

# OMPI



WO/PBC/13/6(d)

ORIGINAL : anglais

DATE : 10 novembre 2008

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE  
GENÈVE

## COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

**Treizième session**  
**Genève, 10 et 11 décembre 2008**

PROPOSITION RELATIVE A LA MISE EN ŒUVRE DE MODULES INFORMATIQUES  
POUR ASSURER LA CONFORMITE AVEC LE NOUVEAU REGLEMENT FINANCIER  
ET SON REGLEMENT D'EXECUTION ET LES NORMES IPSAS :  
CONDITIONS REQUISES POUR METTRE LES SYSTEMES DES ACHATS,  
DE GESTION DES ACTIFS ET AUTRES EN CONFORMITE  
AVEC LES NORMES IPSAS

*Document établi par le Secrétariat*

1. À la quarante-troisième session des assemblées, tenue en septembre 2007, les États membres ont approuvé l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) sur le plan des principes mais aucun financement supplémentaire n'a été approuvé pour la mise en œuvre de ces normes. Au cours de la même session, les États membres ont approuvé le nouveau Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution, qui devaient entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Toutefois, la proposition de mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI et de financement de ce système à partir des réserves disponibles n'a pas été examinée ni approuvée lors de cette session. Il est rappelé que, bien qu'il s'agisse de propositions séparées, des liens importants unissent la proposition relative à la mise en œuvre de modules informatiques à la proposition de mise en œuvre d'un système ERP, laquelle contenait des propositions relatives à la mise en place d'outils et de systèmes essentiels pour l'observation du nouveau Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution ainsi que des normes IPSAS.

2. Pendant la phase initiale de la mise en œuvre du nouveau Règlement financier de l'OMPI et de son règlement d'exécution en 2008, le groupe de travail constitué par le directeur général (chargé de la mise en œuvre) est parvenu à la conclusion qu'il ne serait pas possible de mettre en œuvre les procédures et les mécanismes de contrôle nécessaires à l'appui du nouveau Règlement financier de l'OMPI et de son règlement d'exécution sans

mettre en place certains éléments fondamentaux d'un système informatique standard. Le premier et le plus important de ces éléments est un module d'achat basé sur les pratiques recommandées et pleinement intégré au système financier de l'OMPI. Il est rappelé que le Comité d'audit de l'OMPI et le vérificateur externe des comptes ont tous deux recommandé la mise en place de procédures et de systèmes administratifs modernes et automatisés.

3. Au cours des premiers mois de 2008, le Secrétariat a considérablement progressé dans son évaluation des incidences des normes IPSAS sur les états financiers ainsi que sur les procédures et les politiques de l'OMPI. L'évaluation des incidences sur les conditions liées au système n'est pas encore achevée et certaines décisions de politique générale, telles que la politique de l'Organisation en matière de réserves, doivent être étudiées par la haute direction ou par les États membres. Le Secrétariat tient à souligner que, en dépit de tous les efforts déployés pour faire avancer la préparation de l'adoption des normes IPSAS, les limitations de ressources ont retardé l'accomplissement de cette tâche. Il en résulte que l'OMPI accuse actuellement un retard dans la préparation du passage aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), prévu pour 2010. Le Secrétariat n'en poursuivra pas moins ses efforts pour que la mise en œuvre des normes IPSAS puisse être effective dès 2010. Des progrès significatifs pourront être accomplis durant l'année 2009 grâce à la mise en œuvre des projets proposés dans le présent document. Sous réserve d'une évaluation des progrès réalisés à la fin de 2009, une décision sera prise pour déterminer si la stricte conformité aux normes IPSAS constitue un objectif raisonnable pour 2010 ou s'il est nécessaire de la reporter à 2012. On notera que, même si le passage aux normes IPSAS ne peut être complètement réalisé pour 2010, le Secrétariat pourra proposer d'adopter certaines normes IPSAS pour établir ses rapports financiers, afin que les états financiers soient davantage en conformité avec les prescriptions des normes IPSAS en la matière.

4. Un rapport complet et détaillé des conditions prescrites par les normes IPSAS sera élaboré sur la base des résultats des travaux menés actuellement pour l'évaluation des incidences. Cependant, il est d'ores et déjà évident que l'adoption de ces normes entraînera des changements décisifs dans les domaines suivants :

- Bâtiments et matériel : comptabilisation et amortissement des immobilisations telles que les bâtiments, les véhicules, le mobilier et le matériel, en conséquence de quoi les immobilisations ne seront pas imputées sur les dépenses au coût d'achat pendant l'année d'achat mais seront amorties sur la durée de leur vie utile. Cela nécessitera la mise en œuvre des modules de gestion des actifs de PeopleSoft qui seront pleinement intégrés dans le système d'information financière de l'OMPI (AIMS);
- Comptabilisation des produits : une modification des interfaces entre le système de gestion de l'information administrative (AIMS) et les systèmes d'exploitation utilisés dans les systèmes du PCT, de Madrid et de La Haye sera éventuellement nécessaire. Une analyse détaillée est actuellement en cours;
- Mise en œuvre d'une comptabilité sectorielle : les premières indications font apparaître qu'il sera nécessaire d'examiner et de modifier le plan comptable de l'OMPI et la manière dont les Unions effectuent la comptabilité et établissent les rapports. Il faudra modifier le système AIMS afin de l'adapter aux changements nécessaires pour ces aspects; et

- Procédures d'établissement du budget et de planification : le Secrétariat n'a pas terminé l'évaluation de ce domaine. Il est probable que des modifications du système seront nécessaires pour l'établissement des rapports et le rapprochement des comptes. Si l'OMPI entend maintenir ses procédures budgétaires actuelles (comptabilité d'exercice modifiée/comptabilité de caisse), l'utilisation de registres auxiliaires afin d'établir des états financiers conformes aux normes IPSAS est une condition.

5. Le présent document et son annexe contiennent une proposition visant à traiter les questions recensées dans les paragraphes 2 et 3 par les moyens suivants :

- mise en œuvre de portée très restreinte du module achats;
- précision de la portée et des spécifications fonctionnelles des conditions à satisfaire pour suivre les normes IPSAS, y compris le module gestion des actifs; et
- réalisation des prescriptions liées aux normes IPSAS, dont le module gestion des actifs, conformément aux spécifications.

6. Cette mise en œuvre donnera lieu : i) à la mise en place de procédures et de mesures de contrôle renforcées nécessaires à l'application du nouveau Règlement financier de l'OMPI et de son règlement d'exécution; ii) à la mise en œuvre d'outils et de modules nécessaires à la mise en conformité avec les normes IPSAS de la façon la plus rentable; et iii) à une amélioration de la productivité dans des domaines administratifs déterminants du Secrétariat.

7. Il est rappelé que la proposition de mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) présentée en 2007 par le Secrétariat comportait plusieurs autres éléments clés, dont la mise en œuvre de modules ou de fonctions en rapport avec les ressources humaines, les états de paie, la trésorerie, l'établissement du budget, la gestion des voyages, la vente de publications et les informations sur les opérations. Ces éléments feront l'objet d'une proposition présentée par le Secrétariat en 2009, qui sera élaborée dans le cadre du processus de réorganisation stratégique et soumise à l'examen des États membres en 2009. Les prévisions relatives aux dépenses à engager pour la mise en œuvre de ces éléments seront examinées et présentées de manière exhaustive à ce moment-là. Il convient de noter que le coût approximatif prévu est de l'ordre de 18 à 20 millions de francs suisses.

8. Le coût global de la mise en œuvre du projet proposé aux paragraphes 2 et 3 est estimé à 4,2 millions de francs suisses. L'annexe de cette proposition fournit tous les détails, dont le budget, la portée, les résultats escomptés, le calendrier, les principales hypothèses et l'estimation des coûts.

9. Le calendrier détaillé du projet, qui sera soumis à l'approbation des États membres en décembre 2008 pour commencer à être appliqué le 1<sup>er</sup> janvier 2009, figure dans l'annexe. Il se résume de la façon suivante :

<b>Secteur</b>	<b>Fin prévue</b>
Organisation du projet et mise en place de l'équipe	mars/avril 2009
Délimitation du champ des modifications du système et des fonctionnalités requises pour les normes IPSAS; finalisation de la portée et des conditions liées aux achats	février 2009
Conception du module achats	juin 2009
Conception du module gestion des actifs	juin 2009
Mise en place du module achats	janvier 2010
Mise en place du module gestion des actifs	février 2010
Mise en place d'autres modifications relatives aux normes IPSAS	À déterminer une fois l'évaluation et le cadrage terminés

*10. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI et des unions administrées par l'OMPI, chacune pour ce qui la concerne :*

*i) d'approuver la proposition de mise en œuvre des modules informatiques et des modifications du système nécessaires à la mise en conformité avec les normes IPSAS et avec le nouveau Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution présentée dans l'annexe du présent document; et*

*ii) d'approuver à cette fin une dotation de 4 200 000 francs suisses provenant des réserves, à utiliser, en reportant les soldes correspondants d'un exercice biennal sur l'autre, sur la durée prévue du projet indiquée au paragraphe 9 du présent document.*

[L'annexe suit]

ANNEXE

PROPOSITION DE PROJET

MISE EN ŒUVRE DE MODULES INFORMATIQUES POUR ASSURER  
LA CONFORMITÉ AVEC LE NOUVEAU RÈGLEMENT FINANCIER  
ET SON RÈGLEMENT D'EXÉCUTION ET AVEC LES NORMES IPSAS :  
CONDITIONS REQUISES POUR METTRE LES ACHATS, LA GESTION  
DES ACTIFS ET D'AUTRES ÉLÉMENTS DU SYSTÈME  
EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES IPSAS

## TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS .....	3
II.	AVANTAGES ESCOMPTES .....	4
A.	RENFORCEMENT DU CADRE REGLEMENTAIRE ET DE LA GESTION FINANCIERE .....	4
B.	MISE EN VALEUR DU PERSONNEL.....	4
III.	PORTEE DU PROJET .....	4
A.	ACHATS.....	5
B.	BESOINS DECOULANT DES NORMES IPSAS.....	5
IV.	PRINCIPAUX RESULTATS ESCOMPTES .....	6
V.	ÉLÉMENTS CLES DE L'APPROCHE RETENUE.....	7
A.	LOGICIELS .....	7
B.	HEBERGEMENT DES APPLICATIONS.....	7
C.	MISE EN ŒUVRE.....	7
VI.	ÉCHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER PROVISOIRE DU PROJET .....	8
VII.	ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET .....	9
A.	COMITE DIRECTEUR.....	9
B.	CADRE DELEGUE .....	10
C.	PROJET RELATIF AUX NORMES IPSAS .....	10
D.	PROJET RELATIF A L'APPLICATION DU REGLEMENT FINANCIER ET DE SON REGLEMENT D'EXECUTION ...	10
E.	REORIENTATION STRATEGIQUE .....	10
F.	CHEF DE PROJET .....	10
G.	PARTENAIRE D'EXECUTION EXTERIEUR.....	10
VIII.	COUT ESTIMATIF DU PROJET, HYPOTHESES DE CALCUL ET SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSEE.....	11
A.	HYPOTHESES RETENUES .....	12
B.	EXPLICATIONS SUCCINCTES ET HYPOTHESES FONDAMENTALES .....	12
a)	Hébergement des applications .....	13
b)	Acquisition et maintenance des logiciels .....	13
c)	Personnel affecté au projet.....	13
g)	Communications et autre .....	13
C.	SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSEE.....	14
IX.	MECANISME D'INFORMATION .....	14

## I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS

1. Le Secrétariat a mis en œuvre un système d'informations financières et budgétaires PeopleSoft (système ERP aujourd'hui utilisé par plusieurs institutions des Nations Unies) par le biais du projet AIMS qui avait été approuvé par les États membres dans le cadre du programme et budget 2002-2003. Cette mise en œuvre a été limitée aux finances et au budget pour des raisons de commodité et des raisons budgétaires, bien qu'il ait été reconnu que d'autres secteurs administratifs avaient des besoins tout aussi importants de traitement de l'information à satisfaire également d'urgence.
2. Il convient de souligner qu'il n'est possible de tirer pleinement parti des systèmes ERP que s'ils sont utilisés de manière intégrée dans tous les secteurs visés de l'administration, de façon que les données soient saisies et validées une seule fois par la source avant d'être traitées en aval dans le cadre de procédures efficaces de gestion des flux et des hiérarchies d'approbation. Plusieurs des fonctions d'administration et de gestion de l'Organisation qui n'étaient pas comprises dans le projet AIMS ne sont toujours pas prises en charge, dans une large mesure, par les systèmes informatiques courants. Maintenir le niveau des services malgré l'expansion et des procédures et contrôles nouveaux dans un environnement manuel constitue une véritable gageure dans ces domaines.
3. Durant les assemblées de septembre 2007, les États membres ont approuvé sur le principe l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS). Toutefois, aucun financement supplémentaire n'a été approuvé. Le passage à ces normes se fera nécessairement, ainsi qu'il est souligné dans les documents WO/PBC/11/7 Rev. et A/43/5, à l'aide de systèmes informatiques intégrés et renforcés dans les secteurs des achats, des finances et du budget. Le principal module nouveau nécessaire est celui de la gestion des actifs.
4. En outre, toujours durant les assemblées de septembre 2007, les États membres ont approuvé le nouveau Règlement financier et son règlement d'exécution alors que la proposition de système ERP (qui contenait des éléments clés nécessaires à la fois au passage aux normes IPSAS et à l'observation du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution) n'a été ni examinée, ni approuvée. Il convient de rappeler que, après avoir étudié la proposition relative au nouveau Règlement financier et à son règlement d'exécution à sa session de mars 2007, le Comité d'audit a déclaré que, pour prendre effet, les nouveaux textes proposés devaient s'appuyer sur des procédures nouvelles et automatisées (paragraphe 21 du document WO/AC/4/2). Le Secrétariat a confirmé, compte tenu de l'expérience qu'il avait acquise dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution en 2008, que la mise en œuvre intégrale et effective de ces textes nécessitera le recours à certains éléments d'un système d'achat normalisé fondé sur les meilleures pratiques, telles que i) l'enregistrement des demandes d'achat à la source, ii) l'enregistrement automatisé des préengagements correspondants et iii) une vérification budgétaire exécutée par le système afin d'aider les chefs de programme à rejeter les demandes dont le montant dépasserait celui des affectations. La mise en œuvre de ces éléments permettra de considérablement renforcer les contrôles internes.

5. Les caractéristiques fonctionnelles du système d'achat qu'il est proposé de mettre en œuvre permettront les opérations suivantes :

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 des achats et des finances;

b) support informatique du nouveau cadre réglementaire applicable aux achats de biens et de services.

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

## II. AVANTAGES ESCOMPTEES

### A. Renforcement du cadre réglementaire et de la gestion financière

- Mise en place de procédures réorganisées et automatisées qui sont essentielles à l'application du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution;
- instauration d'une base de contrôle interne plus cohérente et d'un cadre de responsabilisation reposant sur le rôle des utilisateurs et sur des procédures d'approbation et un ordonnancement des tâches automatisés;
- capacité de conformité aux normes IPSAS grâce à des fonctionnalités améliorées; et
- meilleures supervision et maîtrise du budget.

### B. Mise en valeur du personnel

- Le projet constituera une base ou un vecteur excellents pour former et professionnaliser le personnel (au fur et à mesure que les utilisateurs s'adapteront à des 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. Cela préparera l'Organisation, sa direction et son personnel à la mise en œuvre du système ERP dans son intégralité.

## III. PORTEE DU PROJET

7. Le projet vise à répondre aux besoins essentiels les plus urgents aux fins de l'application du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution et du passage aux normes IPSAS.



A. Achats

8. On note actuellement une absence caractéristique de support informatique structuré dans ce domaine d'activité. Les demandes d'achat et les ordres d'achat sont traités manuellement, et des dossiers sur papier doivent circuler dans l'Organisation pour aller jusqu'au bout de la procédure d'approbation. L'une des conséquences de ce système manuel est que les transactions concernant des dépenses sont entrées très tardivement dans le système financier (les préengagements ne sont pas enregistrés dans le système); de ce fait, les chefs de programme et la Section du budget ont une idée assez peu précise des dotations budgétaires disponibles. En outre, les vérifications budgétaires automatisées ne sont pas possibles, ce qui accroît le risque que les chefs de programme, qui sont responsables de l'utilisation des ressources, dépassent les dotations budgétaires.

9. Le Secrétariat propose, pour mieux suivre le nouveau Règlement financier et son règlement d'exécution, d'établir des procédures et une prise en charge du système pour les préengagements relatifs à des transactions ne concernant pas le personnel en mettant en œuvre le module achats de PeopleSoft (strictement limité aux besoins essentiels ayant un haut degré de priorité), qui facilitera l'enregistrement automatique des préengagements pour les produits et les services achetés. Ces montants préengagés seront automatiquement transformés en montants engagés après création d'un ordre d'achat dans le système, les engagements étant convertis en dépenses une fois les factures reçues et traitées et les paiements approuvés. En outre, les transactions manuelles électroniques concernant les autorisations de voyage et les transactions liées à un événement correspondront à des préengagements dans le système, des changements réduits au minimum étant apportés aux procédures applicables aux utilisateurs. D'autres transactions ne concernant pas le personnel, telles que les réceptions hors programme, les contrats de louage de services (SSA) hors siège et les bourses, feront aussi l'objet de préengagements.

10. Les demandes d'achat seront soumises à vérification budgétaire et approuvées au point d'émission, c'est-à-dire dans le programme même. Les transactions concernant des voyages ou des événements font l'objet d'une vérification budgétaire au point de service dans le registre des préengagements. Pour les autres transactions ne concernant pas le personnel (réceptions hors programme préalablement approuvées, bourses hors programme, etc.), le module demande d'achat-ordre d'achat sera utilisé autant que faire se peut afin qu'elles puissent faire l'objet de préengagements et d'une vérification budgétaire de la même manière que les demandes d'achat de produits et de services. *Cette approche a été adoptée avec succès par d'autres institutions des Nations Unies.* Un ordonnancement des tâches pour chacune des catégories de transactions ci-dessus sera mis en œuvre.

11. La mise en œuvre comprendra aussi l'élaboration d'instruments de vérification et de contrôle destinés à la Section du budget.

B. Besoins découlant des normes IPSAS

12. Le Service des finances devra modifier les normes et procédures comptables pour s'aligner sur les normes comptables internationales du service public (normes IPSAS) d'ici à 2010. Une étude d'évaluation de l'incidence des normes IPSAS est déjà en cours. Si l'étude de l'incidence des normes IPSAS sur les politiques et les procédures de l'OMPI a considérablement avancé, l'incidence globale de ces normes sur les différents systèmes est toujours en cours d'évaluation. Il ne fait toutefois aucun doute que l'adoption des normes IPSAS entraînera des changements fondamentaux dans les domaines suivants :

- Biens de production et équipements : comptabilisation et amortissement des immobilisations telles que les bâtiments, les véhicules, le mobilier et le matériel, en conséquence de quoi les immobilisations ne seront pas imputées sur les dépenses au coût d'achat (y compris le coût lié à la mise en exploitation de l'immobilisation) pendant l'année d'achat, mais seront amorties sur la durée de leur vie utile. Cela exige la mise en œuvre du module gestion des actifs de PeopleSoft, qui sera entièrement intégré dans AIMS (le système d'information financier de l'OMPI). Le module immobilisations exigera pour sa mise en application la conversion des informations actuelles, qui se trouvent dans une gigantesque base de données access nécessitant des modifications, l'incorporation d'éléments de données supplémentaires et une vérification, avant de pouvoir raisonnablement être incorporé dans AIMS.
- Comptabilisation des produits : cela peut entraîner une nécessaire modification des interfaces entre AIMS et les systèmes opérationnels du PCT et ceux de Madrid et de La Haye.
- Mise en œuvre d'une comptabilité sectorielle : d'après les premières indications, il sera nécessaire d'examiner et de modifier le plan comptable ainsi que la comptabilité et l'information par union. AIMS devra être modifié pour incorporer les changements indispensables à cet égard.
- Procédures budgétaires et de planification : le Secrétariat n'a pas achevé son évaluation dans ce domaine. Il est vraisemblable qu'il sera nécessaire de modifier le système aux fins de la prise en charge de l'information et de la réalisation du rapprochement. Il sera notamment nécessaire d'utiliser des registres auxiliaires pour fournir des états financiers conformes aux normes IPSAS si l'OMPI a l'intention de maintenir ses procédures budgétaires actuelles (comptabilité d'exercice modifiée/comptabilité de caisse).

13. Étant donné que les engagements de dépenses des normes IPSAS sont fondés sur le principe de la prestation – seuls les produits reçus, les voyages effectués ou les services obtenus peuvent être à payer –, la mise en œuvre du système des achats qui prévoit l'accusé de réception, par le département demandeur, du produit, du service ou du voyage devrait, en principe, permettre une automatisation presque complète du fait générateur. Le projet examinera le mécanisme éventuel du système permettant de gérer le fait générateur automatiquement (tout ordre ou partie d'ordre qui a donné lieu à un accusé de réception mais pour lequel aucun paiement n'a été effectué sera mis par le système sur le compte approprié des engagements non réglés).

14. La portée globale des implications et des modifications du système aux fins des normes IPSAS fait actuellement l'objet d'un examen. Des spécifications détaillées seront mises au point pour chacun des besoins ci-dessus.

#### IV. PRINCIPAUX RESULTATS ESCOMPTES

15. Les principaux résultats escomptés du projet sont les suivants :

- réorganisation des procédures d'achat en vue d'une mise en adéquation avec le nouveau Règlement financier et son règlement d'exécution;

- mise en œuvre du module achats avec adoption des meilleures pratiques, incorporées dans le logiciel. La personnalisation sera réduite au minimum;
- réorganisation de la procédure de gestion des actifs et mise en œuvre du module gestion des actifs avec personnalisation minimale;
- mise en œuvre d'autres modifications du système indispensables pour le passage aux normes IPSAS; et
- mise en place d'instruments de supervision et de contrôle essentiels.

## V. ÉLÉMENTS CLES DE L'APPROCHE RETENUE

16. Le projet sera mis en œuvre compte dûment tenu des principaux facteurs de réussite pour ce type de projet et des leçons tirées par d'autres institutions du système des Nations Unies. L'approche retenue pour le projet comprendra les éléments ci-après.

### A. Logiciels

17. On utilisera les modules achats et gestion des actifs de PeopleSoft pour répondre aux besoins définis dans cette proposition. D'autres modifications qu'il est nécessaire d'apporter au système pour conformité aux normes IPSAS seront pour la plupart effectuées dans le cadre du système AIMS (le système d'information financière et budgétaire, qui est aussi fondé sur PeopleSoft).

### B. Hébergement des applications

18. L'OMPI a récemment réussi à obtenir que les applications financières PeopleSoft soient hébergées au CIC. La Division informatique a établi qu'aucun coût supplémentaire ne serait supporté pour héberger les deux modules complémentaires qu'il est proposé de mettre en œuvre. Cependant, l'OMPI doit pour cela fournir au CIC des informations adaptées et lui laisser un délai suffisant pour les préparatifs.

### C. Mise en œuvre

19. L'approche adoptée pour la mise en œuvre comprendra les éléments clés ci-après.

- Tutelle de la haute direction et obligation de rendre compte.
- Approche axée sur les opérations plutôt que sur l'informatique.
- La mise en œuvre sera marquée par le souci de procéder à un minimum d'adaptation aux exigences des clients. Comme déjà signalé, les modules du système 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 il faut impérativement que ces besoins soient étudiés par la haute direction dans un esprit de rigueur et qu'il n'y soit répondu que lorsque cela se justifie pleinement.

- 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 concernés, à qui il incombera d'apporter les changements requis dans leurs secteurs respectifs et qui devront prendre des décisions de politique générale et autres pour faciliter une mise en œuvre sans heurt dans leurs secteurs.
- Le chef de projet aura un rôle essentiel à jouer; il devra s'agir de quelqu'un ayant eu une expérience récente couronnée de succès dans des projets en rapport avec les finances ou les achats.
- L'exécution du projet appellera une aide importante de la part d'un partenaire d'exécution PeopleSoft expérimenté et qualifié.
- Pour que le projet soit mené à bien, une forte implication des utilisateurs sera nécessaire. 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. La participation de ces personnes a été prévue et les estimations tiennent compte du coût de leur remplacement.
- Une phase brève mais complète de planification, de cadrage et de préparation précédera 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.
- 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 par le comité directeur.

## VI. ÉCHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER PROVISOIRE DU PROJET

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

### Mars/avril 2009

- Institution du comité directeur du projet (nommé par le directeur général);
- Nomination du chef de projet
- Classement par ordre de priorité des modules, effectué par le comité directeur du projet, et élaboration d'un plan d'activité
- Planification et préparations détaillées, élaboration de l'infrastructure et des modalités d'organisation et acquisition de logiciels, passation de contrats et recrutement du personnel affecté au projet selon les besoins
- Élaboration du document décrivant la portée et les prescriptions détaillées des normes IPSAS
- Finalisation du champ d'application et du cahier des charges détaillé pour la mise en œuvre de la phase achats

Juin 2009 – Conception des modules achats et gestion des actifs

Janvier 2010 – Déploiement du module achats

Février/Mars 2010 – Déploiement du module gestion des actifs

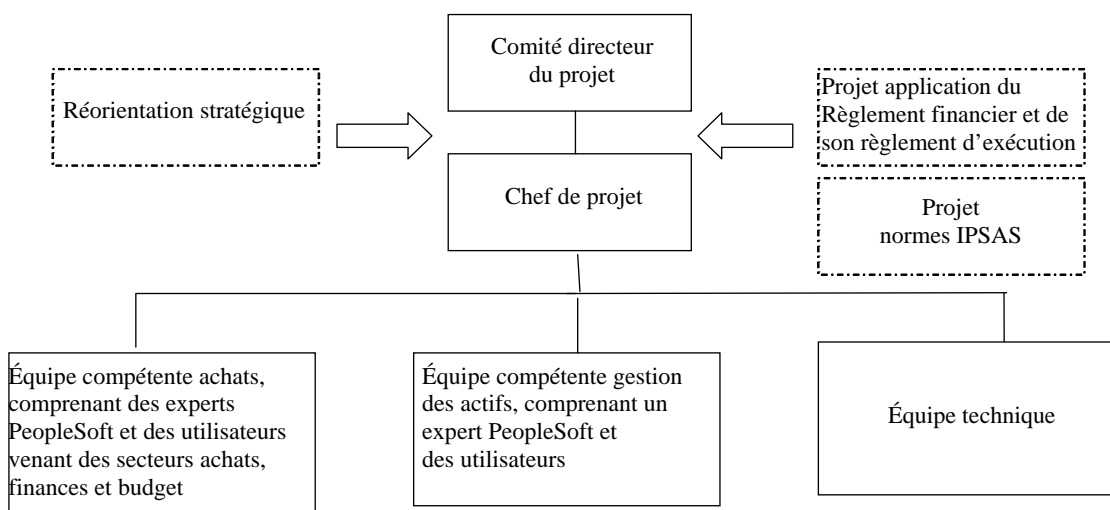
*À déterminer* – Déploiement des autres modifications requises par les normes IPSAS

Juin 2010 – Évaluation postérieure à la mise en œuvre et stabilisation du système

## VII. ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET

21. 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.

Diagramme 1. Organisation et gouvernance du projet



Note : l'équipe d'appui AIMS actuelle, qui a demandé des ressources complémentaires dont l'estimation sera effectuée après la définition de la portée du projet, participera aux travaux relatifs aux modifications à apporter au système financier.

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

### A. Comité directeur

23. Le comité directeur se composera de cadres supérieurs venus des principaux domaines fonctionnels concernés par le projet, à savoir les secteurs des finances, du budget, des achats et de la gestion des actifs et la Division informatique. Il incombera au comité d'assurer le succès de la mise en œuvre du projet et il devra donc avoir, par délégation, le pouvoir de prendre des décisions clés en matière de politique générale et d'opérations qui orienteront la mise en œuvre du projet.

24. Le comité transmettra les décisions et informations 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'un seul cadre délégué préside le comité et ait, par délégation, le pouvoir de prendre les décisions nécessaires pour une bonne exécution du projet.

B. Cadre délégué

25. Le cadre délégué sera chargé, avec l'aide du comité, de veiller à ce que toutes les conditions concernant les activités relevant de son champ d'action soient bien satisfaites, 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 soit réduite au minimum et à ce que le projet soit exécuté à temps sans dépassement de budget.

C. Projet relatif aux normes IPSAS

26. Le projet relatif aux normes IPSAS et l'équipe chargée du projet seront placés sous la supervision du directeur financier (contrôleur), au sein du Département de la gestion des finances, du budget et du programme de l'Organisation, et l'équipe devra entretenir des relations étroites avec le chef de projet de façon à pouvoir fournir des éléments clés sur les décisions de principe, les besoins et les procédures qui constitueront la base de la mise en œuvre du système.

D. Projet relatif à l'application du Règlement financier et de son règlement d'exécution

27. Le projet relatif à l'application du Règlement financier et de son règlement d'exécution, lui aussi sous la supervision du directeur financier (contrôleur), fournira au chef de projet et aux équipes les informations nécessaires sur la politique, les procédures et les prescriptions relatives au Règlement financier et à son règlement d'exécution.

E. Réorientation stratégique

28. Le programme de réorientation stratégique qui sera supervisé par le Bureau du directeur général fournira les informations nécessaires sur la réorganisation des procédures dans le cadre du projet et la restructuration, le cas échéant, des services concernés.

F. Chef de projet

29. Le chef de projet sera un fonctionnaire de l'OMPI (recruté pour la durée du projet) auquel le comité directeur déléguera la responsabilité de l'exécution au jour le jour du projet.

G. Partenaire d'exécution extérieur

30. 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 rendra compte au chef de projet de l'OMPI.

31. En plus des moyens apportés par le partenaire d'exécution extérieur, il faudra faire appel à une équipe restreinte interne dans chaque domaine fonctionnel. 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

#### VIII. COUT ESTIMATIF DU PROJET, HYPOTHESES DE CALCUL ET SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSEE

32. Le coût du projet est estimé à 4,2 millions de francs suisses. Le Secrétariat tient à attirer l'attention du Comité du programme et budget sur le fait que cette estimation ne comprend pas de marge d'imprévu. Toutefois, un montant de 150 000 francs suisses de marge de sécurité a été prévu pour les travaux que pourront requérir les changements dans le plan comptable et dans la notification par secteur découlant de l'application des normes IPSAS. Exécuter le projet 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.

33. On trouvera dans le tableau ci-après l'estimation des coûts du projet et les hypothèses qui sous-tendent cette estimation. Comme indiqué, l'estimation préliminaire du coût du projet se monte à 4,2 millions de francs suisses. Cette estimation repose sur la propre expérience qu'a l'OMPI de la mise en œuvre du système d'informations financières et budgétaires PeopleSoft (système AIMS), sur le travail de réflexion qui a présidé à la mise en place du nouveau Règlement financier de son règlement d'exécution et sur l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies qui ont exécuté des projets similaires.

34. Il est souligné que, même si le projet ne sera pas achevé dans l'année 2009, certains coûts qui seront supportés au-delà de 2009, tels que les coûts afférents au personnel affecté au projet et au partenaire extérieur, devront faire l'objet d'engagements par avance. C'est donc un crédit budgétaire couvrant la totalité des coûts qui est soumis à approbation aux fins d'assurer la continuité du projet.

Diagramme 2. Estimation préliminaire de coût du projet  
(en francs suisses)

Éléments de coûts	2009	2010	Total
Hébergement des applications*			
Acquisition de logiciels**	280 879		280 879
Personnel affecté au projet	444 000	444 000	888 000
Remplacement des utilisateurs détachés	492 000	114 000	606 000
Partenaire d'exécution extérieur	1 890 900	145 200	2 036 100
Formation	190 000		190 000
Communications et autres	45 000	5 000	50 000
<b>Total</b>	<b>3 342 779</b>	<b>708 200</b>	<b>4 050 979</b>
Marge de sécurité	150 000		150 000
<b>Total</b>	<b>3 492 779</b>	<b>708 200</b>	<b>4 200 979</b>

\* La Division de l'informatique a confirmé qu'aucun frais d'hébergement supplémentaire ne sera encouru.

\*\* Y compris l'acquisition de licences pour les logiciels PeopleSoft Purchasing, Assets Management et UPK.

A. Hypothèses retenues

35. L'estimation des coûts ci-dessus repose sur cinq hypothèses fondamentales; si elles ne se vérifient pas, le montant estimatif sera dépassé. Ces hypothèses sont les suivantes :

- a) les conditions et la portée de la mise aux normes IPSAS seront clairement définies;
- b) l'estimation des efforts à déployer et donc des coûts en matière de ressources internes et externes repose sur le parti pris 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 meilleurs pratiques et aux fonctionnalités de la suite logicielle PeopleSoft. 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 d'utilisateurs voulant du "sur mesure" risquent d'exploser, rendant d'autant plus importants les efforts à déployer et donc les coûts;
- c) les efforts et les dépenses afférents aux aménagements particuliers liés aux modifications qu'il faudra apporter dans le système financier à la notification par secteur et au plan comptable pour suivre les normes comptables IPSAS ne sont pas pris en compte dans l'estimation; un montant de 150 000 francs suisses a été prévu pour cela à titre de marge de sécurité;
- 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 2 sous l'intitulé "personnel affecté au projet"). Ce 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 les ressources voulues en interne, celles-ci devront être fournies par le partenaire d'exécution extérieur et les coûts augmenteront en proportion;
- e) Le partenaire actuel de l'OMPI pour la mise en place de PeopleSoft et l'appui technique correspondant sera engagé pour concourir au projet. C'est un présupposé fondamental car le partenaire actuel a une connaissance approfondie du système d'information financière de l'OMPI – AIMS, connaît bien le Règlement financier et son règlement d'exécution, ainsi que les prescriptions des normes IPSAS et les procédures administratives de l'OMPI. La portée fonctionnelle du projet proposé est très étroitement liée au système AIMS. Les modules finances, achats et gestion des actifs sont étroitement intégrés et coexistent dans la même suite logicielle. Tout changement de conception ou de paramètres dans un module influe sur le fonctionnement des autres modules. Réaliser avec un autre partenaire le projet envisagé serait plus coûteux et plus risqué pour le projet.

B. Explications succinctes et hypothèses fondamentales

36. On trouvera ci-après des explications succinctes et les principales hypothèses retenues pour l'établissement des coûts indiqués dans le diagramme 2.



- a) Hébergement des applications : l'hébergement des modules supplémentaires par le CIC ne donnera lieu à aucun frais supplémentaire.
- b) Acquisition et maintenance des logiciels : Le coût de l'acquisition des logiciels a été estimé sur la base d'un devis fourni par Oracle PeopleSoft (P/S); il comprend les modules suivants : PeopleSoft Purchasing (réintégration du coût des licences), PeopleSoft Asset Management, outil UPK (nombre limité d'utilisateurs). Le coût de la maintenance des logiciels, soit 22% du coût des licences pour la première année, doit être payé au moment de l'achat. Il est donc inclus dans le coût du projet. Les coûts de maintenance pour les années à venir ne seront pas financés par prélèvement sur les réserves.
- c) Personnel affecté au projet : les coûts afférents au personnel affecté au projet concernent le personnel temporaire (un chef de projet, une compétence fonctionnelle, une compétence IPSAS) qui sera recruté pour la durée du projet comme expliqué au paragraphe 35.d). Le coût du personnel affecté au projet est évalué à une moyenne mensuelle se situant entre 10 000 et 14 000 francs suisses, selon le rôle et le profil voulu.
- d) Ressources affectées au remplacement des utilisateurs : en nous fondant sur notre propre expérience de mise en œuvre du système 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; le coût estimé représente la formation d'un nombre limité de membres de l'équipe affectée au projet et de formateurs. Les autres utilisateurs seront ensuite formés par les formateurs. La formation relative aux normes IPSAS est comprise dans cette estimation.
- f) Partenaire d'exécution extérieur : 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 une mise en œuvre satisfaisante et cette intervention représente une partie importante du coût. Le partenaire d'exécution extérieur apportera les connaissances qui font passablement défaut en matière de conception, de configuration et de mise en œuvre du système. L'ampleur du projet envisagé est très étroitement liée au système financier existant. Les modules finances, achats et gestion des actifs coexistent dans une même suite logicielle. Tout changement apporté à l'un de ces modules influera sur la conception et le fonctionnement des autres. Les coûts afférents au partenaire d'exécution extérieur ont été calculés sur la base d'environ 1200 jours/personne au coût moyen de 1650 francs suisses par jour.
- g) Communications et autre : cette rubrique couvrira le coût des communications, des annonces à faire paraître le cas échéant dans la presse pour recruter du personnel pour le projet, etc.

C. Source de financement proposée

37. Il est proposé de financer le projet en puisant dans les réserves disponibles (voir le document WO/PBC/13/6.)

IX. MECANISME D'INFORMATION

38. Le Secrétariat fournira régulièrement au Comité du programme et budget des rapports sur l'état d'avancement des travaux.

[Fin de l'annexe et du document]