

## **Comité du programme et budget**

### **Quinzième session**

**Genève, 1<sup>er</sup> – 3 septembre 2010**

### **PROPOSITION RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME INTÉGRÉ ET GLOBAL DE PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ORGANISATION (ERP)**

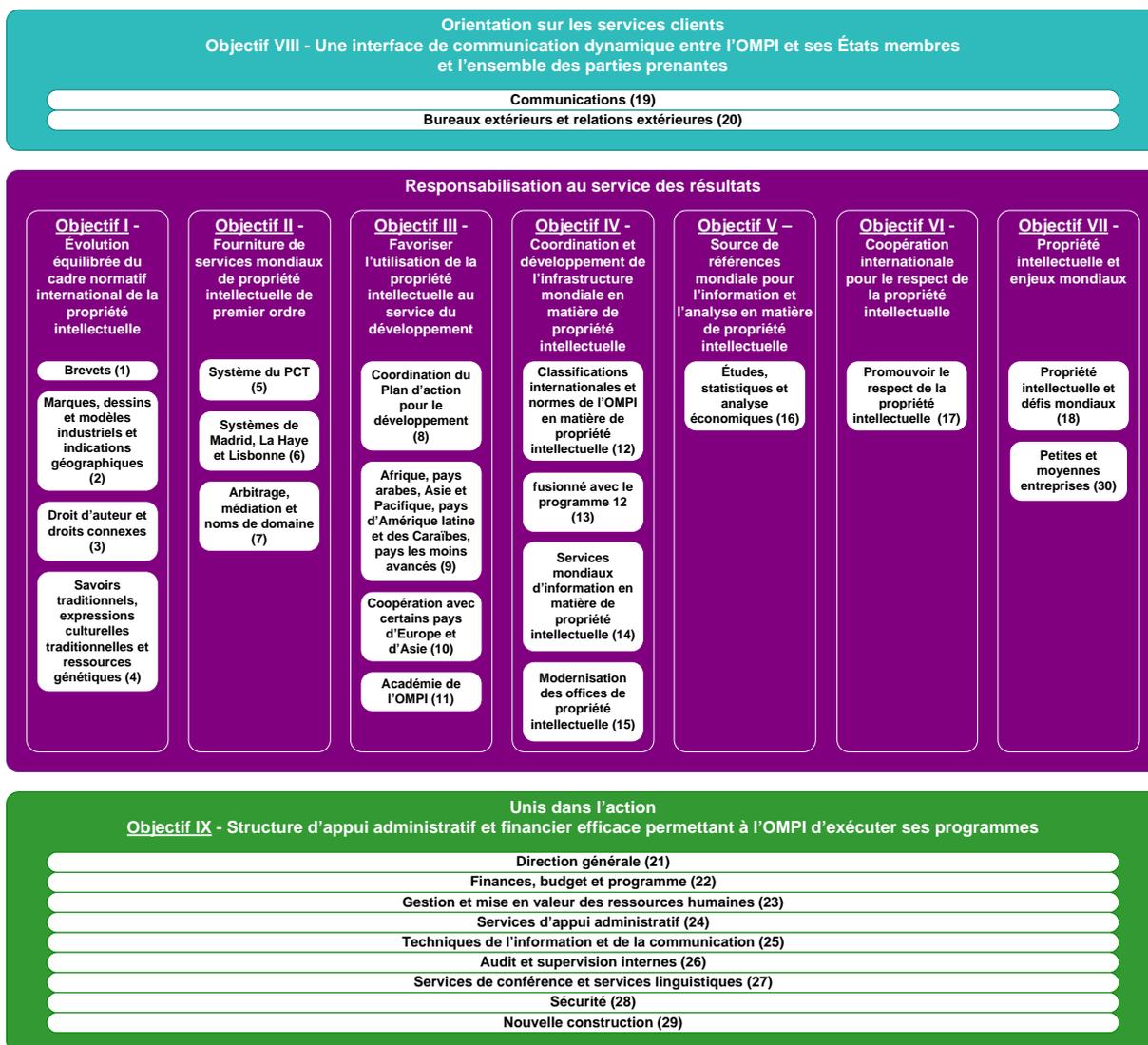
*établie par le Secrétariat*

1. L'objectif prioritaire de l'OMPI est la promotion de l'innovation et de la créativité en faveur du développement économique, social et culturel de tous les pays au moyen d'un système de propriété intellectuelle équilibré et efficace. La capacité de l'OMPI à atteindre ses résultats stratégiques dépendra essentiellement de son aptitude à être une Organisation de plus en plus réceptive et efficace dotée des moyens nécessaires pour jouer un rôle prééminent au niveau mondial en ce qui concerne les questions de propriété intellectuelle.
2. Pour être réceptive et efficace, l'OMPI doit veiller à construire "une interface de communication dynamique entre elle-même et ses États membres, ses clients et ses principales parties prenantes" (objectif stratégique VIII) ainsi qu'"une structure d'appui administratif et de gestion efficace" (objectif stratégique IX) afin que ses programmes puissent donner des résultats. À cet effet, il lui faut :
  - i) améliorer les services qu'elle fournit aux États membres et à l'ensemble des parties prenantes;
  - ii) placer les résultats au cœur des programmes de planification et de gestion;
  - iii) gérer efficacement les ressources humaines et financières;
  - iv) fournir un appui opérationnel solide aux programmes; et surtout
  - v) garantir l'efficacité, la transparence et la responsabilité.

3. Le Plan stratégique à moyen terme de l'OMPI (PSMT) (qui fait actuellement l'objet de consultations avec les États membres) formule plusieurs stratégies essentielles qui contribueront à axer davantage l'Organisation sur les services et à la rendre plus efficace, transparente et responsable. Un système global de planification des ressources de l'Organisation favorisera ces stratégies en fournissant des outils destinés à :
- i) rendre les informations relatives aux performances et à l'utilisation des ressources accessibles aux États membres et à toutes les personnes intéressées – **Transparence**
  - ii) renforcer les liens entre l'utilisation des ressources et les résultats planifiés et approuvés par les États membres – **Responsabilité**
  - iii) définir clairement les rôles et les responsabilités avec des niveaux appropriés d'autorité conformément au cadre de responsabilisation élaboré au sein de l'Organisation – **Responsabilité**
  - iv) saisir les données une fois à la source pour les utiliser dans les processus en aval – **Efficacité**
  - v) rationaliser le traitement des transactions et des données – **Efficacité**
  - vi) fournir des données et des informations précises en temps utile à partir d'une source sûre et unique – **Transparence et efficacité**
  - vii) être conforme aux exigences en matière de contrôles internes, de sécurité des données, de confidentialité et d'enregistrement des opérations – **Responsabilité**
  - viii) rassembler des informations relatives aux consommateurs et améliorer le service à la clientèle – **Orientation sur les services**
4. Par conséquent, la mise en œuvre de ce système de planification des ressources de l'Organisation (ERP), qui a été définie, à juste titre, comme une initiative essentielle du Programme de réorientation stratégique, est sur le point de franchir l'étape primordiale consistant à atteindre plusieurs des objectifs dudit programme. Ce dernier a été lancé par le directeur général en octobre 2008 afin de relever les défis majeurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation. Il a été conçu de façon à donner une nouvelle orientation à la culture et aux valeurs de l'Organisation, à renforcer l'efficacité de ses procédures de travail et à mieux aligner ses programmes, sa structure et ses ressources sur les neuf objectifs stratégiques. Il s'articule autour de quatre valeurs essentielles – Orientation sur les services clients, Unis dans l'action, Responsabilisation au service des résultats et Responsabilité sur les plans environnemental et social et en termes de gouvernance – qui permettront de mettre en œuvre les programmes de l'OMPI et de réaliser ses objectifs stratégiques (voir le diagramme I).

## Diagramme I

### Objectifs et programmes de l'OMPI mis en œuvre dans le cadre du Programme de réorientation stratégique

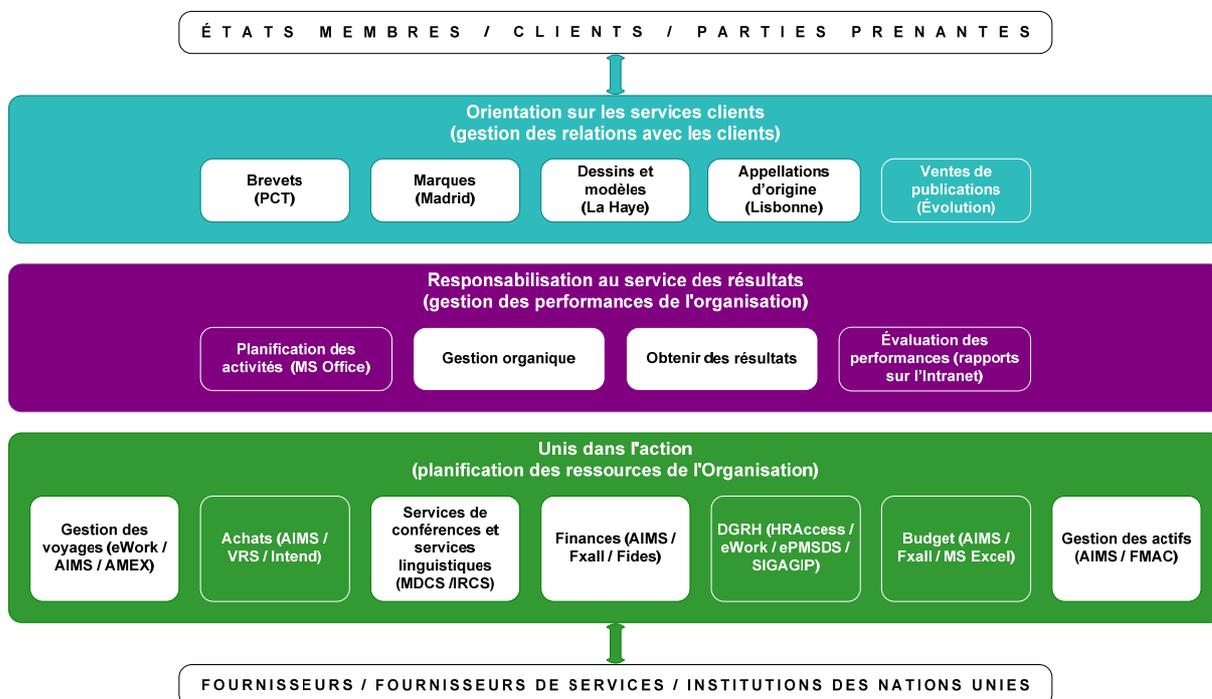


- La mise en œuvre du système ERP permettra à l'OMPI de mettre en place les outils, les processus et l'environnement intégré pour veiller au respect de ces valeurs essentielles. En particulier, il fournira aux chefs de programme autorisés de l'Organisation les informations nécessaires à l'amélioration du service à la clientèle, des performances et de la gestion des ressources. En outre, il renforcera de façon considérable la capacité du Secteur administration et gestion à faciliter et à appuyer le travail des secteurs opérationnels grâce à l'amélioration des niveaux de service et de la productivité.
- L'OMPI a commencé la mise en œuvre progressive de son système ERP en 2003, après avoir obtenu l'approbation des États membres pour la mise en œuvre du projet AIMS, qui répondait aux besoins de l'Organisation en matière d'information financière et budgétaire. Le projet a été réalisé dans les délais et dans les limites du budget et le système est utilisé depuis 2004. En décembre 2008, les États membres ont approuvé la mise en œuvre de modules d'achats et de gestion des actifs afin d'être en totale conformité avec le Règlement financier et son règlement d'exécution et les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Ce système est entré en service en janvier 2010 conformément au plan établi et au budget approuvé. L'OMPI fait partie d'un nombre réduit d'organisations du système des Nations Unies qui sont en totale conformité avec les normes IPSAS.

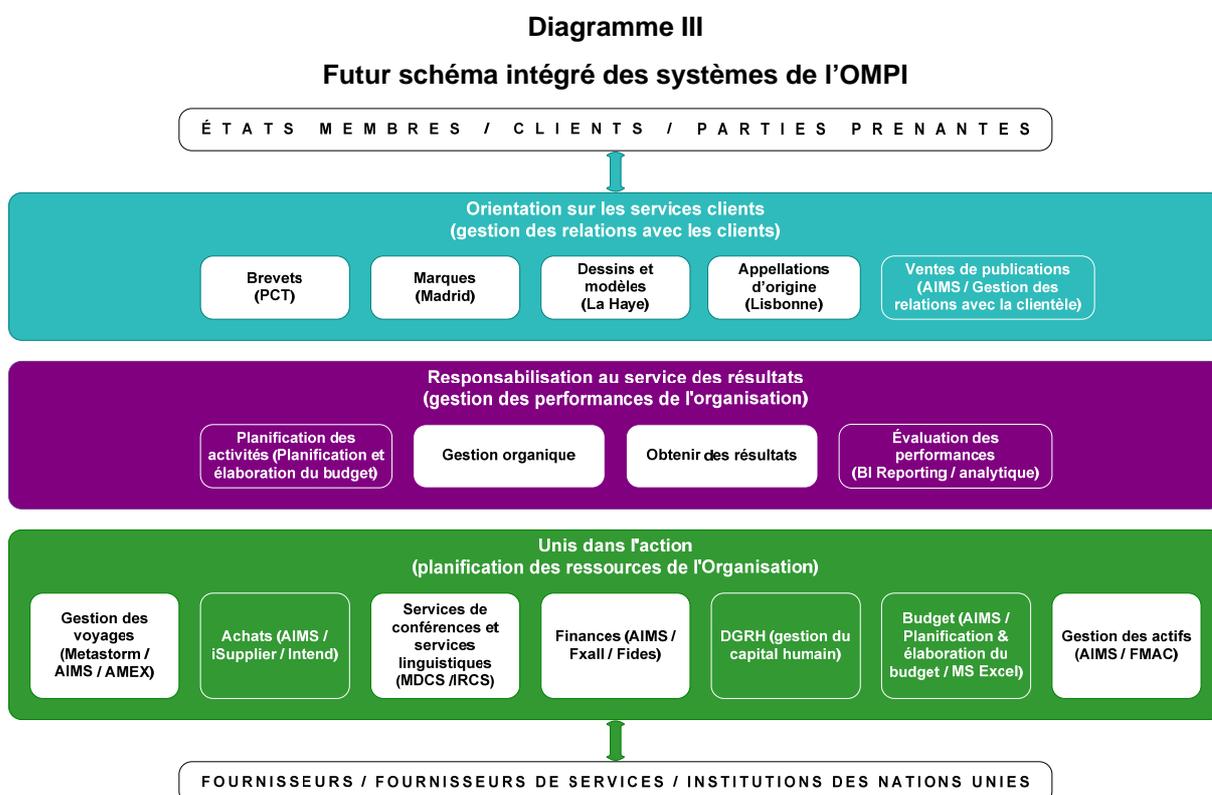
7. L'approche progressive (par opposition à l'approche dite "big-bang") a permis de maîtriser et de réussir la mise en œuvre de ces projets. L'OMPI a tiré un certain nombre d'enseignements essentiels de ces projets dont les principaux sont la nécessité d'un engagement et d'une impulsion de la part de la haute direction, une structure organique efficace et un cadre défini qui donne effet aux principes de responsabilité, d'obligation de rendre des comptes et d'autorité.
8. L'OMPI dispose désormais d'un Secteur administration et gestion solidement établi, dirigé par un sous-directeur général. Par ailleurs, le directeur général a mis en place une structure de pilotage et de gestion du Programme de réorientation stratégique fondée sur le principe d'implication collective de l'Équipe de haute direction. L'existence d'une structure organique de pilotage bénéficiant d'un engagement de la haute direction est, ainsi que le confirme l'expérience d'organisations dans les secteurs public et privé, l'un des facteurs essentiels pour le succès de la mise en œuvre d'un système ERP.
9. La mise en œuvre des deux précédents projets (AIMS et FRR-IPSAS) a jeté les bases d'un système ERP à l'OMPI tout en répondant aux besoins essentiels en matière de fonctions relatives aux finances, au budget, aux voyages, aux achats et à la gestion des actifs. Toutefois, ainsi que le montre le diagramme II (Schéma actuel des systèmes de l'OMPI), d'importantes lacunes fonctionnelles demeurent. En outre, l'harmonisation de la combinaison d'applications proposées par le système ERP avec les anciennes applications reste faible. Le système actuel de traitement des états de paie de l'OMPI, qui a plus de 10 ans d'ancienneté, a du mal à répondre aux besoins opérationnels et son entretien devient de plus en plus difficile. Le remplacement de ce système est devenu une priorité absolue. Il ne sera possible de tirer pleinement avantage d'un système ERP que lorsque celui-ci sera utilisé de manière intégrée dans toute l'Organisation.

### Diagramme II

#### Schéma actuel des systèmes de l'OMPI

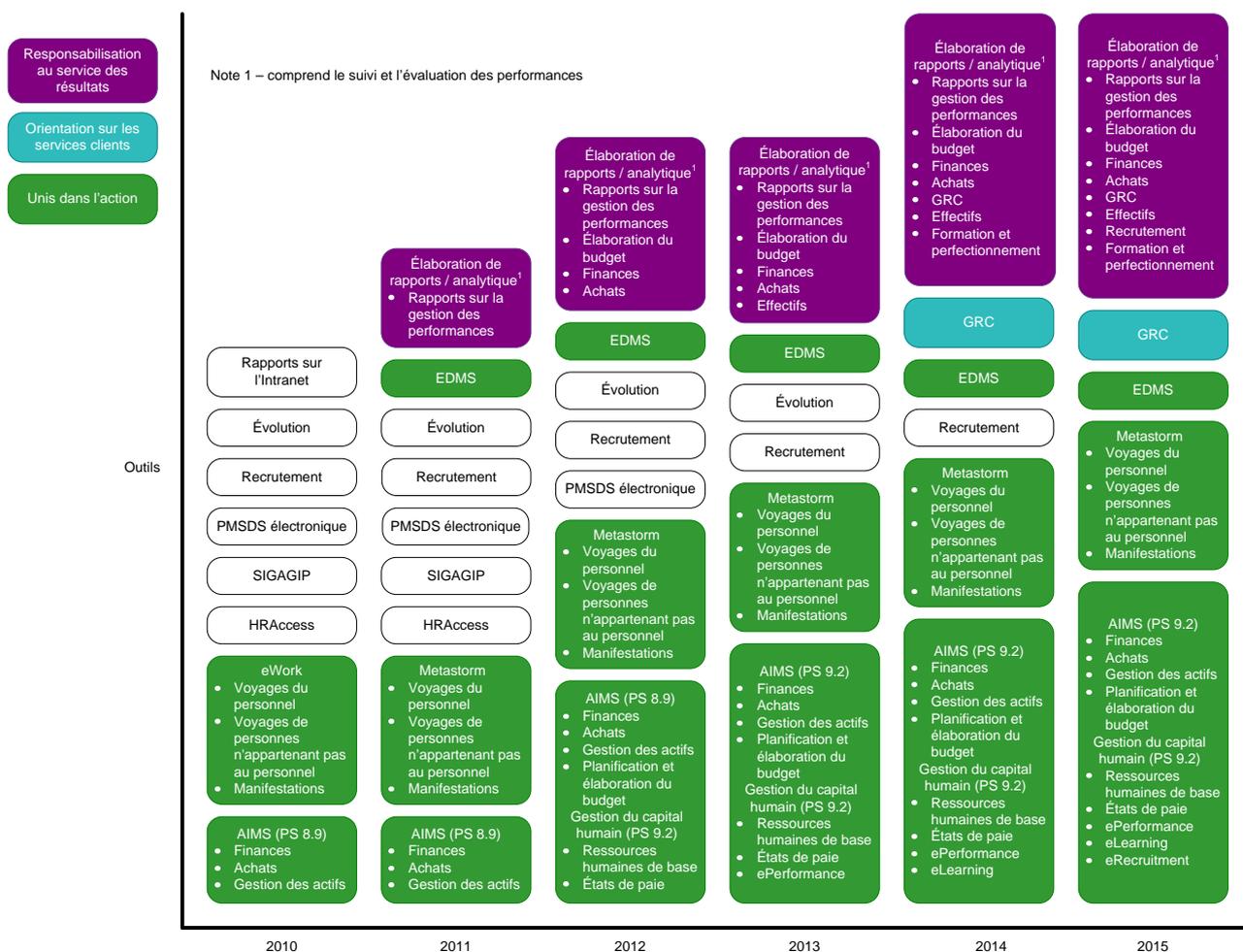


10. Actuellement, l'OMPI propose de pallier les insuffisances et de répondre aux besoins urgents en mettant en œuvre un système ERP global réalisé au moyen d'un portefeuille de projets fondé sur une stratégie de portefeuille claire et un système intégré de gestion des ressources. La stratégie de portefeuille définira les futures orientations en ce qui concerne la gestion de services de gestion et de services administratifs. Elle donnera des indications pour chaque domaine fonctionnel qui relève du portefeuille de projets. Cette mise en œuvre sera la garantie que nous traitons les principales lacunes fonctionnelles apparaissant dans le schéma des systèmes actuel de l'OMPI (pour les systèmes administratifs et de gestion) y compris la gestion et la mise en valeur des ressources humaines, la planification et l'élaboration du budget et la gestion des performances de l'Organisation. Lors de l'élaboration de la stratégie et du plan relatifs au portefeuille de projets ERP, les besoins des États membres, des parties prenantes et des clients de l'Organisation en matière d'information seront attentivement examinés car le système ERP centralisera les données relatives au programme, aux finances et aux performances. Comme exemple important de ce type de besoin, on peut citer la communication d'informations et de rapports complets et précis sur les activités de l'Organisation dans le domaine du développement, notamment les projets relatifs au Plan d'action pour le développement. Une telle analyse des besoins en matière d'information et de rapports peut nécessiter la modification des systèmes et outils actuellement en place. La présente proposition tient compte des modifications et améliorations apportées.
11. Les nouvelles fonctions seront pleinement intégrées aux systèmes actuels (finances, budget, achats, voyages et gestion des actifs). Le système ERP fournira également des outils pour la synthèse des informations relative aux clients et l'amélioration du service à la clientèle. Le futur schéma intégré des systèmes de l'OMPI est présenté dans le diagramme III ci-dessous.



12. Même si une mise en œuvre intégrale est visée, l'approche proposée s'inscrit dans une logique de prudence en définissant des projets échelonnés dans le temps et faciles à mettre en œuvre. Elle consiste à élaborer un projet général intégré qui sert de point d'ancrage pour mettre en place les fonctions et les moyens opérationnels relatifs à chaque projet. Il est ainsi possible d'assurer une certaine cohérence et d'accomplir des progrès systématiques dans l'application de la stratégie de portefeuille. L'approche progressive permet également au Secrétariat d'établir des points de contrôle de la gestion qui permettront d'examiner les progrès accomplis et de reconfirmer l'intérêt pour les futures phases après un examen attentif des facteurs externes et internes susceptibles d'avoir une incidence sur la mise en œuvre. L'approche proposée tient compte des principaux risques associés aux projets ERP grâce à une administration rigoureuse du portefeuille et à l'adoption de pratiques recommandées dans la mise en œuvre du système ERP.
13. Consécutivement à la mise en œuvre proposée du portefeuille de projets, l'impact du système ERP évoluera au cours de la période de cinq ans illustrée dans le diagramme IV.

**Diagramme IV**  
**Évolution du système ERP de l'OMPI**



14. Les principaux avantages de la mise en œuvre du système ERP peuvent se résumer comme suit : i) modernisation des fonctions essentielles d'administration, de gestion et de service à la clientèle de l'OMPI; ii) amélioration de la productivité; et iii) capacité de fournir aux États membres et à la direction de meilleures informations relatives aux performances et à l'utilisation des ressources.
15. Le coût estimatif global de la mise en œuvre du portefeuille de projets est d'environ 25 millions de francs suisses sur une période de cinq ans. Ce coût estimatif comprend les coûts liés à l'hébergement des applications, à l'acquisition de logiciels, au personnel affecté au projet, aux ressources affectées au remplacement des utilisateurs, aux honoraires des partenaires d'exécution extérieurs, à la formation ainsi qu'aux communications et autres éléments de coût. À mesure que les systèmes et les modules sont installés et deviennent opérationnels, les coûts récurrents de la maintenance et du fonctionnement du système seront inclus dans le budget ordinaire des propositions successives de programme et budget.
16. L'annexe du présent document, intitulée *"Proposition relative à la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP)"* décrit de façon plus précise le cadre général, les avantages escomptés, la portée, les résultats escomptés, les principaux éléments de l'approche retenue, l'échelonnement de la mise en œuvre et le calendrier provisoire, l'organisation et le pilotage du programme, l'estimation des coûts et le mécanisme d'information. En élaborant cette proposition, le Secrétariat a pris en considération les recommandations de l'évaluation bureau par bureau, du Comité d'audit de l'OMPI et du vérificateur externe des comptes. De même, il a minutieusement examiné les enseignements tirés des projets lancés précédemment dans le cadre de l'OMPI ou d'autres institutions des Nations Unies et organisations internationales.

*17. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI :*

*i) d'approuver la proposition de mise en œuvre du projet ERP figurant dans l'annexe du présent document; et*

*ii) d'approuver à cette fin une dotation de 25 millions de francs suisses provenant des réserves, à utiliser conformément au plan et à l'avancement du portefeuille de projets pour la durée prévue de la mise en œuvre, comme indiqué au paragraphe 15 du présent document et au paragraphe 24 de l'annexe du présent document.*

[L'annexe suit]

**ANNEXE**

**Proposition relative à la mise en œuvre d'un système intégré et global de  
planification des ressources de l'Organisation (ERP)**

TABLE DES MATIÈRES

I.	GÉNÉRALITÉS.....	4
II.	AVANTAGES ESCOMPTÉS .....	10
	<b>A. Gestion et mise en valeur des ressources humaines .....</b>	10
	<b>B. Gestion des performances de l'Organisation .....</b>	11
	<b>C. Gestion de la relation client .....</b>	11
III.	PORTÉE GLOBALE DU PORTEFEUILLE ERP DE PROJETS.....	11
	<b>A. Gestion et mise en valeur des ressources humaines .....</b>	12
	<b>B. Gestion des performances de l'Organisation .....</b>	13
	<b>C. Gestion de la relation client .....</b>	13
IV.	PRINCIPAUX RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....	14
V.	<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE RETENUE CONCERNANT LE PORTEFEUILLE DE PROJETS .....</b>	15
	<b>A. Administration rigoureuse du portefeuille et des projets.....</b>	15
	<b>B. Adoption de pratiques recommandées en matière de mise en œuvre.....</b>	15
	<b>C. Architecture d'un système global .....</b>	17
	<b>D. Optimisation des modalités actuelles d'hébergement des applications.....</b>	17
VI.	<b>ÉCHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET CALENDRIER PROVISOIRE.....</b>	17
VII.	<b>ORGANISATION ET ADMINISTRATION DU PORTEFEUILLE .....</b>	23
	<b>A. Bureau de gestion du portefeuille de projets .....</b>	23
	<b>B. Comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets .....</b>	23
	<b>C. Administrateur du portefeuille de projets .....</b>	24
	<b>D. Responsable de la restructuration.....</b>	24
	<b>E. Architecte d'entreprise.....</b>	24
VIII.	<b>ORGANISATION ET PILOTAGE DES PROJETS .....</b>	24
	<b>A. Comité directeur.....</b>	25
	<b>B. Chef de projet .....</b>	26
	<b>C. Responsable de la restructuration.....</b>	26
	<b>D. Validation du projet.....</b>	26
	<b>E. Équipe(s) du projet .....</b>	26
	<b>F. Services d'appui au projet .....</b>	27
IX.	<b>COÛT ESTIMATIF DU PORTE FEUILLE, HYPOTHÈSES DE CALCUL ET SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSÉE .....</b>	27
	<b>A. Hypothèses de calcul .....</b>	29
	<b>B. Explications succinctes et hypothèses fondamentales .....</b>	31
	<b>C. Source de financement proposée .....</b>	33
X.	<b>MÉCANISME D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS.....</b>	33

XI. **CONSULTATIONS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS DU SYSTÈME DES  
NATIONS UNIES ET ORGANISATIONS INTERNATIONALES ..... 33**

## I. GÉNÉRALITÉS

1. La réalisation de l'objectif stratégique IX du cadre stratégique de l'OMPI, qui vise à construire "une structure d'appui administratif et financier efficace afin de permettre à l'OMPI d'exécuter ses programmes" dépend essentiellement de la réussite et de l'efficacité de la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP). Ce dernier sera un outil indispensable pour l'élaboration d'un certain nombre de stratégies fondamentales formulées dans le cadre du plan stratégique à moyen terme (PSMT) concernant cet objectif (les États membres sont actuellement consultés à ce sujet). La capacité de l'OMPI à construire une interface de communication dynamique entre elle-même, ses États membres et ses principales parties prenantes dépendra aussi dans une large mesure de la mise en œuvre du système ERP, qui permettra de recueillir, de synthétiser et de présenter l'information de façon simplifiée, sécurisée et transparente.
2. Le Programme de réorientation stratégique de l'OMPI, qui a été lancé en octobre 2008, est articulé autour de quatre valeurs essentielles :
  - orientation sur les services clients;
  - unis dans l'action;
  - responsabilisation au service des résultats;
  - responsabilité sur les plans environnemental et social et en termes de gouvernance.

L'établissement de ces valeurs essentielles permettra à l'Organisation de réaliser ses objectifs stratégiques et d'exécuter ses programmes (voir le diagramme I). La mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (une stratégie fondamentale de l'objectif stratégique IX dans le cadre du PSMT) fournira les outils, les processus et l'environnement intégré nécessaires à la promotion de ces quatre valeurs essentielles.

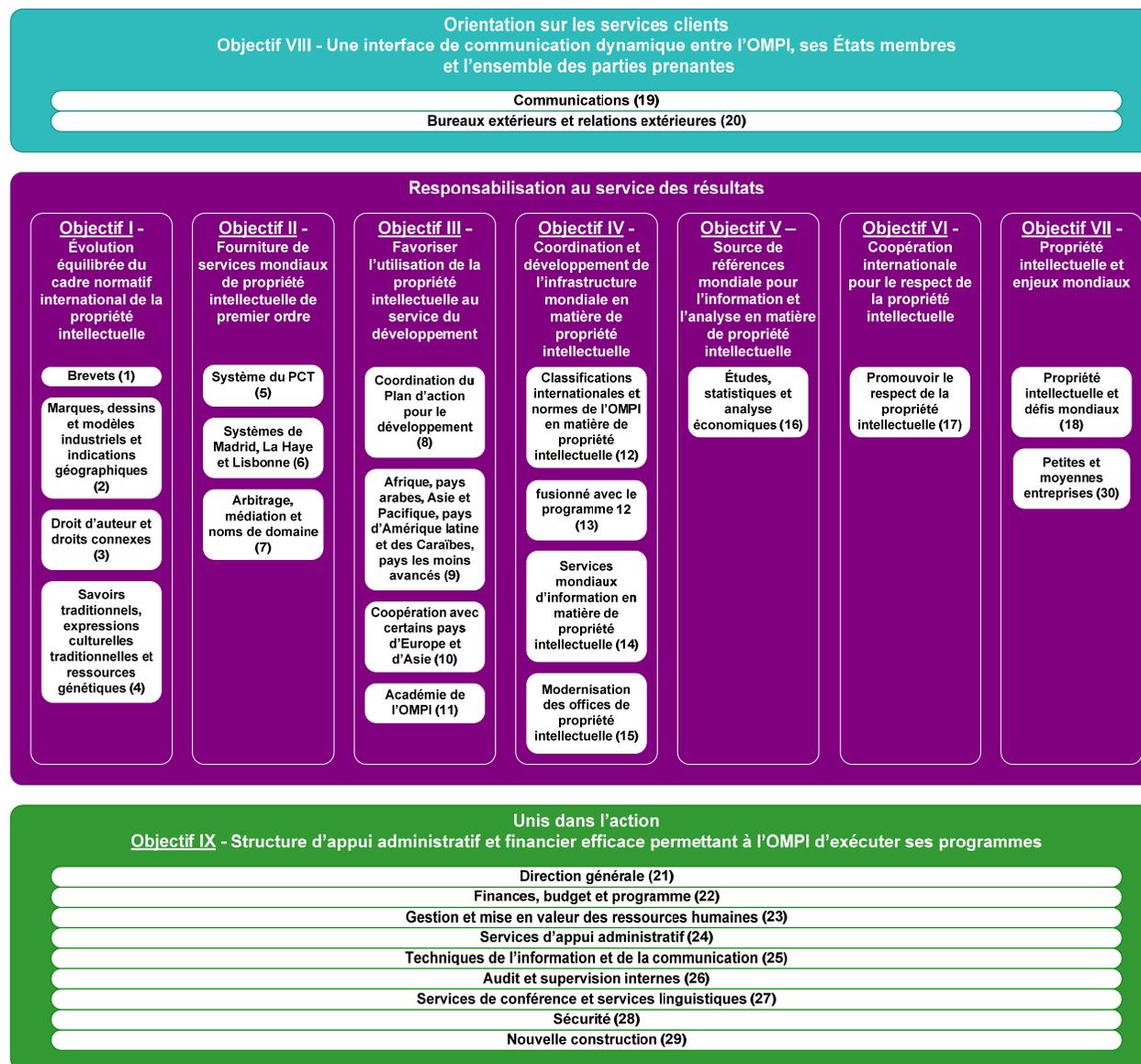
3. Le Secrétariat a commencé à utiliser PeopleSoft (système ERP aujourd'hui utilisé par plusieurs institutions des Nations Unies) par le biais du projet AIMS, qui avait été approuvé par les États membres dans le cadre du programme et budget 2002-2003. Cette mise en œuvre a été limitée aux finances et au budget pour des raisons de commodité et de budget, 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. Le système, qui a été mis en œuvre dans les délais et dans les limites du budget, a permis la suppression progressive des anciens systèmes à coût élevé qui étaient fondés sur un ordinateur central et avaient une capacité limitée de s'adapter aux besoins opérationnels changeants de l'OMPI. En outre, le projet a introduit les compétences relatives à PeopleSoft et au système ERP dans l'Organisation.
4. Récemment, le Secrétariat a amélioré le système AIMS/PeopleSoft susmentionné à l'aide du projet FRR-IPSAS qui a été approuvé par le Comité du programme et budget à sa treizième session, tenue en décembre 2008. Ce projet traitait de la mise en œuvre des modules d'achats et de gestion des actifs, pleinement intégrés dans le système actuel d'établissement de rapports financiers et budgétaires (AIMS). Sa portée a été délibérément restreinte pour permettre à l'OMPI d'être conforme, au minimum, aux normes IPSAS et de mettre en œuvre le Règlement financier et son règlement d'exécution dans un système électronique. Le système est devenu opérationnel, comme prévu, en janvier 2010, dans les limites du budget approuvé. Le projet, tout en assurant la conformité au Règlement financier et à son règlement d'exécution et aux normes IPSAS, a permis au personnel de

l'OMPI d'acquérir une expérience importante en matière de mise en œuvre de projets intersectoriels. L'Organisation est une des rares institutions des Nations Unies ayant réussi à mettre en œuvre toutes les mesures et les fonctionnalités nécessaires pour se conformer aux normes IPSAS dans les délais fixés par le Conseil des chefs de secrétariat et le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion. L'OMPI a tiré pleinement parti des travaux accomplis par l'équipe de travail sur les normes IPSAS dans le cadre le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion. La mise en œuvre du système a également permis l'automatisation indispensable des principales procédures d'achat de l'OMPI ainsi que l'intégration complète du processus allant de la demande au paiement.

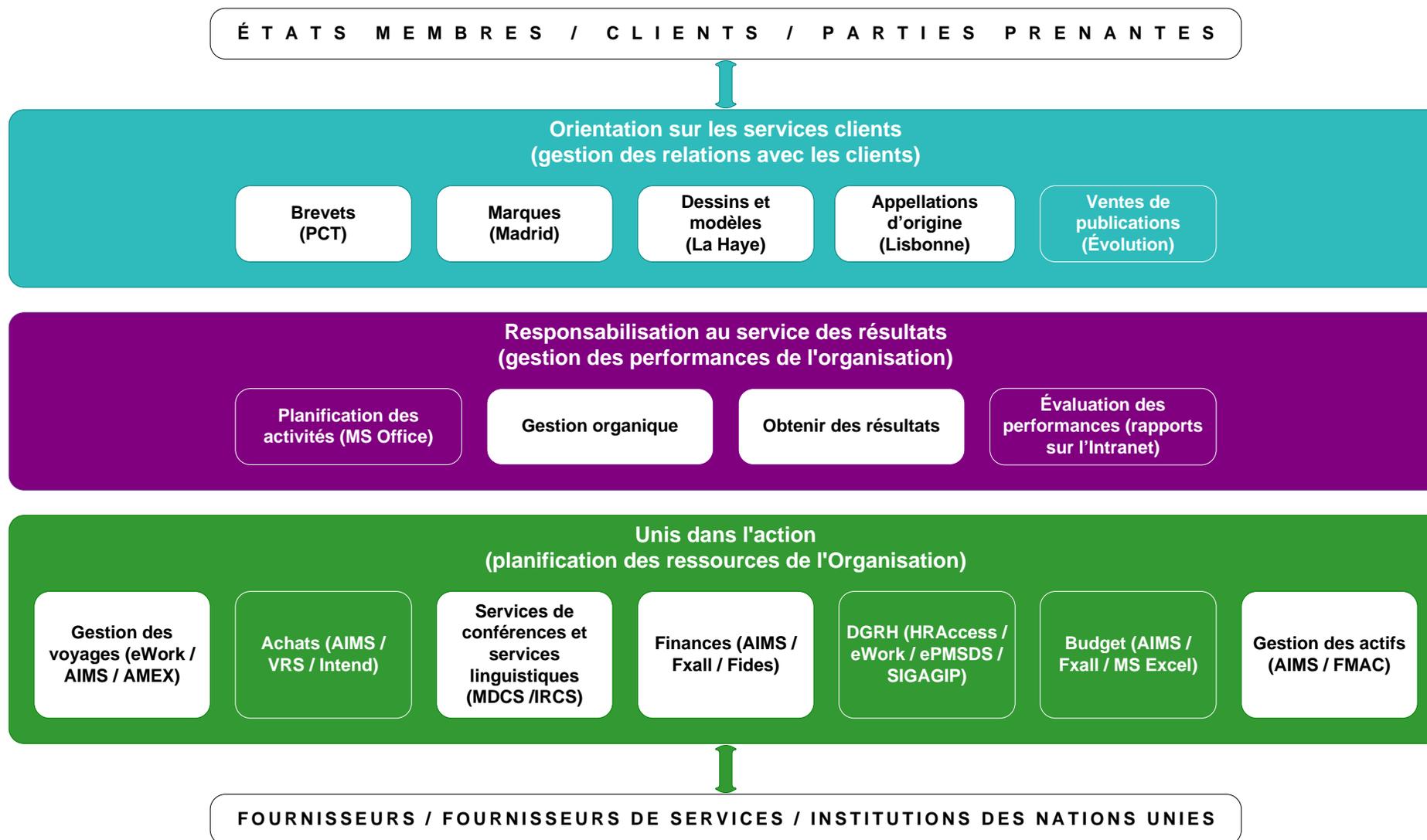
5. Durant la même session de décembre 2008 du Comité du programme et budget, l'accent a été mis sur le fait qu'il ne sera possible de tirer pleinement avantage d'un système ERP que lorsque celui-ci sera utilisé de manière intégrée dans toute l'Organisation. Le projet AIMS (information financière et budgétaire) et le projet FRR-IPSAS (achats et de gestion des actifs) ayant été menés à bien, l'OMPI dispose désormais des bases lui permettant d'établir un système ERP. Cela étant, des éléments importants de fonctionnalité font défaut ou sont pris en charge par des systèmes informatiques autonomes. Le diagramme II illustre les systèmes actuellement utilisés pour prendre en charge une fonction. Les blocs fonctionnels apparaissant en couleurs représentent des éléments essentiels encore manquants. En outre, l'harmonisation avec les applications actuellement en place n'est pas encore totalement satisfaisante. Les lacunes concernent les trois principaux domaines suivants :
  - Gestion et mise en valeur des ressources humaines :
    - gestion du personnel;
    - états de paie;
    - gestion des performances;
    - gestion de la formation;
    - recrutement.
  - Gestion des performances de l'Organisation :
    - gestion axée sur les résultats;
    - planification et élaboration du budget;
    - diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation et systèmes d'analyse.
  - Gestion de la relation client :
    - synthèse des informations relatives à la clientèle;
    - assistance pour les ventes, la distribution et la commercialisation des produits et services;
    - assistance en matière de pratiques commerciales axées sur le client.

## Diagramme I

### Objectifs et programmes de l'OMPI mis en œuvre dans le cadre du Programme de réorientation stratégique



**Diagramme II**  
**Schéma actuel des systèmes de l'OMPI**



6. Le succès des deux précédents projets est dû en grande partie à l'approche prudente et progressive adoptée par l'OMPI pour leur mise en œuvre, par opposition à l'approche dite "big-bang". De même, la proposition actuelle reste inscrite dans une logique de prudence et constitue une feuille de route à l'intention de l'OMPI pour les cinq prochaines années (il s'agit de la seule initiative lancée dans le cadre du Programme de réorientation stratégique qui se poursuivra au-delà de 2012). Après quoi, les fonctions du système ERP seront progressivement améliorées et développées grâce à la mise en œuvre d'un portefeuille de projets, de manière à inclure les blocs fonctionnels manquants susmentionnés. Néanmoins, l'OMPI n'ignore nullement que la mise en œuvre des futures étapes du système ERP devra se fonder sur une vision claire, un schéma théorique général et intégré englobant toutes les fonctions, des besoins opérationnels clairement définis et, en particulier, un examen et une modification, selon les besoins, du plan comptable, qui tiendront compte d'une analyse exhaustive des besoins des États membres, des clients et des parties prenantes en matière d'information. À cette fin, une stratégie de portefeuille sera adoptée et un portefeuille de projets global sera planifié et géré de manière intégrée et structurée afin d'appliquer la stratégie de sorte que l'OMPI puisse continuer à mettre prudemment en place le système ERP de façon progressive et maîtrisée. Cette approche permettra également à l'OMPI d'évaluer et de sélectionner en continu, pour chaque projet, la solution logicielle, le mode d'hébergement et l'aide à la mise en œuvre qui conviennent le mieux. Pour de plus amples informations sur les stratégies et les approches relatives à la mise en œuvre qui seront étudiées pour chaque projet, veuillez vous reporter au chapitre V.
7. Le portefeuille de projets relevant de cette proposition contribuera de façon significative à la réalisation des trois objectifs suivants :
- satisfaction accrue de la clientèle et plus grande aptitude à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes dans le monde (Orientation sur les services clients);
  - implication accrue dans nos actions, nos performances et les résultats que nous obtenons (Responsabilisation au service des résultats);
  - outils et processus intégrés normalisés visant à encourager le travail en collaboration, l'efficacité et la prestation de services ayant un bon rapport qualité-prix (Unis dans l'action).
- Le diagramme III illustre les systèmes qui seront mis en place, une fois que le portefeuille de projets aura été mené à bien, ainsi que les fonctions que ces systèmes prennent en charge.
8. Les principaux éléments de la proposition sont développés aux chapitres II à VIII. Au chapitre IX, on trouvera une estimation préliminaire du coût du portefeuille de projets, avec les hypothèses sur lesquelles cette estimation a été fondée.

Diagramme III  
Futur schéma intégré des systèmes de l'OMPI

ÉTATS MEMBRES / CLIENTS / PARTIES PRENANTES

Orientation sur les services clients  
(gestion des relations avec les clients)

Brevets  
(PCT)

Marques  
(Madrid)

Dessins et  
modèles  
(La Haye)

Appellations  
d'origine  
(Lisbonne)

Ventes de publications  
(AIMS / Gestion des  
relations avec la clientèle)

Responsabilisation au service des résultats  
(gestion des performances de l'organisation)

Planification des  
activités (Planification et  
élaboration du budget)

Gestion organique

Obtenir des résultats

Évaluation des  
performances  
(BI Reporting / analytique)

Unis dans l'action  
(planification des ressources de l'Organisation)

Gestion des  
voyages  
(Metastorm /  
AIMS / AMEX)

Achats (AIMS /  
iSupplier / Intend)

Services de  
conférences et  
services  
linguistiques  
(MDCS /IRCS)

Finances (AIMS /  
Fxall / Fides)

DGRH (gestion du  
capital humain)

Budget (AIMS /  
Planification &  
élaboration du  
budget / MS Excel)

Gestion des actifs  
(AIMS / FMAC)

FOURNISSEURS / FOURNISSEURS DE SERVICES / INSTITUTIONS DES NATIONS UNIES

## II. AVANTAGES ESCOMPTÉS

9. La mise en œuvre du système ERP permettra de mettre en place une organisation intégrée efficace, dynamique et offrant un bon rapport qualité-prix. Le système ERP sera mis en œuvre sur la base d'une stratégie claire et d'un cadre réglementaire favorable. En outre, ce système :

- mettra en place une plate-forme transparente qui assurera la cohérence de la mise en œuvre et de l'application des politiques et des principes de gestion des ressources;
- facilitera la prise de décision sur la base d'un accès amélioré à des informations de meilleure qualité relatives à la gestion des performances de l'Organisation;
- fournira des outils faciles à utiliser, établira des procédures automatiques d'ordonnancement des opérations, améliorera la productivité et permettra au personnel de l'OMPI d'accomplir des travaux à valeur ajoutée, tels que des analyses ou des rapports;
- favorisera la mise en place, grâce aux techniques de l'infocommunication, d'une infrastructure administrative pleinement intégrée, cohésive, stratégique et moderne.

Les avantages ci-après sont escomptés dans les trois domaines principaux :

### A. Gestion et mise en valeur des ressources humaines

- Unification des ressources humaines et des états de paie de façon à former un seul système administratif.
- Infrastructure de traitement des états de paie stable et solide (le système actuel de l'OMPI a plus de 10 ans et sa capacité à s'adapter sans risque aux changements d'activité est limitée).
- Systèmes efficaces de gestion de bout en bout des questions relatives au personnel, au recrutement, à la gestion des performances, à l'apprentissage et aux états de paie au moyen de modules intégrés d'ordonnancement des opérations qui encouragent le travail en collaboration.
- Amélioration des coûts opérationnels grâce à des procédures plus efficaces.
- Système intégré permettant d'améliorer la qualité des procédures dans le domaine des ressources humaines, notamment :
  - un recrutement ciblé fondé sur les besoins;
  - la réduction du temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants et recruter de nouveaux collaborateurs;
  - l'amélioration des performances grâce à la mise en œuvre facilitée des changements stratégiques au sein de l'Organisation;
  - la mobilisation des fonctionnaires et des chefs de programme et le renforcement de leur position;
  - la prise en considération, la synthèse et l'exploitation des possibilités de développement permettant de répondre aux besoins en matière de formation et le suivi des progrès accomplis;
  - la mise en œuvre d'activités de formation en rapport avec les exigences découlant des attributions et des besoins en matière d'évolution des carrières.

## **B. Gestion des performances de l'Organisation**

- Renforcement de l'efficacité du processus d'élaboration du programme et budget.
- Harmonisation du plan comptable actuel du système ERP avec la stratégie de l'Organisation et les besoins des États membres, des clients et des parties prenantes en matière d'information.
- Élaboration de budgets plus complets et précis contenant des prévisions intégrées dans le système ERP et tenant compte des recettes, des dépenses et des ressources humaines.
- Amélioration de la qualité de l'information afin de favoriser la gestion des programmes, les donateurs et les initiatives financées par des sources extrabudgétaires.
- Responsabilisation rendue possible grâce à la délégation du pouvoir décisionnaire, au suivi des transactions, à la transparence et aux contrôles internes.
- Transparence en ce qui concerne la manière dont les ressources sont allouées et utilisées par rapport aux résultats escomptés, ce qui permet une utilisation optimale des ressources disponibles pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- Prise en considération, suivi et évaluation des résultats escomptés et des performances réelles, permettant de comparer les résultats des activités aux prévisions et, par conséquent, d'améliorer continuellement les programmes.

## **C. Gestion de la relation client**

- Organe d'archivage centralisé fournissant une vue d'ensemble des États membres, des clients, des parties prenantes et de leurs besoins.
- Interface et données d'expérience clients améliorées grâce à un service clients centralisé utilisant un seul organe d'archivage des informations sur les clients.
- Capacités sophistiquées en matière d'analyse et d'information conférant une certaine souplesse pour extraire des données, déceler des tendances cachées et améliorer l'accès à l'information pour les États membres, les clients et les parties prenantes.
- Utilisation de données relatives aux clients améliorées afin d'augmenter potentiellement les recettes grâce à une meilleure compréhension des besoins des clients.

## **III. PORTÉE GLOBALE DU PORTEFEUILLE ERP DE PROJETS**

10. La première phase sera une phase d'initiation et de stratégie durant laquelle une stratégie de portefeuille de haut niveau sera définie et adoptée pour les domaines fonctionnels centraux sur lesquels le portefeuille de projets aura une incidence. Cette phase définira les futures orientations en ce qui concerne la prestation de services de gestion et d'administration sur la base des stratégies exposées dans le PSMT. Elle donnera également des indications pour chaque domaine fonctionnel – gestion des programmes, finances et budget, gestion du capital humain, achats, voyages et techniques de l'infocommunication. Elle fournira les principes fondamentaux sur lesquels l'OMPI fondera la gestion de ses ressources et un

schéma théorique de la future application requise, compte tenu du cadre de responsabilisation de l'OMPI et de la délégation de pouvoir nécessaires pour obtenir des résultats décisifs.

11. La portée de cette phase d'initiation et de stratégie comprendra une analyse des effets du schéma théorique et de la délégation de pouvoirs sur les systèmes, les outils et les procédures actuels, y compris les modifications de données fondamentales telles que le plan comptable. La stratégie de portefeuille fournira des indications et des éclaircissements et contribuera à garantir que les projets du portefeuille apportent des solutions cohérentes, conformes et favorisent la stratégie de l'OMPI en matière d'infocommunication. Chaque projet apportera des avantages à l'OMPI et offrira progressivement des capacités prises en charge par une série intégrée d'outils et d'applications dans les trois domaines principaux de la façon suivante :

**A. Gestion et mise en valeur des ressources humaines**

12. Les systèmes SIGAGIP et Human Resource Access (HR Access) actuels, mis en place vers l'an 2000, ont du mal à répondre aux besoins des utilisateurs, notamment en ce qui concerne l'information sur les opérations de l'Organisation et la gestion. En outre, ces systèmes fonctionnent actuellement sur des dispositifs technologiques anciens qui sont de plus en plus dépassés, incertains et difficiles à entretenir. 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 session de 2007 des assemblées des États membres de l'OMPI, dépendra en grande partie de l'utilisation de systèmes informatiques améliorés au sein du DGRH. Idéalement, les fonctions de ce système devront porter sur tous les aspects de la gestion du capital humain. Le projet initial fournira les fonctions de base en matière de ressources humaines pour remplacer le domaine couvert actuellement par les systèmes SIGAGIP et HR Access, notamment la gestion des données sur le personnel, l'administration des droits aux prestations et des avantages, la gestion des états de paie et des absences. Un élément important de ce projet sera la mise en œuvre d'un système de gestion des postes conforme au cadre réglementaire et au Statut et Règlement du personnel révisé dont la mise en œuvre est prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2012.
13. Le système actuel de PMSDS électronique est une application autonome dotée d'une capacité d'intégration limitée dans les autres applications de l'OMPI. À la fin de 2012, une fois qu'elle aura utilisé le système de PMSDS électronique pendant un certain nombre d'années, l'OMPI aura amélioré ses connaissances en matière d'utilisation d'un système de gestion des performances. À la suite du succès de la mise en service des fonctions de base en matière de ressources humaines et une fois les procédures de travail suffisamment établies, un projet sera lancé afin de mettre en place un système intégré de gestion des performances du personnel, soit au moyen d'un nouveau module, soit par l'intégration du PMSDS électronique dans les modules de gestion du capital humain.
14. À la suite du succès de la mise en place d'un système de gestion des performances et des postes, l'étape suivante consistera logiquement à se fonder sur les résultats de ces procédures et les possibilités d'évolution pour créer une Organisation appelée en permanence à apprendre, évoluer et veiller à l'épanouissement des talents dont elle dispose. Pour ce faire, il faudra mettre en place un système de gestion de la formation et de l'évolution des carrières qui soit pleinement intégré dans les autres modules de gestion du capital humain.

15. S'il est vrai que l'OMPI recherchera les talents internes dont elle dispose afin d'en tirer le meilleur parti, il n'en reste pas moins que dans le cadre du Programme de réorientation stratégique, il a été admis qu'il était nécessaire d'attirer et de retenir de nouveaux talents externes. Pour que l'OMPI puisse attirer les meilleurs talents, elle doit d'emblée donner une image de professionnalisme. Un système moderne de recrutement électronique sera mis en œuvre afin de compléter le système de gestion du capital humain. À cet effet, un nouveau service pourrait être lancé ou le système de recrutement électronique en cours d'application pourrait être intégré.

**B. Gestion des performances de l'Organisation**

16. Un outil de diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation sera mis en place. Cet outil servira de base stratégique à de futures activités d'information et d'analyse. Un plan sera élaboré et mis en œuvre afin d'intégrer les rapports actuels sur la gestion des programmes dans l'architecture de diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation dans les limites du délai prévu pour l'exécution du projet.
17. Actuellement, l'OMPI est dépourvue d'appui informatique structuré aux fins de l'élaboration et de la finalisation du programme et budget. Celui-ci est actuellement établi à l'aide de feuilles de calcul dont les fonctions et la structure sont restreintes. De plus, avec la transition vers une organisation dont la responsabilisation au service des résultats est accrue et qui doit renforcer la gestion axée sur les résultats, l'OMPI a un besoin urgent de mettre en place des outils afin de faciliter la planification, l'élaboration du budget, le suivi et l'évaluation des performances. Ces outils seront pleinement incorporés dans le système financier existant et dans le système proposé de gestion du capital humain. L'outil d'information stratégique sera également utilisé afin d'aider l'Organisation à assurer le suivi de ses activités, de l'utilisation du budget et des résultats grâce à l'établissement de rapports et de documents analytiques des résultats obtenus.
18. Bien que la structure actuelle du plan comptable mis en œuvre dans le cadre du projet AIMS ait été celle de l'OMPI pendant plusieurs années, l'adoption de la gestion axée sur les résultats et d'outils analytiques de pointe destinés à la diffusion d'informations donne l'occasion à l'Organisation de renforcer son plan comptable afin de répondre aux besoins fondamentaux des États membres et des parties prenantes en matière d'analyse et de diffusion des informations. Une fois la stratégie de portefeuille adoptée, la structure et l'utilisation du plan comptable actuel seront examinées. Cet examen comprendra une analyse de tous les systèmes existants susceptibles de subir les effets de la mise en place d'un plan comptable révisé.

**C. Gestion de la relation client**

19. L'orientation sur les services clients est une valeur fondamentale dont l'adoption est visée et encouragée dans le cadre du Programme de réorientation stratégique, les clients comprenant les États membres, les clients payants et les autres parties prenantes. Des efforts significatifs ont été déployés afin d'établir des procédures de prestation de services clients fondées sur les pratiques recommandées. Des informations de qualité concernant les clients constituent un outil essentiel en matière de services aux clients. Actuellement, les informations relatives aux clients se trouvent dans de nombreux systèmes, dont le PCT, les systèmes de Madrid, de La Haye et de Lisbonne, la vente de publications et le projet AIMS. Aucun de ces systèmes ne donne une vision unique des clients, de leur relation avec l'Organisation et de leurs besoins. Un système de gestion de la relation client chapeautera les systèmes existants, avec lesquels il s'harmonisera progressivement de façon à donner une vision unique et globale des clients de

l'OMPI. Ainsi, l'Organisation pourra mieux comprendre les besoins des clients, améliorer l'information des États membres et des parties prenantes et mieux mettre en œuvre les stratégies d'optimisation des sources de recettes. Un système de gestion de la relation client permettra également à l'OMPI de remplacer le système de vente de publications mis en place au sein de l'Organisation par une application pleinement intégrée.

20. Une fois mises en place, et bien que dépassant le cadre de ce projet, les fonctions comprises dans le système de gestion de la relation client permettront à l'OMPI d'offrir à l'avenir des services axés sur le client, tels que des services de regroupement, de favoriser différentes stratégies de fixation des prix et d'offrir des réductions et des services supplémentaires à valeur ajoutée et payants.
21. Ainsi qu'il a été indiqué antérieurement, l'OMPI dispose des bases d'un système ERP. Toutefois, compte tenu de l'amélioration des connaissances des utilisateurs et de la disponibilité de nouvelles fonctions dans les produits standard, certaines fonctions pourront potentiellement bénéficier d'une fonctionnalité supplémentaire. En outre, la stratégie de portefeuille et le schéma théorique peuvent nécessiter l'apport de modifications aux systèmes existants. La présente proposition vise à perfectionner les systèmes existants relatifs aux finances, aux achats et aux voyages par des mises à niveau afin d'offrir des fonctions améliorées dans les dernières versions du logiciel ainsi que des outils, des modules supplémentaires et des changements de configuration destinés à permettre l'ajout de nouvelles caractéristiques.

#### **IV. PRINCIPAUX RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

22. Les principaux résultats escomptés du portefeuille de projets sont les suivants :
  - stratégie de portefeuille ERP, schéma théorique, cadre de responsabilisation et délégation de pouvoirs;
  - mise en œuvre des ressources humaines de base et des états de paie;
  - mise en œuvre du système de gestion des performances et des postes;
  - mise en œuvre du système de gestion de la formation et de l'évolution des carrières;
  - mise en œuvre du recrutement;
  - mise en œuvre de la planification et de l'élaboration du budget;
  - mise en œuvre de la diffusion d'informations, de l'analyse, du suivi et de l'évaluation des performances;
  - mise en œuvre de la gestion de la relation client;
  - toutes les mises en œuvre adopteront les pratiques recommandées intégrées dans le logiciel;
  - au besoin, les procédures et les pratiques de l'OMPI seront restructurées afin d'être conformes aux pratiques recommandées dans le logiciel et de minimiser ainsi les adaptations.

**V. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'APPROCHE RETENUE CONCERNANT LE PORTEFEUILLE DE PROJETS**

23. Dans la mise en œuvre du portefeuille de projets, il sera pleinement tenu compte des facteurs clés de réussite de cette mise en œuvre, ainsi que des enseignements tirés de la réalisation de précédents projets par l'OMPI et par d'autres institutions du système des Nations Unies. Cette approche comprend notamment les éléments suivants :

**A. Administration rigoureuse du portefeuille et des projets**

- Un comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets sera mis en place et chargé d'assurer la gestion globale du portefeuille, de définir la structure de pilotage afin de veiller à ce que des progrès soient réalisés et que l'ensemble des avantages commerciaux soient recensés et exploités, de gérer les problèmes de fond et les principaux risques et de définir une stratégie de gestion de la qualité adaptée à l'ensemble des projets.
- Une stratégie de portefeuille de haut niveau et un schéma théorique seront élaborés en vue de donner des orientations et de veiller à ce que les résultats ou avantages découlant de la mise en œuvre des différents projets soient conformes à cette stratégie. Les grandes lignes de la stratégie de haut niveau sont énoncées au paragraphe 11 ci-dessus.
- Un bureau de gestion du portefeuille de projets aura pour mandat de planifier, de superviser et d'appuyer tous les projets au quotidien.
- Pour chaque projet sera créé un dossier dans lequel figureront une analyse générale de rentabilité, les avantages tangibles qui seront obtenus, des précisions sur les méthodes à appliquer pour obtenir ces avantages, le coût ferme du projet, ainsi qu'une évaluation de la disponibilité opérationnelle en rapport avec le projet. En se fondant sur les informations contenues dans le dossier, le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets autorisera la poursuite du projet.

**B. Adoption de pratiques recommandées en matière de mise en œuvre**

Il sera tenu compte des principaux éléments suivants dans la mise en œuvre des projets :

- adoption d'une stratégie de portefeuille de haut niveau claire et cohérente;
- appui de la haute direction et responsabilisation;
- démarche axée sur les opérations plutôt que sur l'informatique;
- démarche axée sur le souci de procéder à un minimum d'adaptation aux exigences des clients. Comme déjà indiqué, la mise au point de systèmes spécifiques coûte trop cher et prend beaucoup de temps. Par ailleurs, l'OMPI continue de consacrer des sommes importantes à l'entretien des systèmes en place et à leur bon fonctionnement après leur mise à niveau et il est impératif 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;
- démarche axée sur le souci de s'appuyer sur les acquis. Il conviendra de tirer parti autant que possible des systèmes standard, comme indiqué plus haut. En outre, l'OMPI mettra à profit l'expérience et les connaissances des autres institutions du système des Nations Unies en appliquant, autant que

faire se peut, les systèmes qu'elles ont déjà mis en œuvre. Cela permettra éventuellement de gagner du temps et de réaliser des économies dans la mesure où lors du lancement d'un projet, l'OMPI pourra s'appuyer sur un système préconfiguré ayant fait ses preuves;

- prise en considération de la gestion des risques comme élément essentiel de l'approche retenue. Les risques élevés seront répertoriés dans un registre des risques liés au portefeuille, qui sera régulièrement mis à jour et fera l'objet d'un suivi par le bureau de gestion du portefeuille de projets;
- création d'une structure officielle de suivi pour chaque projet, notamment un comité directeur comprenant un directeur (auquel reviendra le pouvoir de décision en dernier ressort), un utilisateur principal (client) et un fournisseur principal (services informatiques ou fournisseur extérieur). L'utilisateur principal sera un chef de programme chargé du domaine d'activité concerné, à qui il incombera d'apporter les changements requis dans son secteur et qui devra notamment prendre des décisions de politique générale en vue de faciliter une mise en œuvre sans heurt dans son secteur;
- 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 similaires;
- l'exécution de chaque projet appellera une aide importante de la part d'un partenaire d'exécution extérieur expérimenté et qualifié;
- pour qu'un 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, par conséquent, 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 complète de planification, de cadrage et de préparation sera prévue au cours du lancement d'un projet, 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;
- les risques relatifs au projet seront répertoriés dans un registre des risques liés au projet, qui sera régulièrement mis à jour et dont le comité directeur assurera le suivi. L'évaluation et l'établissement de priorités reposeront sur la probabilité de ces risques et sur leur effet potentiel, et des mesures de compensation adaptées seront déterminées et consignées.

**C. Architecture d'un système global**

- Le système ERP sera mis en œuvre sur la base d'une cartographie et d'une architecture de système bien définies (élaborées par un architecte d'entreprise qualifié et expérimenté), portant sur l'établissement de rapports sur les opérations de l'Organisation, la gestion électronique des documents et le déroulement des opérations. L'accent sera mis sur l'élaboration d'une architecture moderne et modulable, susceptible d'être adaptée pendant de nombreuses années aux besoins opérationnels en constante évolution de l'OMPI. Le Département des technologies de l'information et de la communication définira l'architecture technique et veillera à ce que les méthodes et normes utilisées aux fins de la réalisation des projets soient conformes au cadre réglementaire et à la stratégie dans le domaine informatique, notamment en ce qui concerne la sécurité.
- L'architecture sera fondée sur les produits Oracle/PeopleSoft, qui s'intègrent harmonieusement et sont compatibles avec les modules formant les éléments constitutifs du système AIMS (le système d'information financière, de suivi budgétaire, d'achat et de gestion des actifs, également basé sur Oracle/PeopleSoft).

**D. Optimisation des modalités actuelles d'hébergement des applications**

- L'OMPI utilise des applications PeopleSoft hébergées au CIC, une option qui sera prise en considération pour certains projets. Par ailleurs, d'autres modalités d'hébergement seront envisagées pour chaque projet, à savoir en interne, à la demande (logiciel fourni sous forme de service), application intégralement sous-traitée et hébergement par un fournisseur de services partagés (application hébergée par une autre institution du système des Nations Unies). La décision relative au mode d'hébergement sera prise pour chaque projet au moment de la création du dossier y relatif sur la base du logiciel à utiliser, du coût, des services fournis et de son adéquation au système global.

**VI. ÉCHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET CALENDRIER PROVISOIRE**

24. À ce stade, il est prévu que le calendrier indicatif relatif au portefeuille de projets corresponde à celui qui fait l'objet du diagramme IV. Le calendrier indique les différentes phases prévues aux fins de la mise en place des dispositifs opérationnels et des fonctions d'appui, et décrit toutes les étapes nécessaires aux fins de la mise en œuvre du portefeuille de projets. Un plan global et détaillé sera établi au cours de la phase de lancement et d'élaboration de la stratégie, lorsque le bureau de gestion du portefeuille de projets sera installé. La présente section indique les principaux résultats escomptés chaque année.



2010

- Mise en place du bureau de gestion du portefeuille de projets et du comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets;
- Début de l'élaboration de la stratégie de portefeuille, du schéma théorique et de la cartographie du système, y compris le cadre de responsabilisation et la délégation des pouvoirs;
- Confirmation de l'orientation stratégique de l'architecture d'entreprise et des applications ayant trait à la veille économique, à l'établissement de rapports sur les opérations de l'Organisation, à la gestion électronique des documents, à la gestion des processus opérationnels et au déroulement des opérations;
- Lancement du projet relatif à la mise en place d'un système de gestion électronique des documents aux fins de la gestion stratégique des documents et informations sur papier entrant dans le cadre du système ERP;
- Révision et perfectionnement du plan relatif au portefeuille afin de veiller à ce que les systèmes et modules utilisés soient conformes à l'orientation stratégique, aux outils visés et à l'architecture;
- Établissement de plans détaillés et d'estimations des ressources concernant les phases et projets prioritaires et soumission pour approbation.

2011

- Finalisation de la stratégie de portefeuille, du schéma théorique et de la cartographie du système;
- Détermination de l'incidence du schéma théorique sur le plan comptable, les systèmes et les procédures en vigueur;
- Conception de l'architecture technique et mise en place de l'environnement et des outils techniques relatifs au portefeuille et aux projets constitutifs;
- Perfectionnement des outils PeopleSoft utilisés au sein de l'OMPI afin de jeter les bases techniques des futures améliorations sur la base de la version la plus récente;
- Installation et lancement de l'application relative au système de gestion électronique des documents aux fins de la gestion des documents et informations sur papier entrant dans le cadre du système ERP;
- Lancement du projet relatif à l'installation d'une application consacrée à la gestion des questions concernant le personnel et les états de paie;
- Lancement du projet relatif à l'installation d'une application pour les questions de planification et d'élaboration du budget;

- Lancement du projet relatif à l'installation du système de gestion des performances de l'Organisation en vue d'appuyer la gestion axée sur les résultats, l'établissement des rapports, l'analyse des systèmes de gestion, le suivi et l'évaluation des performances;
- Installation d'une application analytique consacrée aux achats et aux finances.

## 2012

- Installation au début de 2012 de la nouvelle version du plan comptable;
- Installation au début de 2012 de l'application relative aux questions concernant le personnel et les états de paie;
- Installation au début de 2012 de l'application relative à la planification et à l'élaboration du budget;
- Lancement du projet relatif à la mise en place d'une application de gestion des performances du personnel;
- Installation au cours de 2012 d'une application analytique de gestion des performances de l'Organisation consacrée aux effectifs et à l'élaboration du budget;
- Début de la mise à niveau du système AIMS grâce à l'installation de la dernière version de PeopleSoft afin d'en assurer l'entretien régulier et de tirer parti des améliorations apportées aux différentes fonctions.

## 2013

- Installation au cours de 2013 de l'application relative à la gestion des performances du personnel;
- Installation au cours de 2013 du système AIMS fondé sur la dernière version de PeopleSoft;
- Lancement du projet relatif à la mise en place d'une application de gestion de la formation;
- Installation au cours de 2013 de l'application analytique de gestion des performances de l'Organisation consacrée aux performances des effectifs;
- Approbation de la portée d'une application de gestion de la relation client et lancement d'un projet relatif à la mise en place d'un projet pilote de gestion de la relation client.

## 2014

- Installation au cours de 2014 de l'application relative à la gestion de la formation;
- Installation au cours de 2014 de l'application pilote relative à la gestion de la relation client;

- Installation au cours de 2014 de l'application analytique de gestion des performances de l'Organisation consacrée à la gestion de la formation et à la gestion de la relation client;
- Lancement de projets relatifs à l'extension de l'application de gestion de la relation client aux systèmes stratégiques existants tels que le PCT, Madrid, La Haye et Lisbonne et à son intégration à ces systèmes;
- Lancement du projet relatif à la mise en place de l'application consacrée aux questions de recrutement.

## 2015

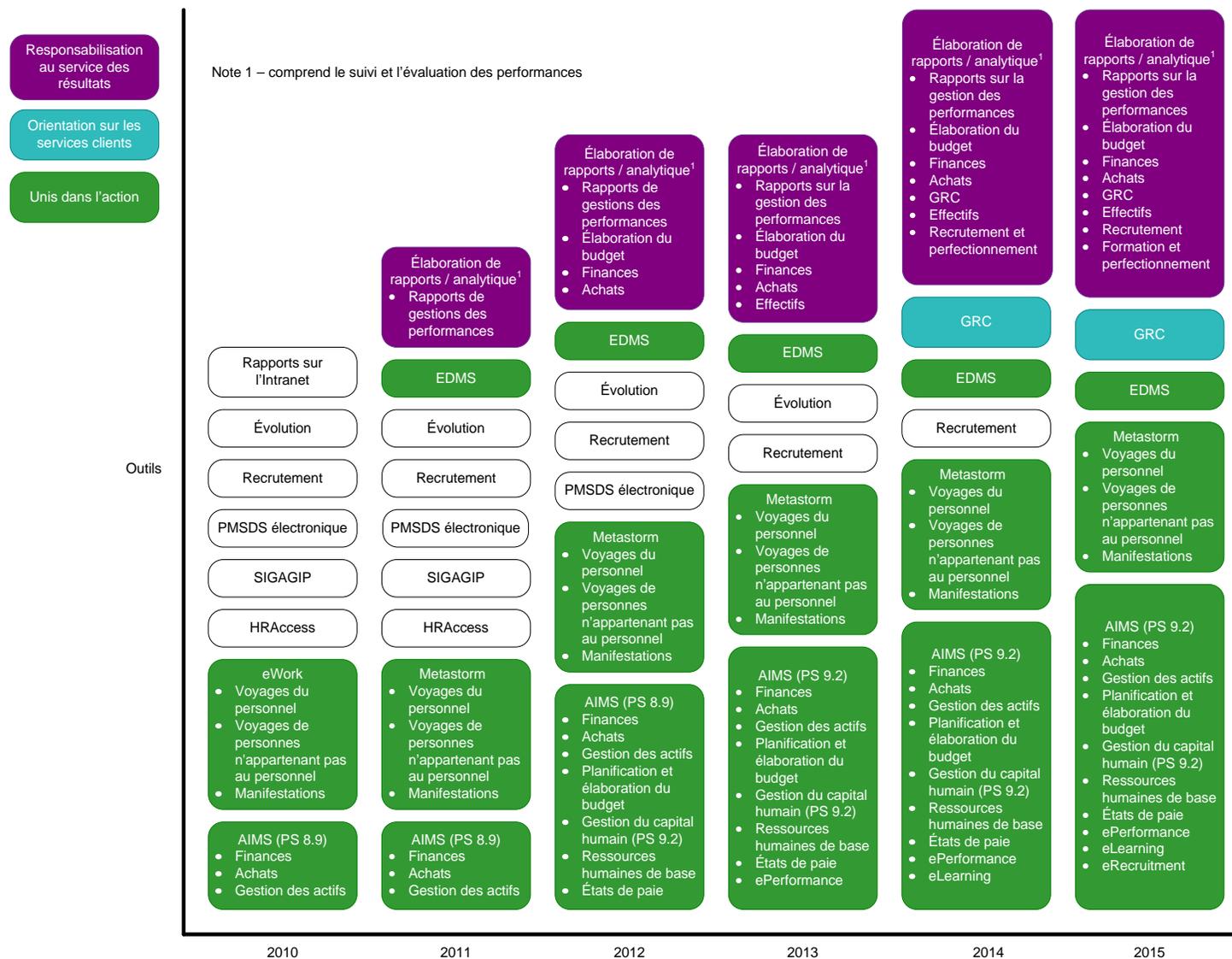
- Installation au cours de 2015 de l'application consacrée aux questions de recrutement;
- Extension de la portée de l'application relative à la gestion de la relation client et installation à partir de 2015;
- Installation au cours de 2015 de l'application analytique de gestion des performances de l'Organisation consacrée aux questions de recrutement.

Il conviendra de prévoir un intervalle entre les projets de manière à tenir compte d'une période de stabilisation après l'installation de chaque application et de procéder à une évaluation de la mise en œuvre du projet. Cela permettra d'assurer que les applications sont bien en place et que les enseignements tirés seront pris en considération dans les futurs projets.

Comme il ressort du calendrier présenté plus haut, les projets sont nombreux et l'OMPI ne pourra pleinement tirer parti de leur réalisation que si un certain nombre d'entre eux sont menés à bien. Le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets aura donc pour mandat de déterminer et d'évaluer la réalisation des objectifs visés pour chaque projet.

La réalisation des projets se traduira par la modification progressive du domaine d'application des systèmes de l'OMPI, comme indiqué dans le diagramme V.

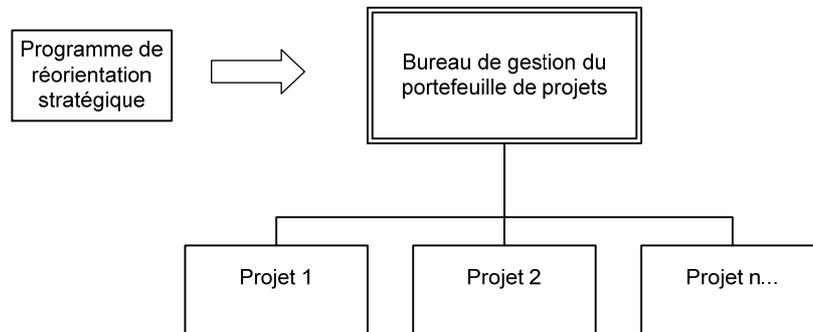
## Diagramme V Évolution du système ERP de l'OMPI



## VII. ORGANISATION ET ADMINISTRATION DU PORTEFEUILLE

25. Un bureau de gestion du portefeuille de projets sera créé et chargé de superviser la mise en œuvre de ce programme de réorientation stratégique à travers un portefeuille de projets interdépendants et s'étayant mutuellement, comme il ressort du tableau I ci-après.

Tableau I : Structure du portefeuille



### A. Bureau de gestion du portefeuille de projets

26. Le bureau de gestion du portefeuille de projets déterminera les outils, méthodes, normes et critères de qualité applicables lors de la mise en œuvre de l'ensemble des projets. Il établira une planification commune et élaborera les procédures d'établissement des rapports, tout en structurant et en appuyant l'évaluation, la justification, la définition, la planification, le suivi et l'exécution des projets. Le bureau aidera aussi à résoudre les conflits entre projets découlant du caractère limité des ressources et d'autres contraintes. Le bureau de gestion du portefeuille de projets mènera ses activités en étroite collaboration avec les autres secteurs de l'Organisation ayant lancé des projets de grande ampleur dans le domaine informatique.

### B. Comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets

27. Les membres de l'Équipe de la haute direction de l'OMPI constitueront un comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets. Ce comité, qui rendra compte au directeur général, sera responsable en dernier ressort de la mise en œuvre des mécanismes de production, de la concrétisation des avantages escomptés et de la réalisation des projets dans le cadre du programme de réorientation stratégique. Il veillera à l'exécution de tous les projets, en mettant l'accent sur les avantages qui en résulteront, supervisera les activités, s'assurera de la mise en place d'un cadre de fonctionnement contrôlé et définira et mettra en œuvre une stratégie de gestion de la qualité afin de faire en sorte que tous les projets soient réalisés conformément aux normes requises.
28. Le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets mettra en application les décisions et propositions de haut niveau qui orienteront la mise en œuvre de chaque projet. Compte tenu de la nature intersectorielle des projets et des décisions qu'il conviendra de prendre, il est impératif qu'un seul cadre délégué préside le comité et soit investi, par délégation du directeur général, du pouvoir de prendre les décisions nécessaires pour une bonne exécution de l'ensemble des projets.

**C. Administrateur du portefeuille de projets**

29. Le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets nommera un administrateur du portefeuille de projets (fonctionnaire chargé du projet à l'OMPI) auquel il délèguera la responsabilité de l'exécution au jour le jour du portefeuille de projets. L'administrateur du portefeuille de projets supervisera l'ensemble des projets, assurera la coordination entre les différents projets et les autres initiatives lancées dans le cadre du programme de réorientation stratégique, et veillera au respect des normes et de la qualité et à l'harmonisation des différentes activités. L'administrateur assumera aussi des fonctions d'encadrement et conseillera les différents chefs de projet.

**D. Responsable de la restructuration**

30. Un responsable de la restructuration sera nommé (fonctionnaire chargé du projet à l'OMPI) et fera partie intégrante du bureau de gestion du portefeuille de projets, sous l'autorité de l'administrateur du portefeuille de projets. Il sera chargé de faire en sorte que les activités ayant trait à la restructuration telles que les communications, les séances d'information, les exposés, les séances de formation et l'évaluation de l'état de préparation soient menées dans l'ensemble des projets dans un délai raisonnable et de manière harmonieuse, coordonnée et cohérente.

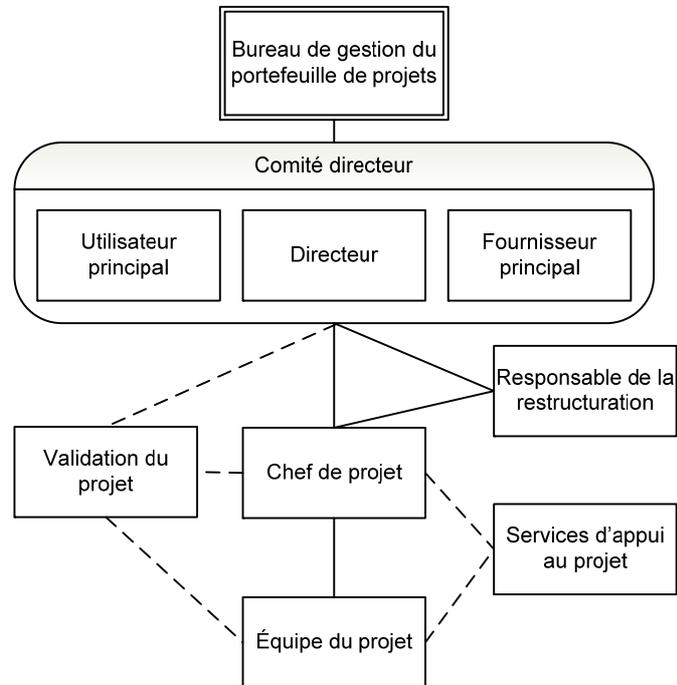
**E. Architecte d'entreprise**

31. Un architecte d'entreprise sera nommé et fera partie intégrante du bureau de gestion du portefeuille de projets, sous l'autorité de l'administrateur du portefeuille de projets. Il assurera la liaison entre le bureau de gestion du portefeuille de projets, les services informatiques et le programme de réorientation stratégique dans son ensemble en vue d'élaborer une architecture des systèmes opérationnels à l'échelle de l'entreprise aux fins des procédures relatives au système ERP. L'architecte d'entreprise jouera un rôle essentiel au regard de l'incidence sur les principales parties prenantes, de l'évolution des stratégies appliquées dans le domaine informatique et du développement des capacités en matière d'architecture. Il veillera à ce que les applications commerciales soient conformes aux normes d'architecture et aux politiques, procédures et outils applicables en matière de sécurité informatique. En outre, il cherchera activement des possibilités d'amélioration grâce aux outils informatiques et se tiendra informé des dernières tendances dans ce domaine.

**VIII. ORGANISATION ET PILOTAGE DES PROJETS**

32. Pour chaque projet, un organigramme sera élaboré sur la base de la structure faisant l'objet du tableau II ci-après. En substance, chaque projet sera mis en œuvre par l'OMPI avec l'appui d'un partenaire extérieur.

Tableau II : Organisation et pilotage des projets



33. Les rubriques figurant dans le tableau II sont définies et présentées en détail ci-après.

**A. Comité directeur**

34. Le comité directeur sera constitué de hauts fonctionnaires auxquels le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets déléguera la responsabilité du projet et qui seront dotés des qualités suivantes :

- Compétence : aptitude à prendre des décisions et à trouver les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet;
- Crédibilité : aptitude à gérer le projet;
- Aptitude à déléguer : en vue de maintenir les activités du comité directeur à un niveau approprié et de permettre la gestion du projet par le chef de projet;
- Disponibilité : aux fins de la prise de décisions et de la définition des orientations.

35. Le comité directeur mettra en application les décisions et propositions qui orienteront la mise en œuvre du projet dans le cadre du mandat confié par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille de projets. Compte tenu de la nature intersectorielle des projets et des décisions qu'il conviendra de prendre, il est impératif que le projet soit placé sous l'autorité d'un seul directeur qui, appuyé par l'utilisateur principal et le fournisseur principal, jouit du pouvoir de décision et est responsable en dernier ressort de la réussite du projet.

36. L'utilisateur principal représente les intérêts de tous ceux qui mettront en application les résultats du projet. Lorsqu'un projet touche aux intérêts de plusieurs utilisateurs, il peut être nécessaire de recourir à plusieurs personnes même si, dans un souci d'efficacité, le rôle d'utilisateur principal ne peut être joué par un trop grand nombre de personnes. L'utilisateur principal apporte au projet les ressources que constituent les utilisateurs, détermine les besoins des utilisateurs, suit l'évolution du projet au regard de ces besoins et assure la liaison entre les utilisateurs et l'équipe du projet.

37. Le fournisseur principal représente les intérêts de tous ceux qui veillent à ce que le projet donne des résultats et mettent ces derniers en application. Ce rôle peut être joué par deux personnes, l'une au niveau interne et l'autre au niveau externe. Le fournisseur principal apporte au projet les ressources que constituent les fournisseurs, est garant de la qualité des résultats obtenus et assure la liaison entre les services informatiques et l'équipe du projet.

#### **B. Chef de projet**

38. 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. Le chef de projet sera également placé sous l'autorité de l'administrateur du portefeuille de projets, qui lui définira des orientations.

#### **C. Responsable de la restructuration**

39. Le comité directeur est responsable en dernier ressort de l'approbation de toutes les modifications apportées au projet. Toutefois, en fonction de la taille et de la complexité du projet, il peut être décidé de déléguer l'approbation de certaines modifications à un responsable de la restructuration qui sera autorisé à approuver les modifications satisfaisant à certains critères prédéfinis relatifs au temps, au coût et à la portée.

#### **D. Validation du projet**

40. Le comité directeur est responsable en dernier ressort de la validation du projet dans les domaines respectivement visés (opérations, utilisateurs et fournisseurs) grâce au suivi de tous les aspects de la réalisation et des résultats du projet moyennant leur vérification et leur validation par un tiers. Si un membre du comité directeur ne dispose pas de suffisamment de temps pour remplir ce rôle, il peut désigner en interne ou à l'externe des personnes qui seront chargées de valider le projet dans les domaines visés. Tout en étant effectuée par un tiers, la validation du projet appuie l'action du chef de projet et de l'équipe du projet grâce aux orientations données sur des questions telles que les normes et le personnel.

#### **E. Équipe(s) du projet**

41. Dans le cadre de chaque projet, une ou plusieurs équipes seront mises en place sous la supervision d'un chef d'équipe. Le chef d'équipe sera placé sous l'autorité du chef de projet, qui lui donnera des instructions pendant toute la durée des activités menées par les équipes. L'homogénéité, la taille et la période d'activité de chaque équipe variera en fonction des tâches qui leur seront

confiées. Les équipes seront généralement constituées d'une solide équipe de base, dirigée par un fonctionnaire de l'OMPI et bénéficiant d'un appui intersectoriel, qui sera complétée par les ressources fournies par un partenaire d'exécution extérieur. Les membres des équipes présenteront une combinaison de compétences pratiques et techniques et seront en mesure d'apporter les connaissances spécialisées et le savoir-faire pratique requis.

**F. Services d'appui au projet**

42. Les services d'appui au projet sont chargés d'administrer les procédures et outils de gestion et d'appui administratif au projet. En fonction de la taille du projet, ces services peuvent être assurés par le chef de projet ou ils peuvent être délégués à un groupe d'appui au projet.

**IX. COÛT ESTIMATIF DU PORTE FEUILLE, HYPOTHÈSES DE CALCUL ET SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSÉE**

43. Le coût total du portefeuille est estimé à environ 25 millions de francs suisses. Le Secrétariat tient à attirer l'attention du Comité du programme et budget sur le fait que cette estimation comprend une marge d'imprévus de 10%. Exécuter le portefeuille de projets sans dépasser le budget implique une gestion très stricte du portefeuille et des projets, un contrôle de sa portée et une mise en place 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.
44. On trouvera ci-après l'estimation des coûts pour chacun des principaux volets du projet (tableau III), l'estimation des coûts pour chaque élément (tableau IV), ainsi que les hypothèses qui sous-tendent cette estimation. Comme indiqué, l'estimation préliminaire du coût du portefeuille de projets qu'il est prévu de mettre en œuvre s'élève à 25 millions de francs suisses. Cette estimation repose sur l'expérience qu'a l'OMPI de la mise en œuvre du système d'information financière et budgétaire PeopleSoft (système AIMS), sur la mise en place, plus récemment, du projet relatif au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution et aux normes IPSAS, et sur l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies qui ont réalisé des projets similaires.
45. Il convient de souligner que la mise en œuvre du portefeuille couvrira une période de cinq ans et même si tous les fonds ne feront pas l'objet d'engagements par avance, les projets sont étroitement liés. Certains éléments, qui se combinent et ont une incidence sur tous les projets, tels que le schéma théorique, l'architecture de l'application et l'acquisition de logiciels conformes à cette architecture, seront réalisés au début du lancement du portefeuille de projets. C'est donc un crédit budgétaire couvrant la totalité des coûts qui est soumis à approbation aux fins d'assurer la continuité des projets.

Tableau III : Estimation préliminaire des coûts pour chacun des principaux volets  
(en francs suisses)

<b>Coûts pour chacun des principaux volets</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Bureau de gestion du portefeuille de projets et gestion de la restructuration	933 607	917 107	917 107	605 440	456 940	3 830 200
Gestion et valorisation des ressources humaines	3 589 190	2 169 088	1 171 884	1 640 425	375 169	8 945 755
Gestion des performances de l'Organisation	3 715 781	1 666 115	0	636 086	0	6 017 982
Gestion de la relation client	0	0	254 320	884 818	816 552	1 955 690
Perfectionnement du système AIMS	1 841 048	1 270 896	1 479 896	0	0	4 591 840
<b>Total général</b>	<b>10 079 625</b>	<b>6 023 205</b>	<b>3 823 207</b>	<b>3 766 769</b>	<b>1 648 661</b>	<b>25 341 467</b>

Tableau IV : Estimation préliminaire des coûts par élément  
(en francs suisses)

<b>Coûts par élément</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Hébergement des applications	713 196	443 652	156 816	69 696	0	1 383 360
Acquisition et maintenance des logiciels	2 995 794	383 678	111 670	392 997	105 600	3 989 738
Personnel affecté au projet	1 476 567	1 330 487	1 170 987	948 420	638 220	5 564 680
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	774 400	715 000	396 000	506 000	312 400	2 703 800
Partenaire d'exécution extérieur	3 611 469	2 674 309	1 541 794	1 576 416	492 121	9 896 109
Formation	398 200	305 580	330 440	185 240	34 320	1 253 780
Communications et autres	110 000	170 500	115 500	88 000	66 000	550 000
<b>Total général</b>	<b>10 079 625</b>	<b>6 023 205</b>	<b>3 823 207</b>	<b>3 766 769</b>	<b>1 648 661</b>	<b>25 341 467</b>

**A. Hypothèses de calcul**

46. L'estimation des coûts ci-dessus repose sur les hypothèses énoncées ci-après; si elles ne se vérifient pas, il faudra modifier l'estimation et, probablement, le calendrier. Ces hypothèses sont les suivantes :
- a) une stratégie de portefeuille sera définie et approuvée avant le lancement des projets. Avant qu'un projet soit lancé, sa portée sera clairement définie et ira dans le sens de la stratégie de portefeuille. Toute modification de cette stratégie après le lancement d'un projet peut avoir une incidence sur le coût estimatif;
  - b) il s'agit d'un changement progressif, en profondeur, ambitieux et à grande échelle, reposant sur l'appui sans réserve des organisations, la clarté et la cohérence de la stratégie adoptée, la prise de décisions en temps opportun, la volonté de changer et la capacité d'absorber le travail supplémentaire en vue de réaliser le portefeuille de projets dans les délais prescrits;
  - c) 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 minimale 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 pratiques recommandées et aux fonctionnalités du logiciel. Toutefois, si, pour une raison ou pour une autre, le comité directeur ne réussit pas à faire appliquer correctement cette approche, les demandes d'utilisateurs voulant du "sur mesure" risquent d'exploser, augmentant considérablement les efforts à déployer et donc les coûts;
  - 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 figurent dans le tableau IV sous la rubrique "personnel affecté au projet"). Ce personnel temporaire interne est généralement recruté à un coût bien moindre (60% moins élevé) 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 portefeuille de projets vise à valoriser et à développer le système AIMS actuel et il est donc présumé que le système restera relativement stable. Toute modification qui y serait apportée en dehors des projets prévus pourrait donner lieu à des actions supplémentaires et à des ajustements en vue d'assurer l'harmonisation avec les nouvelles applications;
  - f) le coût de la mise en activité des applications a été pris en considération dans les estimations. Après que chaque application commencera à fonctionner effectivement, les dépenses permanentes, telles que l'hébergement au CIC, le suivi du système AIMS, la mise à jour régulière du logiciel, les mises à niveau ou les autres améliorations qui y seront apportées devront être financées par les services informatiques et il conviendra par conséquent de les prévoir dans leur futur budget;
  - g) la présente proposition aura une incidence sur la structure actuelle de suivi du système AIMS et les effectifs, les qualifications et les compétences y relatifs et, par conséquent, même si aucune estimation de coût n'a été

établie, les modifications apportées au groupe chargé du suivi du système AIMS ont été prévues par les services informatiques. Ces derniers ont déjà anticipé ces changements et dans le cadre de la récente réorganisation, ils ont fusionné la structure de suivi du système AIMS afin de la renforcer et de favoriser l'interchangeabilité des compétences;

- h) le calendrier d'exécution et les estimations laissent supposer que le projet relatif au personnel et aux états de paie sera fondé sur le nouveau cadre réglementaire et le Statut et règlement du personnel révisé, dont l'entrée en vigueur est prévue à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il est donc présumé que ces derniers doivent être mis à disposition en juin 2011 aux fins de leur examen par les assemblées des États membres lors de leur session de septembre 2011. Si le nouveau cadre réglementaire et le Statut et règlement du personnel révisé ne sont pas disponibles en juin 2011 ou n'entrent pas en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le projet relatif au personnel et aux états de paie, ainsi que tous les projets ultérieurs relatifs à la gestion du capital humain et les projets connexes en matière de gestion des performances de l'Organisation peuvent accuser un retard ou être mis en œuvre sur la base des règles actuellement applicables à un autre projet, et des coûts, qu'il conviendra d'adapter aux nouvelles règles lorsqu'elles seront mises à disposition;
- i) la notion de gestion axée sur les résultats doit être clairement définie, approuvée et déjà appliquée à l'OMPI avant que le projet relatif à l'installation d'une application informatique puisse être lancé. Cela permettra de s'assurer qu'une culture du résultat existe au sein de l'Organisation et que le gain d'efficacité découlant d'un système informatisé est clairement perçu; l'OMPI a lancé récemment un ambitieux programme de renforcement de son système de gestion axée sur les résultats dans le cadre du programme de réorientation stratégique;
- j) un système stratégique de gestion électronique des documents sera approuvé et les parties prenant en charge le système ERP seront mises en œuvre au cours de 2011 au titre d'un projet inclus dans le portefeuille de projets. Cela permettra de trouver une solution à la question des documents sur papier relatifs au système ERP, notamment en ce qui concerne leur traitement, leur ordonnancement et leur stockage en dehors du système ERP au moyen du dispositif spécialisé de gestion des documents de l'Organisation. Un retard dans la décision ou la mise en œuvre du système de gestion électronique des documents aura une incidence sur le calendrier d'exécution et le coût des autres projets;
- k) au cours de l'année 2010, le système eWork actuellement en vigueur sera mis à niveau et passera à la dernière version de Metastorm dans la perspective de la mise en œuvre des projets. Les coûts du passage à Metastorm ou de son entretien et de son perfectionnement continu n'ont par conséquent pas été pris en considération;
- l) le système AIMS sera mis à niveau et passera à la dernière version de PeopleSoft dans le cadre de la maintenance régulière de ce système. Le calendrier d'exécution de cette mise à niveau reste encore à préciser, mais elle sera programmée de manière à ne pas perturber les activités prévues dans le cadre des divers projets, probablement entre la fin de 2012 et le début de 2013.

## B. Explications succinctes et hypothèses fondamentales

47. On trouvera ci-après des explications succinctes, ainsi que les principales hypothèses retenues pour l'établissement des coûts indiqués dans les tableaux III et IV.
- a) *Hébergement des applications* : coût estimatif de l'hébergement des applications au CIC. Il est présumé qu'une procédure d'appel d'offres ne sera pas nécessaire pour l'hébergement d'autres applications au CIC.
  - 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. Le coût de la maintenance des logiciels, soit 22% du coût des licences pour la première année, doit être acquitté 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 le projet, mais par les services informatiques. Le devis établi par Oracle s'appuie sur une remise standard de 50%. Si l'OMPI débourse en une seule fois un montant élevé pour l'achat de logiciels, par exemple 600 000 dollars É.-U., le rabais offert par Oracle sera plus important, ce qui réduira d'autant les coûts d'acquisition et de maintenance des logiciels. Il est présumé qu'une procédure d'appel d'offres ne sera pas nécessaire pour l'acquisition de logiciels supplémentaires auprès d'Oracle.
  - c) *Personnel affecté au projet* : les coûts afférents au personnel affecté au projet concernent le personnel temporaire qui sera recruté pour la durée de chaque projet. Il est estimé que le coût du personnel affecté au projet se situe en moyenne dans une fourchette comprise entre 10 000 et 14 000 francs suisses, selon le rôle et le profil souhaités.
  - d) *Ressources affectées au remplacement des utilisateurs* : en nous fondant sur notre expérience de la mise en œuvre du système AIMS, du Règlement financier de l'OMPI et son règlement d'exécution, ainsi que des normes IPSAS, 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) *Partenaire d'exécution extérieur* : d'après notre propre expérience acquise lors de la mise en œuvre des projets relatifs au système AIMS, au Règlement financier de l'OMPI et à son règlement d'exécution, et aux normes IPSAS, et d'après celle des 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. La plupart des projets proposés prévoient une extension du système AIMS actuellement en vigueur et toute nouvelle application devra donc coexister avec les modules déjà en place. Tout changement apporté à l'un de ces modules peut avoir une incidence sur la conception et le fonctionnement des autres. Les coûts afférents au

partenaire d'exécution extérieur ont été calculés sur la base de notre expérience dans la mise en œuvre de précédents projets et sur les observations formulées par d'autres institutions ayant déjà mis en application les nouveaux modules. Un appel d'offres international sera lancé aux fins de la sélection d'un partenaire d'exécution ayant l'expérience du logiciel concerné et connaissant aussi bien le contexte de l'ONU que le secteur public et le milieu international. L'OMPI se ménagera une marge de manœuvre lui permettant de faire appel à un ou plusieurs partenaires d'exécution en vue de la mise en œuvre du portefeuille de projets.

- f) *Formation* : le coût de la formation au logiciel PeopleSoft a été calculé sur la base de l'hypothèse selon laquelle l'accord conclu avec Oracle par l'intermédiaire du CIC pour une formation à Genève sera maintenu. Toute la formation pratique ou la formation aux opérations sera dispensée aux utilisateurs au moyen des ressources affectées au projet. Les cours de formation sur place et à l'extérieur ont été pris en considération dans le coût estimatif, qui tient compte de la formation au début de chaque projet d'un nombre limité de membres de l'équipe affectée au projet, de la formation des personnes chargées de procéder aux essais au cours de l'exécution des projets et de la formation des utilisateurs et du personnel chargé d'assurer l'appui lors de la phase de préparation à la mise en service de chaque projet.
- g) *Communications et autres* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne toutes les activités ayant trait à la communication, à la gestion de la restructuration, à la constitution d'équipes et aux voyages, nécessaires lors de la mise en œuvre de chaque projet.
- h) *Bureau de gestion du portefeuille de projets et gestion de la restructuration* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne la constitution du bureau de gestion du portefeuille de projets et la fourniture de ressources à ce bureau et l'élaboration d'une stratégie de portefeuille, qui nécessitera le recours à des ressources externes.
- i) *Gestion et valorisation des ressources humaines* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne tous les projets visant à mettre en place une application intégrale de gestion du capital humain. Dans le dossier du projet relatif au personnel et aux états de paie, une décision sera prise concernant le traitement rétroactif des états de paie et la conversion des données à partir de SIGAGIP/HR Access, ces deux points entrant dans le cadre de ce projet et ayant été pris en considération dans les estimations de coût.
- j) *Gestion des performances de l'Organisation* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne le projet relatif à la planification et à l'élaboration du budget, ainsi que les projets d'établissement de rapports sur les performances de l'Organisation qui feront appel à des outils améliorés d'établissement de rapports et d'analytique.
- k) *Gestion de la relation client* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne les projets relatifs à l'installation d'une application de gestion de la relation client, un projet pilote, ainsi que les projets relatifs à la mise en place et à l'harmonisation progressives de l'application de gestion de la relation client avec les systèmes du PCT, de Madrid, de La Haye et de Lisbonne.
- l) *Perfectionnement du système AIMS* : le montant estimatif indiqué dans cette rubrique concerne l'amélioration continue du système AIMS afin de mettre des fonctions améliorées à la disposition des utilisateurs des systèmes

financiers, d'achat et d'approbation des voyages. Il s'agit notamment de mettre à niveau les logiciels PeopleTools et PeopleSoft, d'ajouter des fonctions supplémentaires afin d'étoffer les applications déjà en place, de lancer un système de gestion électronique des documents en rapport avec le système AIMS et de créer un portail Web qui permettrait aux utilisateurs d'accéder aux diverses applications à partir d'une page de connexion unique.

**C. Source de financement proposée**

48. Il est proposé que le projet soit financé au moyen des réserves disponibles.

**X. MÉCANISME D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS**

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

**XI. CONSULTATIONS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES ET ORGANISATIONS INTERNATIONALES**

50. Lors de l'élaboration de la présente proposition, l'OMPI a consulté les organismes ci-après afin de mettre à profit leur expérience, leurs connaissances et les enseignements qu'ils ont tirés de leur expérience :
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR);
  - Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme;
  - Organisation mondiale de la santé (OMS);
  - Organisation internationale du travail (OIT);
  - Fonds international de développement agricole (FIDA);
  - Oxfam, Oxford;
  - Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

[Fin de l'annexe et du document]