.

2007/premier trimestre 2008 – Planification et préparation détaillées, élaboration du document d'orientation en matière de gestion, infrastructure, modalités d'organisation et acquisition de logiciels, appels d'offres et recrutement du personnel affecté au projet selon les besoins;

2008 – Conception d'un ensemble de base de modules correspondant à la phase I;

2008 et 2009 – Déploiement des modules correspondant à la phase I;

2009/2010 – Mise au point et déploiement des modules correspondant à la phase II;

2010/2011 – Évaluation postérieure à la mise en œuvre et stabilisation du système.

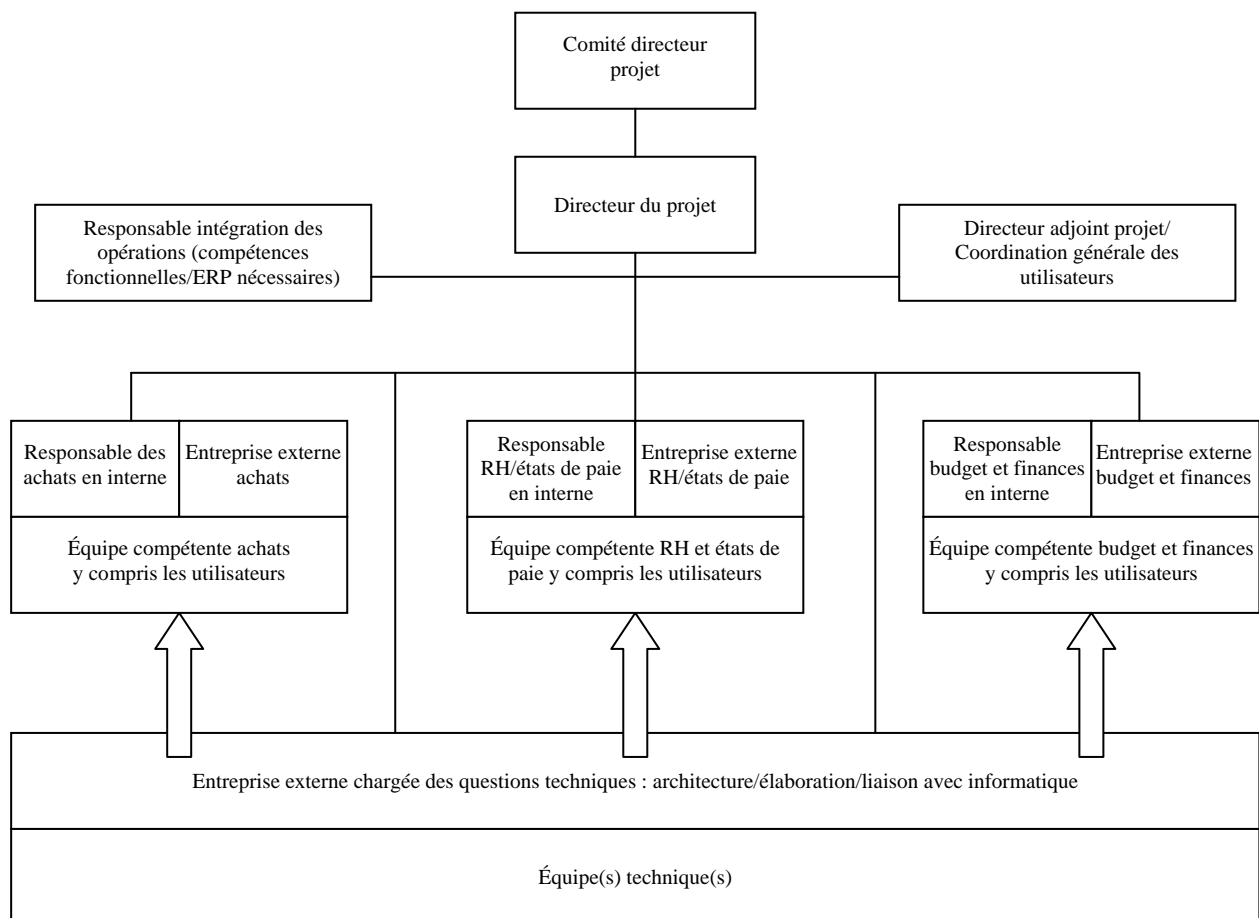
38. Nous comprenons d'après ce que nous ont communiqué d'autres institutions du système des Nations Unies qui ont exécuté des projets semblables, que la portée envisagée pour ce projet est semblable à ce que d'autres organisations ont effectué dans leur première phase de mise en œuvre. Toutefois, on nous a clairement fait valoir que même si une telle première mise en œuvre permet d'assurer le traitement de toutes les grandes transactions et de suivre les procédures opérationnelles, diverses fonctions de l'ERP, dans ces modules, ne sont normalement appliquées qu'une fois la première série de mesures arrêtée et complètement intégrée par l'Organisation. Il n'est pas rare que les organisations prennent une deuxième série de mesures de mise en œuvre qui fait appel à certains des moyens plus sophistiqués existant dans les modules du système ERP déjà mis en place. Une deuxième série de mesures de ce type englobe normalement aussi des fonctions de consolidation telle que le stockage de données ou des portails grâce, le cas échéant, à la mise en œuvre de modules supplémentaires.

39. La direction de l'OMPI est d'accord avec une telle démarche qui met l'accent sur les fonctions urgentes et essentielles requises dans la première série de mesures.

VII. ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET

40. L'organigramme général de la mise en œuvre du projet est présenté ci-dessous à titre indicatif. Pour l'essentiel, le projet sera exécuté par l'OMPI avec l'aide extérieure d'un partenaire d'exécution.

Organigramme 1. Organisation et gouvernance du projet



41. Les éléments de l'organigramme sont précisés et décrits ci-dessous.

A. Comité directeur

42. Le comité directeur doit se composer de cadres supérieurs venus des principaux domaines fonctionnels concernés par le projet. Il incombera au comité d'assurer le succès de la mise en œuvre du projet ERP et de déléguer donc ses pouvoirs pour que soient prises les grandes décisions en matière de politique générale et d'opérations qui orienteront la mise en œuvre du projet.

43. Le comité produira les documents d'orientation en matière de gestion qui guideront la mise en œuvre du projet. Étant donné la nature intersectorielle du projet et compte tenu des décisions qu'il faudra prendre, il est impératif qu'il y ait un seul cadre délégué qui préside le comité et qui ait, par délégation, le pouvoir de prendre les décisions nécessaires pour une bonne exécution du projet.

B. Cadre délégué

44. Le cadre délégué sera chargé, avec l'aide du comité, de veiller à ce que les objectifs à long terme en matière de gestion soient bien atteints, à ce que la portée du projet soit contrôlée, à ce que les risques attachés au projet fassent l'objet d'un suivi et soient atténués, à ce que l'adaptation aux exigences des clients soient réduite au minimum et à ce que le projet soit exécuté à temps sans dépassement de budget. Dans la plupart des autres organisations du système des Nations Unies avec lesquels le Secrétariat est entré en contact, la responsabilité de l'exécution du projet revient au responsable chargé de toutes les fonctions de gestion et d'administration.

C. Directeur du projet

45. Le directeur du projet sera un fonctionnaire de l'OMPI auquel le comité directeur déléguera la responsabilité de l'exécution au jour le jour du projet. Quant à la responsabilité de la direction du projet elle reviendra à l'OMPI.

D. Partenaire d'exécution extérieur

46. Un partenaire d'exécution extérieur sera engagé pour apporter les connaissances fonctionnelles et techniques nécessaires au projet en ce qui concerne le traitement des opérations et PeopleSoft. Le chef de projet du partenaire d'exécution extérieur relèvera du directeur de projet de l'OMPI.

47. En plus des moyens apportés par le partenaire d'exécution extérieur, il faudra faire appel à une équipe restreinte interne dans chaque domaine fonctionnel pour appuyer la filière de gestion du projet. Cette équipe restreinte comprendra au moins, pour chaque domaine fonctionnel, un responsable des achats en interne qui soit familiarisé avec les besoins de l'activité en cause et ait pouvoir pour prendre des décisions au nom des utilisateurs. Les utilisateurs au niveau opérationnel devront prendre une part importante à l'activité de l'équipe restreinte. On fera appel à d'autres utilisateurs pour diverses activités pendant toute la durée du projet notamment dans les domaines de la formation, de la planification des tests de réception par les utilisateurs et de la réalisation des tests.

48. La structure du projet inclura un bureau de gestion du projet qui apportera l'appui nécessaire au directeur du projet en matière d'administration, d'élaboration et d'application de normes et de procédures et d'établissement de rapports sur le projet.

VIII. ESTIMATION DES COÛTS DU PROJET ET HYPOTHESES S'Y RAPPORANT ET PROPOSITION DE SOURCE DE FINANCEMENT

49. On évalue à titre préliminaire le coût du projet à 20,7 millions de francs suisses, ce coût devant être par la suite précisé grâce à un effort de planification et de définition de la portée du projet détaillé. Le Secrétariat tient à attirer l'attention du Comité du programme et budget

sur le fait que cette estimation ne prévoit pas de marge de sécurité. D'après les situations vécues par d'autres institutions du système des Nations Unies, cette estimation semble un peu juste. Exécuter un projet ERP de la portée proposée sans dépasser le budget implique une gestion très stricte du projet, un contrôle de sa portée et un déploiement reposant sur des fonctions standard sans adaptation aux exigences des clients. La qualité et la disponibilité des données dans les systèmes en place constituent un autre facteur important susceptible d'entraîner des retards et des dépassements de coût.

50. Le Secrétariat est d'avis qu'il serait prudent de prévoir une marge de sécurité de 10% ce qui porterait l'estimation préliminaire à 23,4 millions de francs suisses puis de préciser et de confirmer l'estimation lors de la phase de cadrage et de planification détaillée. Cette marge d'imprévus peut être réduite ou éliminée selon le cas une fois le cadrage et la planification détaillés achevés, car le Secrétariat disposera alors d'une estimation des coûts bien plus précise et plus fiable. Le Secrétariat tirera également partie de l'expérience d'autres institutions du système des Nations Unies tels que l'OMM et le HCR et fera revoir les estimations de coût par un évaluateur indépendant.

51. On trouvera dans le tableau ci-dessous l'estimation des coûts du projet et les hypothèses qui sous-tendent cette estimation. Comme indiqué, l'estimation préliminaire des coûts du projet est de 20,7 millions de francs suisses (23,4 millions si une marge de 10% pour imprévus est incluse). Cette estimation repose sur la propre expérience initiale qu'a eue l'OMPI de la mise en œuvre du système d'informations financières et budgétaires PeopleSoft (AIMS) et sur l'expérience acquise et les contributions apportées en matière d'exécution par d'autres organisations du système des Nations Unies qui ont procédé à des opérations semblables. Cette estimation sera encore affinée et détaillée pour chacune des différentes phases et chacune des différentes catégories de coût notamment l'acquisition des licences de logiciel, l'hébergement des applications et les ressources externes et internes nécessaires à la mise en œuvre du projet.

**Organigramme 2. Estimation préliminaire des coûts
du projet de planification des ressources d'entreprises (ERP)**
(en millier de francs suisses)

Élément de coût	2007*	2008	2009	2010	2011	Total
Hébergement des applications		900	700	700	700	3 000
Acquisition et maintenance des logiciels**	870	483	225	225	225	2 028
Personnel affecté au projet	132	924	924	924	396	3 300
Ressources affectées au remplèment des utilisateurs	36	588	588	372	36	1 620
Formation	72	120	150	150	72	534
Partenaires extérieur(s) nécessaires à la mise en œuvre du projet		2 975	3 400	2 550	1 275	10 200
Missions du personnel	30					30
Total	1 190	5 990	5 957	4 921	2 704	20 712

* Un montant d'environ 800 000 francs suisses a déjà été inscrit pour 2007 dans le budget révisé pour 2006-2007 au titre de la phase préparatoire initiale du projet. Toutefois, dans la mesure où on s'attend à ce que l'approbation ne soit obtenue qu'en octobre, tout ou partie de ces mesures de dépense ne seront engagées que pendant les années ultérieures.

** Cette rubrique a été actualisée pour tenir compte du coût des modules de logiciel concernant le traitement des commandes et la gestion des inventaires nécessaire à la mise en œuvre du système de vente des publications.

A. Hypothèse retenues

52. L'estimation des coûts ci-dessus repose sur quatre grandes hypothèses. Si ces hypothèses ne se vérifient pas, le montant estimatif sera dépassé. Ces hypothèses sont les suivantes :

a) Des objectifs de gestion à long terme, clairs et bien documentés, seront arrêtés et communiqués avant que le partenaire d'exécution extérieur ne commence à travailler. Si cet élément essentiel n'est pas disponible au bon moment, il faudra que le partenaire aide l'OMPI à définir les politiques et les méthodes de gestion des opérations ce qui impliquera des efforts bien supérieurs à ceux envisagés dans la présente estimation des coûts;

b) L'estimation des efforts à déployer et donc des coûts en matière de ressources internes et externes repose sur l'idée d'une "adaptation minimum aux exigences des clients". Cela impliquera d'apporter d'importantes modifications aux politiques et aux méthodes de gestion des opérations afin d'adapter les modalités de travail de l'Organisation aux meilleures pratiques et aux fonctions prévues dans le progiciel ERP. Toutefois, si pour une raison ou pour une autre le comité directeur du projet ne réussit pas à faire appliquer correctement cette approche, les demandes des utilisateurs voulant du "sur mesure" risquent d'exploser et l'estimation des efforts et donc les coûts seront d'autant plus élevés;

c) Les efforts et les dépenses nécessaires pour tout aménagement particulier en vue de la mise en œuvre des fonctions requises pour appliquer les normes comptables internationales du secteur public ne sont pas pris en compte dans la présente estimation. Le logiciel PeopleSoft ERP et ses modules sont totalement conformes au principe du fait générateur. Tout besoin ou toute fonction particulier découlant des modalités de travail de l'OMPI ou d'une fonction imposée par l'application des politiques harmonisées des Nations Unies en vue de l'application des normes comptables internationales du secteur public ne sera connu qu'une fois menée à bien une évaluation dont la réalisation est prévue pendant les mois à venir (et qui peut être prolongée jusqu'au premier trimestre de 2008).

d) L'estimation des efforts et donc des coûts liés aux services du partenaire d'exécution extérieur a été établie dans l'hypothèse que l'on fera appel à des ressources humaines temporaires internes (ces effectifs sont désignés dans le diagramme II sous le titre de "personnel affecté au projet"). Ce genre de personnel temporaire interne est généralement embauché pour un coût bien moindre (60% plus faible) que le personnel externe. Toutefois, si pour une raison ou pour une autre le projet ne réussit pas à attirer et à engager ce genre de ressources internes, celles-ci devront être fournies par le partenaire d'exécution extérieur et les coûts augmenteront en proportion.

B. Explications résumées et principales hypothèses

53. On trouvera ci-dessous des explications résumées et les principales hypothèses retenues dans le diagramme pour l'établissement des coûts :

a) Hébergement des applications : Conformément à la stratégie d'hébergement des applications, ces dernières seront placées et hébergées sur une infrastructure externalisée qui sera gérée par le centre international de calcul dans ses propres locaux sur la base de l'accord d'hébergement actuellement appliqué pour AIMS (le système financier PeopleSoft). Les dépenses afférentes à l'hébergement des applications sont fondées, à titre provisoire, sur

les conditions actuelles de l'hébergement de AIMS assuré par le CIC. On établira une estimation plus précise une fois obtenu un devis du CIC. Une telle estimation devra reposer sur des renseignements plus précis que l'OMPI fournira concernant les bases de données nécessaires, le nombre d'utilisateurs, les modules d'application et l'échelonnement de leur mise en œuvre, le nombre d'environnements (développement, essais, production, etc.) et le volume de transactions;

b) Acquisition et maintenance des logiciels : Conformément à la stratégie suivie et à l'investissement initial déjà effectué pour AIMS, l'OMPI fera reposer le système ERP sur une suite de modules Entreprise de PeopleSoft. Le coût de l'acquisition des logiciels a été évalué à partir d'un devis fourni par Oracle PeopleSoft (P/S) et englobe les modules suivants : Human Resources, Payroll, Self Service H/R, e-Recruitment, Planning and Budgeting, Internet Expenses, Asset Management et Business Intelligence Suite for Enterprise Reporting. Le coût de la maintenance des logiciels est évalué à 22% du coût des licences;

c) Personnel affecté au projet : Le personnel affecté au projet est le personnel temporaire qui sera recruté pour la durée du projet comme expliqué à l'alinéa d) du paragraphe 52. Le coût du personnel affecté au projet est évalué en moyenne à 11 000 francs suisses par mois;

d) Ressources affectées au remplèment des utilisateurs : En nous fondant sur notre propre expérience de mise en œuvre de AIMS et sur celle d'autres organismes que nous avons consultés, nous pensons que les domaines d'activité devraient confier à des utilisateurs de premier plan familiarisés avec leur méthode de gestion des opérations diverses activités à mener pendant les phases de conception et de mise en œuvre. Cette rubrique budgétaire concerne donc le remplacement des ressources que constituent les utilisateurs autorisés à travailler sur le projet par des ressources temporaires afin que les activités de routine puissent se poursuivre sans difficulté pendant la durée du projet;

e) Formation : On a calculé le coût de la formation PeopleSoft en partant de l'hypothèse que l'accord conclu avec Oracle, par l'intermédiaire du CIC, pour une formation à Genève sera maintenu. La formation pratique ou la formation aux opérations sera dispensée aux utilisateurs au moyen des ressources affectées au projet, sous la forme d'une formation des formateurs. Les organismes que nous avons consultés ont souligné que la formation est un facteur clé de la réussite de la mise en œuvre des systèmes ERP et que son coût est facilement sous-estimé. Cette estimation sera donc soigneusement étudiée et affinée lors de la phase de planification et de cadrage détaillés. Le coût de la formation n'inclut pas l'utilisation d'outils standards ou d'outils de productivité tels que UPK (User Productivity Kit offert par la société Oracle);

f) Partenaire(s) d'exécution extérieur(s) : D'après notre propre expérience acquise pendant le projet AIMS et d'après celle d'autres organismes, le rôle d'un partenaire d'exécution extérieur est fondamental pour qu'un système ERP puisse être mis en œuvre de manière satisfaisante et il s'agit d'une intervention qui correspond à une partie importante du coût. Le ou les partenaires d'exécution extérieurs apporteront les connaissances qui font passablement défaut en matière de conception, de configuration et de mise en œuvre du système et seront désignés à l'issue d'un appel d'offres international. Le coût d'un partenaire d'exécution extérieur a été calculé sur la base de 6000 jours/personne pour un coût journalier moyen de 1700 francs suisses. La répartition des dépenses afférentes au personnel extérieur d'une année sur l'autre dépendra du plan détaillé de projet. L'OMPI procède actuellement au

recrutement d'un consultant chargé d'étudier l'incidence du respect des normes comptables internationales du secteur public. PeopleSoft se conforme à ces normes mais il faudra peut-être apporter certaines modifications à la manière dont le système financier actuel est configuré et utilisé;

g) Missions du personnel : Les premiers contacts pris avec d'autres organismes du système des Nations Unies (pour plus de détails voir l'annexe du présent document) ont été très utiles et le Secrétariat est d'avis que des informations et des points de vues plus détaillés peuvent être obtenus en envoyant un nombre limité de missions dans ces organismes. On prévoit une ou deux missions du personnel durant la phase préparatoire dans des organismes ayant réalisé des projets analogues.

C. Source de financement proposée

54. Il est proposé de financer le projet ERP à partir des réserves disponibles (voir document WO/PBC/12/4).

IX. MECANISME D'INFORMATION

55. Le Secrétariat fournira régulièrement au comité du programme et budget des rapports sur l'état d'avancement des travaux et des rapports financiers sur le budget.

ANNEXE

RÉSUMÉ DES INFORMATIONS CONCERNANT LES PROJETS ERP OBTENUES D'AUTRES ORGANISATIONS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES ET D'INSTITUTIONS APPARENTÉES

A. Aperçu des contacts pris avec d'autres organismes

1. Le Secrétariat a procédé à de nombreuses consultations informelles accompagnées d'échanges de renseignements et de données d'expérience, avec le HCR (dont le siège est à Genève) et le PNUD par téléphone et conférence téléphonique. Un échange préliminaire a également eu lieu avec l'OMM et des discussions plus détaillées se tiendront à la fin du mois d'août et au début du mois de septembre.

2. Le Secrétariat a le plaisir d'informer le comité du programme et budget que les organismes avec lesquels il a pris contact ont été très coopératifs et ont accepté de communiquer des renseignements de la plus grande utilité. Ces organismes ont également fait savoir qu'ils étaient en mesure et désireux de poursuivre leur collaboration pendant la mise en œuvre par l'OMPI de son système ERP et de communiquer selon le cas des documents sur les adaptations auxquelles ils avaient dû procéder ou d'autres documents.

B. Résumé des renseignements obtenus au sujet du projet du PNUD

3. Le PNUD a entrepris de mettre en œuvre un ERP (intitulé Atlas) en deux phases. La première phase a été réalisée entre 2002 et 2005, l'entrée en service ayant eu lieu en janvier 2004. Pendant cette phase on a également mis en œuvre les modules finances, achats et gestion des actifs de PeopleSoft, les modules HR et Global Payroll pour les bureaux de pays et le personnel de services généraux. La phase 2, actuellement en cours, vise à apporter plusieurs améliorations dans les domaines de la gestion du projet, de la gestion financière, du cyber-recrutement, des états de paie pour le personnel de la catégorie des administrateurs recrutés au plan international, des achats en ligne et du sourcing stratégique.

4. Le coût total de la mise en œuvre du système ERP par le PNUD, tel que communiqué au Secrétariat, est de 57,6 millions de dollars É.-U. pour la phase 1 (jusqu'en mars 2005) et d'environ 11 millions de dollars É.-U. pour la phase 2.

5. Il y a lieu de relever que, même si l'échelle et la complexité de la mise en œuvre effectuée par le PNUD n'est pas comparable à ce qu'elles seraient à l'OMPI, bon nombre des enseignements tirés seraient applicables à l'environnement OMPI. Cette dernière avait déjà collaboré avec le PNUD pour finaliser son propre accord avec PeopleSoft en 2002 en vue de l'acquisition des licences de logiciel et les informations et la documentation fournies à l'époque s'étaient révélées très utiles.

6. Le PNUD nous a communiqué un document détaillé sur le résumé de la mise en œuvre de la phase 1 et sur les enseignements tirés, les informations afférentes au coût, la structure de gestion et de direction, des extraits des registres des risques et des questions à soulever et, ce qui est le plus important, il nous a procuré quelques renseignements des plus utiles sur le suivi des avantages. Le PNUD a indiqué que bien qu'il ait été difficile de quantifier les avantages, le Programme s'était très sérieusement efforcé de déterminer quels

seraient les avantages, spécifiquement tirés des fonctions mises en place, qui reviendraient à chaque domaine d'activité. Ces avantages ont fait l'objet d'un suivi tout au long du projet et les résultats ont été résumés dans le document fourni au Secrétariat.

7. Le PNUD a explicitement déclaré être disposé à coopérer avec l'OMPI en aval notamment en lui communiquant celles des mesures d'adaptation qu'ont appelées les besoins propres aux Nations Unies que l'OMPI jugera pertinentes. Le PNUD a également établi ce type de collaboration avec le HCR à Genève qui a lui aussi mis en œuvre le système PeopleSoft.

8. La structure de gestion et de direction du projet du PNUD est beaucoup plus complexe que ce ne serait le cas pour l'OMPI étant donné le caractère pluri-institutionnel de leur projet. Toutefois, pour l'essentiel, nos interlocuteurs ont souligné le besoin d'un cadre délégué doté des moyens voulus, d'un comité directeur du projet, d'une gestion des changements et d'une méthodologie de projet solide et éprouvée (Prince2). Au cours de la phase 1 de la mise en œuvre, qui les a amenés à se heurter à de nombreuses difficultés et à des délais très exigeants, la responsabilité de l'exécution du projet incombait au sous-secrétaire général chargé des fonctions d'administration et de gestion. Ce qui a permis d'adopter des politiques cohérentes et d'assurer une bonne application du système.

C. Récapitulatif des informations obtenues sur le projet HCR

9. Le HCR a eu à exécuter un projet semblable à celui du PNUD qu'il a lancé en 2002. La première phase comprenait la mise en œuvre du module pour la filière d'approvisionnement et du module financier (entre 2002 et 2004) tandis que la deuxième phase, en cours d'exécution, comprend la mise en œuvre des modules pour les états de paie généraux et la gestion des ressources humaines de PeopleSoft.

10. La gestion et la direction du projet du HCR se font à deux niveaux. Le Comité de haut niveau (IT Governance Board) est constitué de directeurs (de grade D2) et est présidé par le haut commissaire adjoint. Le chef des services d'information du HCR relève de ce comité qui se réunit trois à quatre fois par an. Au deuxième niveau on trouve le comité des responsables de domaines d'activité qui comprend des directeurs des services informatiques et des domaines d'activité concernés par la mise en place du système ERP, les directeurs de projet et certains chefs de section selon que de besoin.

11. Le HCR a fourni les informations suivantes concernant les montants totaux des dépenses afférentes au projet à partir de 2004 :

2004 – 20,4 millions de dollars É.-U.
2005 – 29,7 millions de dollars É.-U.
2006 – 20,1 millions de dollars É.-U.
2007 – Budget de 6,3 millions de dollars É.-U.
2008 – Budget de 1,2 millions de dollars É.-U.

Ces coûts incluent les licences de logiciel, le matériel et l'hébergement, le partenaire d'exécution, la formation et le personnel (directement affecté au projet).

12. Le HCR vient de nous faire une démonstration de son système d'achat et nous a donné un aperçu détaillé de son projet de gestion des ressources humaines et d'états de paie généraux. Au cours de ces rencontres plusieurs éléments importants de la démarche suivie ont été discutés, y compris la décision de créer un catalogue de rubriques concernant les achats et celle consistant à extraire des données historiques à partir du système en place des états de paie.

13. Parmi les principaux enseignements retenus on relève :

- l'importance de la participation des responsables de domaines d'activité tout au long du projet;
- le besoin de respecter les meilleures pratiques pour ce qui est du logiciel ERP;
- la nécessité pour les principaux utilisateurs qui connaissent parfaitement les méthodes de gestion des opérations d'être affectés au projet et de voir leurs responsabilités quotidiennes épaulées par des ressources à court terme;
- l'importance de la formation des utilisateurs;
- le besoin pour l'Organisation d'assumer la responsabilité principale de la mise en œuvre du projet au lieu de la confier au partenaire d'exécution extérieur.

14. Le HCR envisage actuellement d'appliquer les normes comptables internationales du secteur public y compris le volet des dépenses et le Secrétariat espère pouvoir discuter de cette question plus en détail une fois que le HCR aura achevé cette tâche.

15. Finalement, le HCR s'est déclaré disposé à nous faire bénéficier de son expérience, chaque fois que nécessaire, au cours de l'exécution du projet de l'OMPI. Il pourrait s'agir notamment de nous communiquer les mesures d'adaptation prises, notamment, celles relatives aux modules concernant les ressources humaines et les états de paie généraux.

D. Premiers renseignements reçus de l'OMM

16. L'OMM a fourni une première série de renseignements sur son projet et des discussions plus détaillées auront lieu plus avant au cours du mois d'août. L'Organisation a commencé à utiliser les applications de la Oracle E-Business Suite en janvier 2006 en débutant par le module Finance and Procurement puis en continuant en juin par les modules HRMS et Payroll et en septembre par le module pour les achats en ligne et le module Portal.

17. Globalement les coûts directs au titre de la dernière série de mesures pour la mise en œuvre du projet ERP ont été, d'après les informations fournies, d'environ 3 millions de francs suisses. Les organes directeurs de l'OMM ont approuvé une rallonge de 4 millions de francs suisses pour l'application des normes comptables internationales du secteur public à partir de 2008.

[Fin du document]