

Comité du programme et budget

Dix-huitième session
Genève, 12 – 16 septembre 2011

RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME INTÉGRÉ ET GLOBAL DE PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ORGANISATION (ERP)

établi par le Secrétariat

I. INTRODUCTION

1. La proposition du Secrétariat sur la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (voir les documents WO/PBC/15/17 et A/48/14) a été approuvée à la quarante-huitième série de réunions des assemblées en septembre 2010.
2. Les 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; iii) capacité de fournir de meilleures informations aux États membres, aux parties prenantes et à la direction.

II. PORTÉE DU PORTEFEUILLE ERP DE PROJETS

3. L'OMPI envisage de commencer la mise en œuvre du système par la définition d'une stratégie claire, d'un schéma théorique et d'un plan. L'impact du système évoluera progressivement au cours d'une période de cinq ans.
4. La stratégie de portefeuille définira les futures orientations en ce qui concerne la gestion de services de gestion et d'administration conformément aux stratégies définies dans le Plan stratégique à moyen terme (PSMT) et dans le Programme de réorientation stratégique (PRS). Elle donnera des indications pour chaque domaine fonctionnel relevant du portefeuille ERP.

5. Le champ d'application du portefeuille ERP inclut la gestion et la mise en valeur des ressources humaines, la planification, l'élaboration du budget, la gestion des performances de l'Organisation et la gestion de la relation client.

6. Le perfectionnement des systèmes existants relatifs aux finances, aux achats et aux voyages (AIMS) mis en œuvre précédemment constitue un aspect important de la mise en œuvre. La première phase du perfectionnement de ces systèmes vise à améliorer les dernières versions du logiciel et à apporter des outils, des modules supplémentaires et des changements de configuration destinés à permettre l'ajout de nouvelles caractéristiques. La structure et l'utilisation du plan comptable actuel seront examinées et cette analyse pourra déboucher sur la proposition d'un nouveau plan comptable. Des améliorations fonctionnelles seront apportées aux procédures de base au cours des phases ultérieures, sur la base des recommandations de la stratégie de portefeuille.

III. PRINCIPALES RÉALISATIONS

7. Le portefeuille ERP devrait être mis en œuvre de manière progressive et prudente. L'approche retenue concernant le portefeuille inclura notamment les éléments suivants :

- établissement d'une structure d'administration rigoureuse du portefeuille et des projets;
- adoption de pratiques recommandées en matière de mise en œuvre;
- établissement de l'architecture d'un système global;
- optimisation des modalités actuelles d'hébergement des applications.

Ci-après figurent les principales réalisations de l'OMPI à ce jour.

8. L'approche relative à la mise en œuvre englobera l'examen attentif des principaux risques et leur limitation grâce à une administration rigoureuse du portefeuille et à l'adoption de pratiques recommandées. La structure et la procédure de pilotage ont été établies et mises en œuvre de la manière indiquée ci-dessous.

a) Le Conseil des TIC (composé de membres de l'Équipe de haute direction) s'est vu déléguer la responsabilité du portefeuille de projets. Il rend compte au Directeur général de la mise en œuvre réussie du portefeuille ERP et de l'exploitation des avantages commerciaux.

b) Un groupe intersectoriel a été créé, composé de membres du personnel ayant l'ancienneté et l'autorité nécessaires non seulement pour apporter une contribution à la stratégie et à la planification mais aussi pour prendre la responsabilité des décisions en matière de conception et de mise en œuvre, s'attaquer aux questions de procédure intersectorielle et définir les besoins en matière d'information. Il rassemble des représentants de plusieurs secteurs dont le PCT, le système de Madrid, le Secteur du développement et le Secteur administration et gestion.

c) 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) a été créé pour chaque projet lancé jusqu'à présent, conformément à la méthodologie de gestion de projets Prince2.

d) Le Bureau de gestion du projet ERP a été créé et il est chargé d'établir des procédures communes en matière de planification, d'assurance qualité, de gestion du budget et d'information tout au long de la mise en œuvre du portefeuille ERP.

e) Adéquation continue avec d'autres initiatives stratégiques de l'OMPI grâce à l'établissement de rapports périodiques sur l'état d'avancement avec le Bureau de gestion du PRS.

f) Gestion préventive des risques et établissement de rapports périodiques à l'intention de l'Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI (OCIS).

9. L'Organisation administre un nombre croissant de projets qui, avec l'approbation des États membres, sont financés au moyen des fonds de réserve. Le financement approuvé de ces projets prévoit généralement la mise à disposition des ressources humaines supplémentaires requises pour leur mise en œuvre. Dans un souci de gestion transparente et efficace des ressources, des procédures ont été établies pour permettre aux chefs de programme de demander la création de postes à durée déterminée ou d'emplois temporaires et de recruter le personnel nécessaire pour les projets approuvés et financés au moyen des réserves. Les postes et les emplois sont établis pour une durée limitée en fonction du calendrier de chaque projet et de la disponibilité des fonds approuvés.

- L'OMPI a recruté une équipe restreinte composée de spécialistes qualifiés et expérimentés en vue de pourvoir un poste de directeur du Bureau de gestion du projet ERP, deux postes de chef de projet, un poste d'architecte d'entreprise et un poste de directeur fonctionnel du Service de gestion des ressources humaines. Elle a fourni à ces spécialistes les informations de base concernant leurs fonctions.
- Une recherche active de candidats est en cours pour les trois postes restants, notamment celui de spécialiste de la gestion du changement. Le poste de spécialiste en gestion des processus sera republié car aucun candidat présentant les qualifications requises ne s'est présenté à la suite de la première publication. Le recrutement de personnel expérimenté pour les postes affectés aux projets permettra d'assurer la continuité au sein de l'équipe restreinte du début à la fin de la mise en œuvre du système, d'une part, ainsi que la maîtrise des dépenses globales de personnel, d'autre part.
- L'OMPI a recruté un partenaire disposant d'une méthodologie qui a fait ses preuves et d'une équipe expérimentée pour l'aider à mettre en œuvre la stratégie de portefeuille globale nécessaire. Le processus de sélection a été plus long que ce qui était initialement prévu, il était soumis aux règles et règlements applicables aux appels d'offres internationaux et a fait l'objet de négociations contractuelles approfondies. L'appel d'offres a été examiné par les conseillers extérieurs de l'OMPI – le Groupe Gartner (Gartner) – avant d'être publié.
- L'entreprise PriceWaterhouseCoopers (PWC) a été sélectionnée et engagée sur la base d'un prix ferme. L'acceptation du contrat était subordonnée à des conditions strictes de paiement par tranches et à l'utilisation d'indicateurs d'exécution principaux. Le recrutement de ce partenaire limite les risques et permet de maîtriser le coût à supporter. Cette entreprise apporte à l'OMPI sa méthodologie, ses pratiques recommandées, ses outils et ses moyens d'accélération du processus ainsi qu'une importante réserve de ressources.

10. L'établissement d'une stratégie de portefeuille de haut niveau et d'un schéma théorique – deux réalisations importantes – a constitué la première étape des travaux.

- Ces deux éléments seront achevés en novembre 2011 et fourniront l'orientation et les principes directeurs de chaque secteur d'activité, garantissant que l'exécution des projets débouchera sur des solutions cohérentes et des avantages commerciaux.

- Les retards enregistrés dans la nomination des membres du Bureau de gestion du projet ERP et les processus approfondis de négociation et de planification avec le partenaire ont entraîné un léger retard au départ. L'évaluation de l'état d'avancement dans ce domaine est en cours et devrait être achevée en juillet 2011. Le retard initial ne devrait pas s'étendre à toutes les échéances du portefeuille.
- Toutes les échéances du projet ont été repoussées pour prendre en considération le volume particulier de travail engendré par la préparation du programme et budget, ainsi que les congés d'été et la participation effective des utilisateurs. La planification devra aussi prendre en considération les activités relatives à la structure organisationnelle, au Statut et Règlement du personnel et à la gestion des performances du personnel.

11. Le Bureau de gestion du projet ERP est en contact avec des membres du personnel à tous les niveaux (60 membres du personnel ont participé à des ateliers et à des entretiens au cours des six premières semaines) et cela donne des résultats satisfaisants. La participation du personnel est un facteur de réussite essentiel.

12. L'orientation stratégique globale du Conseil des TIC pour le portefeuille ERP (produits et technologie) a été approuvée après la réalisation d'une analyse détaillée et approfondie de solutions de remplacement, l'élaboration d'un prototype de solution technique aux fins de la gestion axée sur les résultats, la conduite de discussions avec des conseillers renommés à l'extérieur de l'OMPI tels que Gartner, et la vérification des références auprès des clients.

- La stratégie est alignée sur la stratégie globale des technologies de l'information et de la communication; elle a été examinée et approuvée par le Conseil des TIC.
- À la suite de l'approbation par le Conseil des TIC, des négociations approfondies ont été menées avec Oracle, avec les conseils de Gartner, concernant l'acquisition de licences sur de nouveaux logiciels. Ces négociations ont été menées avec succès et ont permis à l'OMPI d'obtenir une réduction de prix importante compte tenu du volume de la transaction et du fait que le moment choisi pour les négociations a coïncidé avec la fin de l'exercice financier d'Oracle.
- Au même moment, il a été confirmé que les modalités d'hébergement des applications au Centre international de calcul des Nations Unies étaient conformes à l'orientation stratégique choisie.
- Le choix du logiciel pour la mise en place d'un système de gestion électronique des documents, qui attend les vérifications des références auprès des clients et les documents justificatifs d'Oracle, sera confirmé plus tard au cours de l'année 2011.

13. Le volet relatif aux améliorations apportées au projet AIMS dans le cadre du portefeuille a permis d'enregistrer des progrès importants :

- a) Un projet visant à mettre en place une nouvelle infrastructure matérielle via le Centre international de calcul des Nations Unies a été achevé avec succès et a permis de fournir des bases techniques plus modernes, plus fiables et plus performantes pour le projet AIMS tout en offrant une infrastructure capable d'héberger des solutions futures.
- b) Un projet visant à perfectionner PeopleTools (utilitaires d'interface utilisateurs PeopleSoft) a été achevé avec succès en 2011, offrant aux utilisateurs du projet AIMS une interface utilisateurs actualisée et des bases techniques solides pour les futures améliorations du système.

- c) Le projet de perfectionnement pour passer de la version 8.9 à la version 9.1 de PeopleSoft, initialement prévu pour 2012-2013, a été avancé à 2011. Il a démarré en juillet 2011 et devrait s'achever en avril 2012. Il s'agit d'une nouvelle version majeure pour PeopleSoft avec au minimum 1400 améliorations apportées aux différentes fonctions du produit et l'OMPI tirera parti de la majorité d'entre elles. Une mise à niveau plus rapide ne permet pas seulement à l'OMPI de tirer plus vite parti des nouvelles fonctions mais facilite aussi l'établissement de bonnes bases pour la mise en œuvre de futures améliorations des fonctions et d'autres solutions de base, telles que les ressources humaines et la veille économique.
- d) Notre partenaire actuel chargé de l'assistance, Cedar Consulting, a été recruté pour procéder à cette mise à niveau, à la suite de négociations approfondies qui ont débouché sur un prix fixe réduit. Le recrutement du partenaire chargé de la mise en œuvre limite le coût et fournit à l'OMPI les connaissances de base et la connaissance du produit qui sont nécessaires pour mener le projet à bien. Cedar a mis en œuvre avec succès des projets à l'OMPI, notamment la précédente mise à niveau de PeopleSoft et les projets relatifs au Règlement financier et son règlement d'exécution et aux normes IPSAS. Le contrat d'assistance avec Cedar a été prolongé pour garantir la cohérence et la fiabilité de l'assistance au cours de la mise à niveau.
- e) Le projet de stratégie devrait déboucher sur une nouvelle conception du plan comptable plus tard au cours de l'année 2011 – un résultat essentiel attendu. Tout élément hautement prioritaire défini comme nécessaire pour la mise en œuvre du programme et budget pour 2012-2013, tel qu'approuvé par les États membres, sera incorporé dans le projet AIMS pour l'exercice biennal commençant le 1^{er} janvier 2012.

IV. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PROJET ERP

14. 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.

15. Un résumé de l'utilisation du budget à ce jour et l'utilisation prévue à la fin de 2011 figurent dans le tableau ci-dessous.

Coûts du portefeuille de projets ERP
(en milliers de francs suisses, au 30/06/2011)

Élément de coût	Budget du projet pour 2011	Montants réalisés à ce jour (note 1)	Prévisions à la fin de 2011 (notes 2 et 3)
Hébergement des applications	713 196	0	430 000
Acquisition de logiciels	2 995 794	1 825 998	2 063 898
Personnel affecté au projet (note 4)	1 476 567	188 429	804 429
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	774 400	0	450 000
Partenaire d'exécution extérieur	3 611 469	1 280 000	1 440 000
Formation	398 200	0	100 000
Communications et autres	110 000	0	110 000
Total	10 079 625	3 294 427	5 398 327

Note 1 : les montants réalisés à ce jour incluent les dépenses et les engagements jusqu'au 30 juin 2011.

Note 2 : les prévisions à la fin de l'année 2011 font apparaître les montants prévus à la fin de 2011 sur la base des montants réalisés à ce jour et des montants estimés pour le reste de 2011, à partir des estimations initiales pour le budget du projet.

Note 3 : le budget initial prévoyait l'achèvement de la stratégie plus tôt au cours de l'année 2011 et donc le lancement plus précoce des projets de mise en œuvre, lancement qui nécessite des logiciels, des ressources affectées au remplacement des utilisateurs, des partenaires d'exécution, de la formation, etc. Dès lors que la stratégie sera achevée plus tard que prévu, bon nombre de ces éléments seront nécessaires plus tard aussi, certains étant reportés à 2012.

Note 4 : le budget initial prévoyait que le personnel affecté au projet serait engagé pour toute l'année. De nombreux postes n'ont été pourvus qu'au cours de l'année 2011 et les coûts de personnel seront donc considérablement moins élevés en 2011. Par conséquent, des coûts relatifs au personnel supplémentaire seront supportés plus tard que ce qui était prévu dans le portefeuille, par exemple au cours des années quatre et cinq.

V. PLANIFICATION

16. Les principales modifications apportées au calendrier du projet par rapport au plan présenté aux États membres en septembre 2010 sont indiquées ci-après.

- a) Le volet des ressources humaines, en particulier le projet relatif au personnel et aux états de paie, n'a pas encore été lancé. Cela s'explique par les changements intervenus dans la haute direction des ressources humaines (attente du recrutement

d'un nouveau directeur des ressources humaines) et le retard concernant le Statut et Règlement du personnel révisé; ce principe fondamental est mentionné dans le document A/48/14. Le volet des ressources humaines ne sera lancé qu'une fois la question du Statut et Règlement du personnel éclaircie et la mise en œuvre de la stratégie planifiée.

b) Le projet de stratégie, qui devait initialement prendre fin au second trimestre de 2011, se terminera plus tard au cours de l'année. Le retard dans le lancement de ce projet, du fait de l'appel d'offres international et des négociations contractuelles, comme cela a déjà été indiqué, a entraîné des difficultés de calendrier du fait de l'absence de certains membres du personnel jouant un rôle essentiel pendant la période des congés d'été.

c) La mise à niveau de PeopleSoft a été avancée, elle commencera en 2011 et s'achèvera en 2012 alors qu'il était initialement prévu qu'elle débute en 2012 et se termine en 2013.

17. Les activités de haut niveau ci-après sont attendues pour le reste de l'année 2011.

a) Finaliser la stratégie de portefeuille, le schéma théorique et la cartographie du système.

b) Replanifier le portefeuille sur la base des priorités définies dans le projet de stratégie. Actuellement, le plan sur cinq ans est toujours l'objectif poursuivi et aucune modification de la durée globale n'est prévue.

c) Lancer le projet de mise à niveau du projet AIMS.

18. Pour 2012, les activités ci-après sont prévues sous réserve de l'issue de la planification relative à la mise en œuvre de la stratégie.

a) Les projets d'exécution concernant la gestion axée sur les résultats et les ressources humaines seront lancés.

b) Le projet de mise à niveau du projet AIMS sera aussi achevé.

VI. RISQUES

19. Les risques ci-après ont été définis concernant le portefeuille ERP. Le Bureau de gestion du projet ERP et le Conseil des TIC analyseront et surveilleront ces risques en permanence en vue d'élaborer et de perfectionner des stratégies, de les limiter et d'en identifier de nouveaux au fur et à mesure de la mise en œuvre.

Catégorie de risque	Description	Limitation du risque
Stratégie		
Valeur maximale non obtenue	Inaptitude à obtenir la valeur maximale du portefeuille ERP : Équipe de haute direction, niveau opérationnel, ensemble du personnel	Structure de pilotage du portefeuille ERP bien définie. Projet conduit comme un projet à l'échelle de l'Organisation, pas seulement au niveau de l'administration et de la direction ni uniquement sur le plan technique
Gestion du changement	Le personnel n'utilise pas le système comme prévu, il ne réagit pas bien au changement	Efforts déployés en matière de gestion du changement; responsabilité et implication à de multiples niveaux
Opérations		
Manque de compétences	Capacité de ressources insuffisante dans des domaines clés	Recrutement de personnel et remplacement appropriés; formation aux nouvelles procédures de travail
Modifications des systèmes existants	Les modifications apportées aux systèmes existants par anticipation des exigences du portefeuille ERP risquent de les perturber	Implication totale du Département des TIC. La mise à niveau et les améliorations du projet AIMS sont intégrées dans le portefeuille ERP
Finances		
Dépassements de coût	Dépassements du coût du projet et coût actuel des solutions ERP trop élevé pour l'Organisation	Gérer soigneusement la combinaison entre personnel recruté directement et personnel recruté sur la base d'un contrat commercial. Recours à des pratiques bien établies en matière de gestion de projet.

20. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI de prendre note du contenu du présent document.

[Fin du document]