

Comité du programme et budget

Dix-neuvième session
Genève, 10 – 14 septembre 2012

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 des États membres de l'OMPI en septembre 2010.

2. Les avantages escomptés de la mise en œuvre du système ERP sont les suivants :
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. OBJECTIFS, PORTEE ET APPROCHE – GENERALITES

3. Le portefeuille de projets ERP a pour objectif premier de fournir à l'OMPI un ensemble exhaustif d'outils pour consolider la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion axée sur les résultats. La GRH comprendra tous les aspects, notamment la gestion des postes, les prestations et les avantages, les états de paie, le recrutement, les performances des membres du personnel ainsi que la formation et le perfectionnement. La gestion axée sur les résultats

englobera la planification biennale (préparation du programme et budget), la planification annuelle du travail, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre ainsi que l'établissement de rapports sur les performances.

4. Le deuxième objectif consiste à rendre facilement accessibles aux États membres, à la direction et aux membres du personnel les informations relatives aux performances, aux résultats et aux ressources humaines et financières (veille stratégique au niveau de l'Organisation). À ces fins, l'OMPI commencera par renforcer le plan comptable, colonne vertébrale du système ERP, afin de veiller à ce que toutes les dimensions des données nécessaires à l'établissement de rapports soient intégrées dans le système. Au fur et à mesure des progrès réalisés dans la mise en œuvre des modules de gestion des ressources humaines et de gestion axée sur les résultats, de plus en plus de données seront disponibles dans le système ERP de l'OMPI, ce qui permettra d'améliorer progressivement le degré d'exhaustivité des rapports et du système de veille stratégique.

5. Le troisième objectif important de la mise en œuvre est le perfectionnement des systèmes existants des finances, des achats et des voyages. Il s'agit notamment d'améliorer des processus et d'utiliser des outils analytiques (veille stratégique) afin de convertir la masse de données traitées dans les systèmes des finances, des achats et des voyages en informations de gestion susceptibles d'étayer la prise de décisions.

6. Le portefeuille de projets ERP permettra aussi de jeter les fondements d'une gestion améliorée de la relation avec les clients. Cet aspect sera toutefois traité dans la dernière partie du calendrier de mise en œuvre.

7. Il est impératif que le portefeuille de projets ERP ne soit pas perçu comme un ensemble de projets techniques puisque l'OMPI ne bénéficiera réellement des avantages procurés par les systèmes ERP que si i) elle saisit la possibilité d'améliorer son mode de fonctionnement (réorganisation des processus opérationnels), ii) elle forme son personnel pour lui permettre d'exploiter les nouveaux outils et iii) elle met en place des politiques favorables à cet égard dans un cadre réglementaire détaillé.

8. L'approche choisie par l'OMPI aux fins de la mise en œuvre tient pleinement compte de ces facteurs de réussite. En conséquence, le portefeuille de projets ERP a été intégré au Programme de réorientation stratégique (PRS), tout comme d'autres projets et initiatives connexes, dont la révision du Statut et règlement du personnel. Sa mise en œuvre repose sur un schéma directeur et un plan clairs, qui permettront de faire progressivement évoluer le système ERP sur cinq années d'une manière cohérente et mesurée.

9. L'approche retenue pour la mise en œuvre du portefeuille de projets ERP inclut notamment les éléments suivants :

- a) une structure de gestion de portefeuille et de projets forte, comprenant des comités directeurs intersectoriels chargés de veiller à la prise en considération des besoins administratifs et opérationnels;
- b) la prise en considération et l'exploitation de l'expérience d'autres institutions, ainsi que l'adoption des pratiques recommandées, afin de s'assurer que les erreurs ne se répètent pas et que les processus sont réellement améliorés;
- c) l'utilisation d'une combinaison judicieuse de ressources internes et de ressources externes afin de gérer les coûts et la qualité;
- d) l'établissement d'une architecture de système détaillée afin de créer un système efficace et suffisamment souple compte tenu des incertitudes futures;

- e) une forte implication du Département des technologies de l'information et de la communication afin de veiller à ce que la mise en valeur des capacités et des compétences en matière d'administration et de maintien des systèmes s'inscrive dans le long terme; et
- f) l'exploitation des modalités actuelles d'hébergement des applications afin de réduire au minimum les changements de systèmes et de liens et d'atténuer ainsi les risques.

III. PRINCIPAUX ACQUIS

10. Le portefeuille de projets ERP a d'ores et déjà permis d'améliorer la communication intersectorielle au sein du Secrétariat. L'adhésion précoce des parties prenantes a contribué jusqu'ici au bon déroulement de cette initiative et des travaux préparatoires intenses et minutieux qui ont eu lieu. Les acquis sont présentés dans les paragraphes ci-dessous en ce qui concerne les trois éléments principaux pour l'exercice biennal en cours, à savoir :

- a) la gestion des ressources humaines (GRH), à l'aide du système HCM (Human Capital Management) de PeopleSoft;
- b) la gestion axée sur les résultats, à l'aide des outils de gestion des performances (EPM); et
- c) le perfectionnement du système utilisé actuellement par les finances, les achats et les voyages (AIMS).

En outre, la mise en place d'une structure de gouvernance fiable a facilité la prise de décisions en ce qui concerne les projets et permis de mieux comprendre les objectifs. Des représentants des secteurs opérationnels et spécialisés sont directement impliqués dans cet aspect de la gestion, afin de faire en sorte que le système ERP ne se transforme non pas en un système purement administratif mais en un système qui apporte un plus à l'ensemble de l'Organisation.

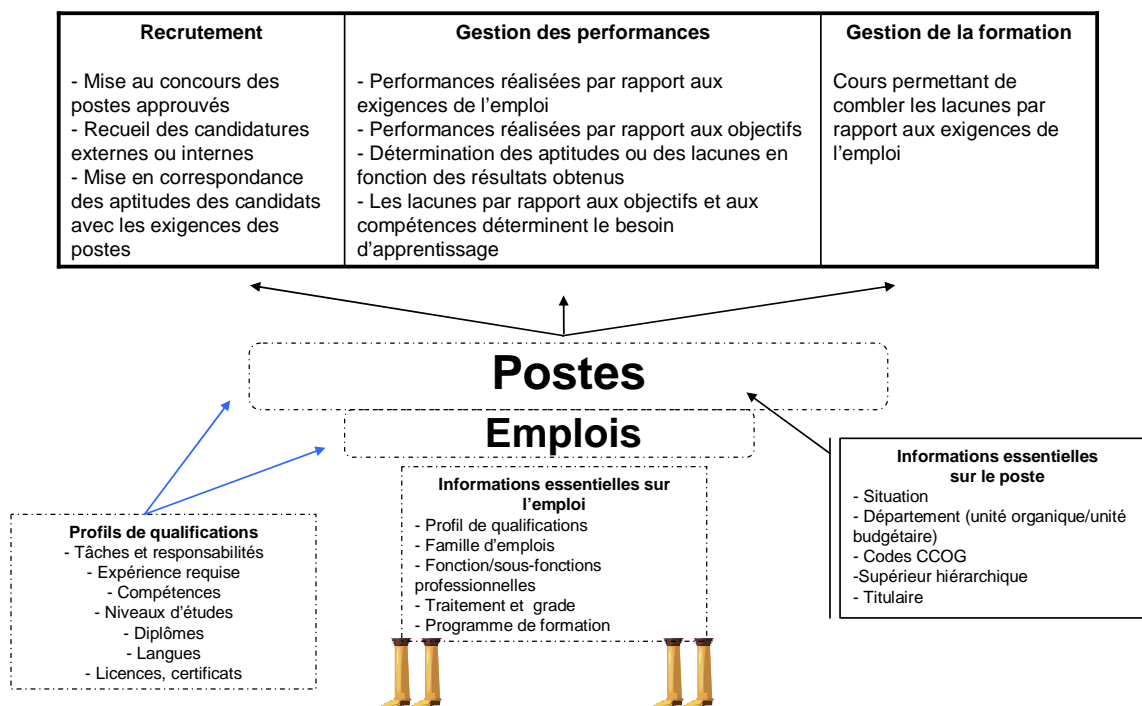
AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

11. La phase initiale du projet, axée sur la mise en œuvre du traitement des éléments essentiels de la gestion des ressources humaines et des états de paie, a débouché sur des progrès concrets. Jusqu'à présent, l'accent était mis sur la définition d'un plan et d'un calendrier viables, sur la sélection d'un partenaire de mise en œuvre par le biais d'un appel d'offres international et sur le recensement des possibilités d'amélioration et de réalisation de gains d'efficacité. En outre, un certain nombre de membres du personnel dans les secteurs des ressources humaines, de la paie et du budget ont été familiarisés avec le nouveau système et ses fonctions en vue du passage à la phase de conception.

12. L'OMPI a acquis une meilleure compréhension des capacités et des perspectives d'un éventuel système RH au sein de l'Organisation en mettant en œuvre un prototype PeopleSoft opérationnel fondé sur la solution appliquée par une institution sœur des Nations Unies. Ce prototype a servi à prouver qu'un tel système pouvait fonctionner au sein du Secrétariat, contribuant à préciser les critères essentiels et à jeter les bases indispensables à la mise au point d'une solution propre à l'OMPI.

13. Le modèle théorique qui présidera à la mise en œuvre par étapes du module RH est présenté ci-dessous :

Gestion des emplois et des compétences



14. Le nouveau système RH a pour fondement des profils d'emplois, qui associent tâches et responsabilités, compétences et expérience, et comprennent des critères tels que niveau d'études, diplômes, langues, licences, tests et certifications. À chaque poste permanent ou temporaire de l'OMPI correspond un profil, accompagné d'une description de l'emplacement physique et géographique du poste, de la situation de ce poste sur le plan hiérarchique ainsi que des informations budgétaires correspondantes. Au sein du même système RH, un poste et le profil associé peuvent être utilisés dans la procédure de recrutement pour les avis de vacance internes ou externes. Le profil des candidats et les descriptions de poste peuvent ensuite être mis en correspondance dans le cadre de la procédure de sélection. L'intégration au sein du produit PeopleSoft permet de suivre les performances du membre du personnel par rapport aux exigences du poste. Les lacunes dans les performances peuvent alors être corrigées au moyen de cours ou d'autres méthodes d'apprentissage ciblant les exigences du poste, gérées dans le même environnement PeopleSoft.

GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GRACE A LA MISE EN PLACE D'OUTILS DE GESTION DES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION)

15. Pour la première fois, l'OMPI dispose des moyens d'analyser les programmes de travail sous un angle stratégique, en déployant le moins d'efforts possible. Les programmes de travail pour 2012 prévoient une planification détaillée des activités et des ressources connexes, et peuvent être analysés dans toute l'Organisation élément par élément, tel que programme, secteur, service chargé de la mise en œuvre, résultats escomptés, délais et pays. Cette fonctionnalité améliorée est bien perçue dans l'ensemble de l'Organisation car elle permet de gérer plus efficacement les programmes de l'OMPI à l'aide des informations adéquates,

apportant ainsi une contribution directe à la réalisation des objectifs stratégiques. Une fonctionnalité supplémentaire pour le programme de travail pour 2012 permet aussi de comparer les dépenses réelles au budget initial.

16. Le programme et budget de l'OMPI axé sur les résultats pour l'exercice 2012-2013 comprend une évaluation des ressources par résultat escompté et l'indication de la part consacrée au développement pour chaque résultat. Cette estimation se fonde sur une approche ascendante des activités planifiées par rapport à l'exercice biennal précédent. Le système AIMS est désormais configuré pour permettre l'établissement de rapports sur les dépenses réelles et la part consacrée au développement pour chaque résultat.

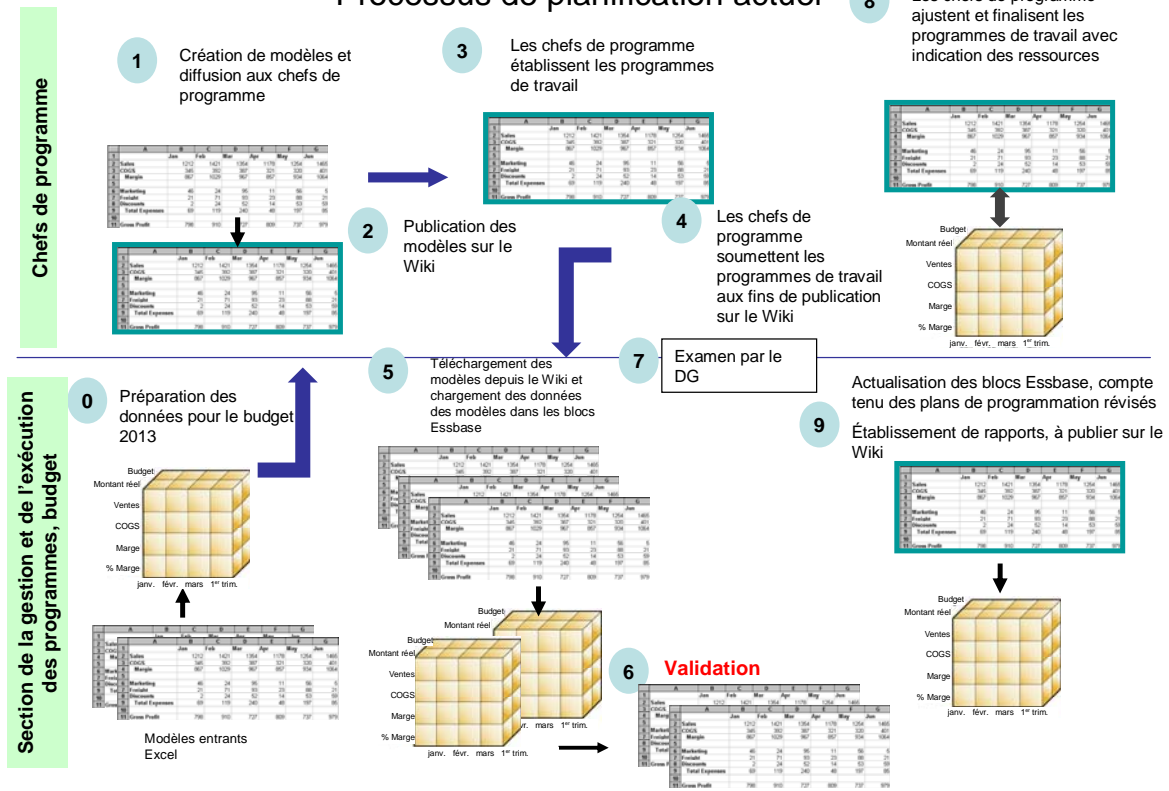
17. Les programmes de travail de l'OMPI sont plus logiques et plus cohérents, et nous nous rapprochons de l'objectif consistant à mettre en place une source unique et fiable pour la planification des travaux et le suivi des informations. Le recensement des informations par pays dans les programmes de travail permet d'assurer une meilleure visibilité, dans l'ensemble de l'Organisation, des activités déployées au niveau national, et devrait aboutir à une meilleure coordination pour une prestation plus uniforme de nos services. Cet avantage est devenu une réalité grâce à la synthèse électronique des programmes de travail, qui demandait auparavant beaucoup de main-d'œuvre.

18. Un travail intensif de préparation et de planification a été mené à bien à la fois pour recenser les possibilités d'amélioration du processus de planification biennale sur la base des enseignements tirés de l'exercice 2012-2013 et pour mettre au point et installer une solution informatique à cet égard. Il est apparu qu'il était possible d'apporter des améliorations dans le domaine des résultats et de l'établissement de rapports. La solution informatique aidera le Secrétariat à mettre au point le programme et budget du prochain exercice biennal en mettant à la disposition des chefs de programme, de la Section de la gestion et de l'exécution des programmes et de la Section du budget des outils de meilleure qualité. Un descriptif de projet exhaustif a été mis au point pour détailler le travail à réaliser.

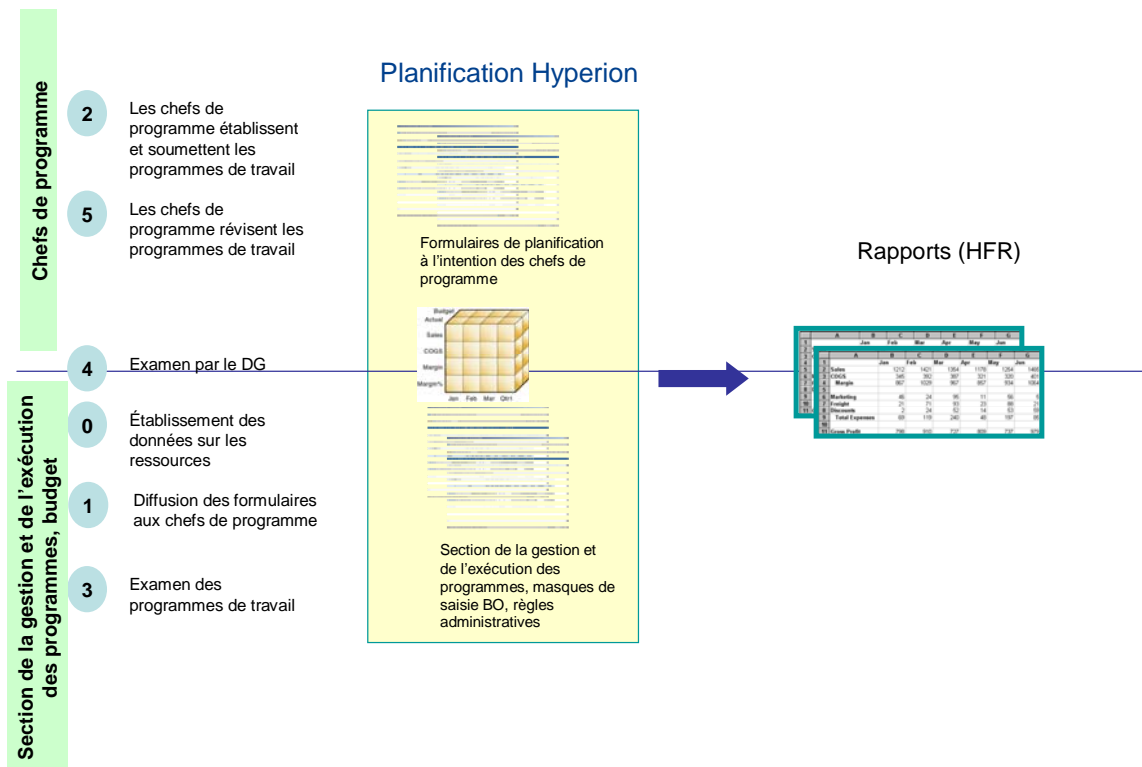
19. L'un des défis majeurs concerne la gestion du changement et la simplification des outils. Un autre problème est lié à l'inflexibilité des délais pour l'établissement du budget, qui ne permettent pas de tenir compte des retards pour des raisons techniques. La participation des chefs de programme, l'accompagnement personnalisé, la formation et le recensement de solutions de repli sont essentiels pour la réussite de ce projet.

20. Les instruments d'appui à la gestion axée sur les résultats devraient améliorer sensiblement l'efficacité des processus de planification, de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation, en automatisant des processus qui sont encore largement manuels. La charge administrative pour les chefs de programme dans l'ensemble de l'Organisation et pour les entités centrales de facilitation (Section de la gestion et de l'exécution des programmes et Section du budget) sera donc drastiquement réduite (voir le diagramme ci-dessous).

Processus de planification actuel



Processus de planification futur



RENFORCEMENT DES PROCESSUS OPERATIONNELS ET DE LA VEILLE STRATEGIQUE (AMELIORATIONS DU SYSTEME AIMS ACTUEL POUR LES FINANCES ET LES ACHATS)

21. L'OMPI commence à tirer parti des nombreuses améliorations fonctionnelles de la version la plus récente du logiciel PeopleSoft pour les finances et les achats, telles que la fonction permettant de joindre des justificatifs aux transactions ou la gestion améliorée des catalogues. Dans toute organisation, les mises à jour majeures des systèmes prennent des mois et supposent une planification méticuleuse afin d'éviter d'interrompre les systèmes et processus en cours. À l'OMPI, la récente mise à jour du système AIMS s'est parfaitement déroulée, sans "panne" imprévue, et a jeté des bases solides pour l'intégration des modules de gestion des ressources humaines et de gestion axée sur les résultats dans le même système. La mise en place réussie de cette solution, en avance sur le calendrier prévu et sans dépassement du budget, en avril 2012, a marqué une étape importante dans la mise en œuvre du portefeuille de projets ERP, grâce à la planification technique et au travail dynamique du Département des TIC de l'OMPI en collaboration avec le partenaire hébergeant les applications de l'OMPI, à savoir le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), et le prestataire de services extérieur à qui a été attribué le contrat de mise à jour pour un prix fixe.

22. Le projet a aussi été l'occasion de former près de 250 utilisateurs avant la mise en service du système actualisé. L'une des principales améliorations apportées à la formation a consisté en l'incorporation d'un module sur les activités opérationnelles afin de mieux faire comprendre aux utilisateurs les processus d'ensemble et de leur montrer comment leurs tâches et leurs fonctions s'intégraient dans ces processus. Une formation analogue est prévue pour le personnel de direction afin de lui permettre de mieux appréhender et utiliser le système ERP comme outil de gestion des résultats et des ressources.

23. Au cœur de tous les systèmes ERP se trouve le plan comptable. La structure actuelle du plan et son utilisation à l'OMPI ont fait l'objet d'un examen qui a débouché sur un inventaire des mises à jour indispensables pour fournir à l'Organisation les moyens de collecter des données et de présenter des rapports sur les aspects de ses activités qui présentent un intérêt pour les parties prenantes. Cet examen a permis de conclure qu'il serait préférable de modifier le plan comptable en deux étapes, premièrement en intégrant les informations RH dans le système pendant l'exercice biennal en cours et, deuxièmement, en améliorant l'établissement des rapports pour les parties prenantes et sur les performances pendant l'exercice biennal suivant.

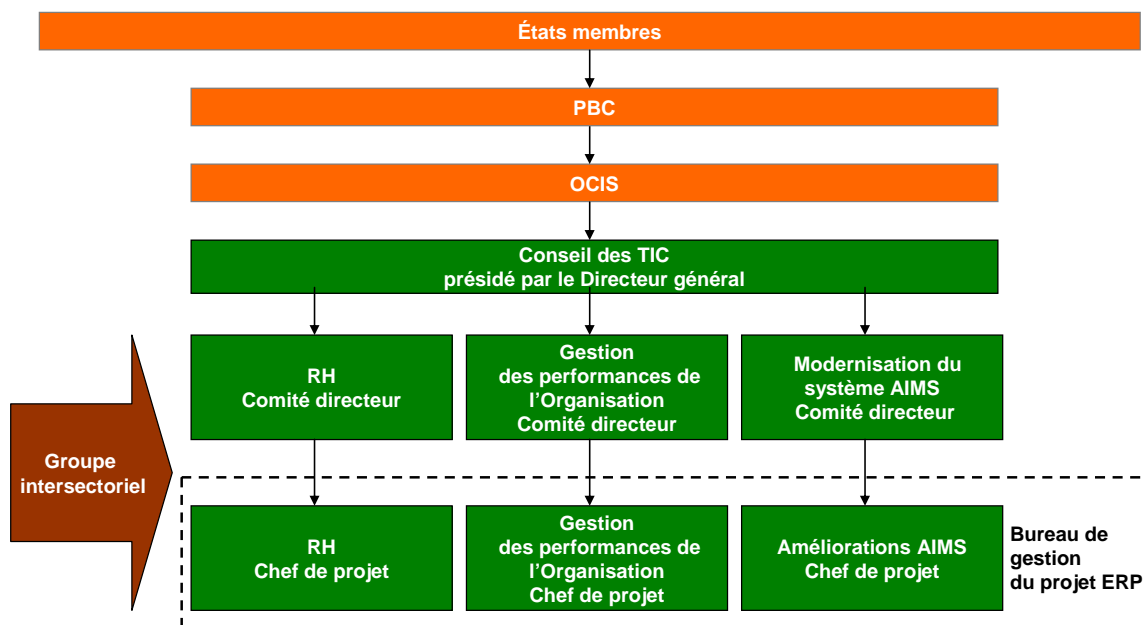
SCHEMA DIRECTEUR ET STRUCTURE DE GESTION

24. La réussite de la mise en œuvre du portefeuille ERP passe par une planification de programme et des communications exhaustives et coordonnées. Le projet stratégique, achevé début 2012, a débouché sur les éléments suivants :

- a) des principes directeurs, afin de s'assurer que la mise en œuvre des projets dans chaque secteur aboutira à des solutions cohérentes;
- b) un projet de schéma directeur et de schéma théorique, en collaboration avec les fonctions opérationnelles; et
- c) une feuille de route intégrée, élaborée pour aligner la mise en œuvre des projets et initiatives sur les priorités et avantages opérationnels.

25. Bien qu'elle ait été conçue comme un moyen d'atteindre un objectif, la mise en place d'une structure et d'un processus de gouvernance fiables est essentielle à la réussite de l'ensemble en s'assurant de l'implication et de la responsabilisation des intervenants au niveau approprié et en mettant l'accent sur les résultats et les avantages.

Figure 1 Structure de gouvernance du portefeuille de projets ERP



Les éléments ci-après ont été mis en place à cet égard :

- a) la structure du Conseil des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été réexaminée et celui-ci s'est vu confier la responsabilité de la supervision et de la mise en œuvre du portefeuille ERP. Le Directeur général assume désormais la présidence du Conseil des TIC;
- b) le groupe intersectoriel, composé de membres du personnel de tous les secteurs de l'Organisation disposant de l'expérience et des pouvoirs nécessaires, continue à traiter les questions relatives aux processus intersectoriels et à définir les besoins en matière d'établissement de rapports; si ce groupe est propice à un échange de vues fructueux, des consultations plus intensives secteur par secteur sont entreprises en vue de recenser les besoins concrets et les améliorations nécessaires;
- c) un comité directeur comprenant un directeur (auquel reviendra le pouvoir de décision en dernier ressort), un utilisateur principal (client) et un fournisseur principal (Département des TIC 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 continue de définir les processus communs de planification, de gestion des risques, d'assurance qualité, de gestion budgétaire et d'établissement de rapports pour l'ensemble du projet, ainsi que les règles à observer en ce qui concerne l'architecture informatique;
- e) alignement en permanence sur d'autres initiatives stratégiques de l'OMPI grâce à l'établissement de rapports périodiques sur l'état d'avancement des travaux 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).

26. L'équipe en charge du projet reste en contact avec le personnel de tous les niveaux dans le cadre d'ateliers, de réunions et de séances de formation. La participation continue du personnel constitue un facteur de réussite essentiel. Une brochure d'information, expliquant les enjeux de l'ERP et les avantages qu'il présente pour l'Organisation et le personnel dans son ensemble, a été mise au point et sera diffusée sous peu. En outre, une page d'accueil conviviale et détaillée sur le portefeuille de projets ERP sera lancée sous peu.

TECHNOLOGIE DIFFUSANTE ET REALISATIONS TRANSVERSALES

27. L'OMPI a progressé dans la mise en œuvre de certaines initiatives intersectorielles qui permettront de retirer le maximum de profit du système ERP, comme indiqué ci-après :

- a) une architecture de système détaillée a été mise au point, qui fait apparaître clairement les changements et les éléments nouveaux à mettre en place. Il convient de mettre l'accent sur la gestion des procédures et des données dès lors que le système se développe et commence à être utilisé par un plus grand nombre de personnes. La mise en œuvre du portefeuille de projets ERP fait l'objet d'une étroite collaboration avec le Département des TIC afin de veiller à ce que les mécanismes nécessaires de contrôle et de gestion des changements soient en place;
- b) une expérience pilote de connexion unique des utilisateurs au système ERP afin d'économiser du temps et de réduire la frustration a permis de confirmer la faisabilité de la solution technique. Un système d'identification des utilisateurs sera progressivement mis en place par l'OMPI, concernant dans un premier temps l'accès au système AIMS, puis une connexion unique à d'autres solutions, telles que les modules de GRH et de veille stratégique, au fur et à mesure qu'ils seront déployés;
- c) une évaluation approfondie a abouti à la sélection du système de gestion électronique des documents (SGED) offrant le meilleur rapport qualité-prix. Un projet pilote visant à assurer la liaison entre le SGED et AIMS sera engagé sous peu. Ce projet nous donnera les moyens de stocker et de gérer les documents et d'y accéder (entrée et sortie) d'une manière plus efficace;
- d) l'infrastructure des systèmes techniques a été mise en place au CIC, où le système ERP sera hébergé, en vue d'étayer les projets futurs relatifs à la veille stratégique et à la gestion des performances de l'Organisation.

IV. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PROJET ERP

28. 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.

29. Un résumé de l'utilisation du budget à ce jour et l'utilisation prévue à la fin de 2012 figurent dans le tableau ci-dessous :

Coûts du portefeuille de projets ERP
(en milliers de francs suisses, au 31 mai 2012)

Élément de coût	Budget du projet	Montants réalisés à ce jour (note n° 1)	Prévisions à la fin de 2012 (notes nos 2 et 3)
Hébergement des applications	1 383 360	0	728 678
Acquisition de logiciels	3 989 738	1 825 998	2 322 468
Personnel affecté au projet	5 564 680	1 095 496	2 232 148
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	136 979	490 763
Partenaire d'exécution extérieur	9 896 109	1 342 661	4 472 474
Formation	1 253 780	14 218	436 908
Communications et autres	550 000	13 077	303 968
Total	25 341 467	4 428 429	10 987 407

Note n° 1 : Les montants réalisés à ce jour incluent les dépenses et les engagements jusqu'au 31 mai 2012.

Note n° 2 : Les prévisions à la fin de l'année 2012 incluent les montants réalisés et les dépenses prévues d'ici la fin de 2012, sur la base des hypothèses actuelles concernant le budget du projet.

Note n° 3 : D'ici à fin 2012, le budget initial faisait apparaître des dépenses estimées à plus de 16 millions de francs suisses. Les prévisions actuelles sont sensiblement inférieures, la différence devant être affectée à des phases ultérieures du projet.

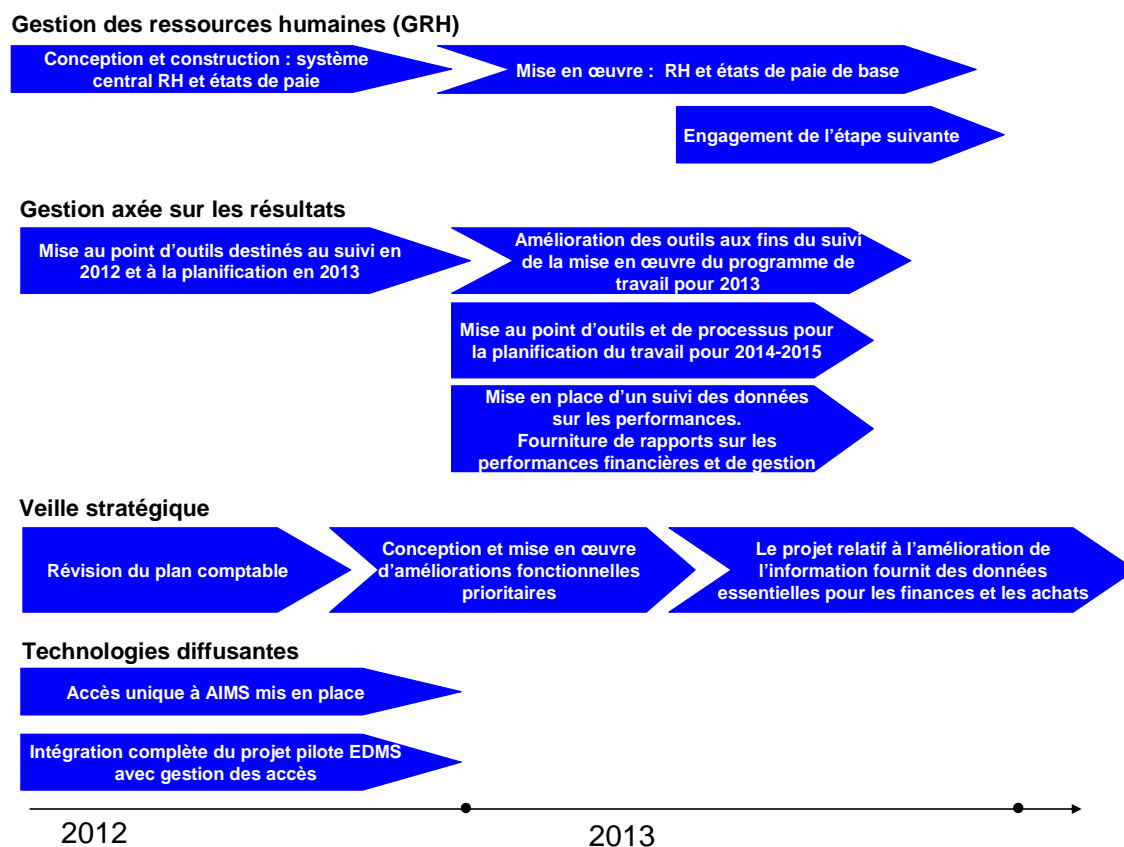
V. CALENDRIER DU PROJET

30. Le portefeuille de projets ERP est en bonne voie pour respecter le budget approuvé par les États membres et le calendrier prévu. En 2012, le projet stratégique a été clôturé plus tard qu'initialement prévu, compte tenu notamment du temps nécessaire pour mettre en place une équipe qualifiée et expérimentée et pour s'assurer une participation et un engagement soutenus de la part des utilisateurs. Toutefois, la planification des travaux relatifs à l'EPM a été accélérée afin de produire les premiers résultats dès le début de 2012, car il est apparu qu'elle se situait sur le chemin critique du processus de planification des travaux pour 2012, ce qui a contribué à maintenir la mise en œuvre du projet global dans les délais.

31. Le volet GRH, et notamment le projet central RH et états de paie, a considérablement progressé, conformément au plan. Le système central RH et états de paie devrait être déployé au deuxième trimestre de 2013. Ces progrès ont été rendus possibles par la constitution d'une équipe expérimentée et compétente, le fonctionnement efficace du comité directeur et le degré élevé de participation du personnel des ressources humaines. Des préoccupations ont été exprimées par des utilisateurs clés concernant le changement du système des états de paie pendant l'exercice biennal et feront l'objet d'un examen plus approfondi avant que la date exacte de déploiement du nouveau système soit arrêtée.

32. La figure 2 met en évidence les principales réalisations escomptées pour la fin de 2012 et pour 2013.

Figure 2 : principales réalisations du projet ERP en 2012-2013



VI. RISQUES

33. On trouvera ci-après un inventaire des risques les plus importants pesant sur le portefeuille de projets 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 les stratégies et d'identifier les nouveaux risques au fur et à mesure que le projet progresse :

Catégorie de risque	Description	Mesures de prévention
Stratégie		
Valeur maximale non obtenue	Inaptitude à retirer le bénéfice maximum du portefeuille de projets ERP : Équipe de haute direction, niveau opérationnel, personnel en général.	Structure de pilotage du portefeuille de projets ERP bien définie. Projet conduit comme un projet à l'échelle de l'Organisation, pas seulement comme un projet concernant l'administration et la gestion ou un projet technique.
Attentes des utilisateurs non satisfaites	Les attentes des utilisateurs peuvent dépasser ce qui avait été initialement prévu pour le portefeuille de projets, ce qui peut avoir une incidence sur les chances de réussite du projet.	Établissement d'un ordre de priorité des activités du projet sur la base des exigences opérationnelles. Gestion minutieuse de la portée du projet. Communications régulières, en des termes clairs.

Changement mal géré	Le personnel n'utilise pas le système comme prévu; il ne s'adapte pas au changement.	Efforts déployés en matière de gestion du changement; implication et participation des utilisateurs et des responsables des processus opérationnels à de multiples niveaux.
Opérations		
Manque de compétences	Ressources insuffisantes dans des domaines clés fortement impliqués (budget, gestion des programmes, DGRH, achats, finances, appui AIMS)..	Recrutement de personnel et remplacement appropriés; formation aux nouvelles procédures de travail.
Modification des systèmes existants	Les modifications apportées aux systèmes existants en vue des exigences du portefeuille de projets ERP risquent d'entraîner des perturbations.	Implication totale du Département des TIC. La mise à niveau et les améliorations du système AIMS sont intégrées dans le portefeuille de projets ERP. Le comité du projet examine et approuve toutes les modifications importantes du système. Des règles en matière de gestion des processus et des données permanentes sont établies.
Ressources		
Forte subordination à une équipe restreinte essentielle de membres du personnel	Les projets relevant du portefeuille sont intersectoriels par nature et font normalement appel aux mêmes ressources dont la disponibilité est limitée, notamment pendant les vacances et les périodes de forte charge de travail.	Établissement d'un plan d'activité opérationnel à long terme. Il convient d'éviter les périodes de surcharge, d'effectuer une planification réaliste et de travailler en étroite collaboration avec les secteurs opérationnels. Il convient d'essayer d'utiliser des ressources différentes pour l'équipe centrale afin de limiter la dépendance envers des groupes qui sont déjà beaucoup sollicités.
Finances		
Dépassement des coûts	Dépassement des coûts du projet et coût permanent des solutions ERP trop élevés pour pouvoir être absorbés par 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 projets. Prise en considération des coûts permanents d'appui et de maintenance dès l'élaboration des systèmes.

VII. ENSEIGNEMENTS TIRES

34. Les enseignements ci-après seront repris dans les projets à venir :

- a) le temps nécessaire aux nouveaux membres du personnel pour prendre le rythme ne doit pas être sous-estimé;
- b) la participation et l'implication des utilisateurs sont essentielles pour progresser. Il convient de rechercher en permanence de nouveaux moyens d'impliquer les utilisateurs opérationnels à tous les stades des projets;
- c) pour faire en sorte que les projets procurent régulièrement des avantages à la clientèle, la gestion des projets doit être aussi souple que possible;
- d) pour s'assurer que la communication est simple et s'adresse au public voulu, il convient de se limiter aux messages essentiels, de veiller à la cohérence, de faire relayer les informations, d'assurer la liaison avec d'autres initiatives et d'obtenir un appui en matière de communication à l'extérieur de l'équipe chargée du projet;

- e) le choix du bon prestataire de services aux fins de la mise en œuvre est essentiel à la réussite de chacun des projets;
- f) les projets doivent être mis en adéquation avec le cycle économique de l'Organisation et intégrés à celui-ci;
- g) la continuité des opérations doit être une considération primordiale; et
- h) la formation et la communication doivent adopter une approche holistique, notamment en ce qui concerne l'intégration dans l'ensemble des fonctions.

35. 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]