

OMPI



A/43/15

ORIGINAL : anglais

DATE : 21 septembre 2007

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

ASSEMBLÉES DES ÉTATS MEMBRES DE L'OMPI

Quarante-troisième série de réunions
Genève, 24 septembre – 3 octobre 2007

PROJET D'UTILISATION DES RÉSERVES DISPONIBLES À MOYEN TERME

Mémoire du directeur général

1. À la onzième session du Comité du programme et budget tenue en juin 2007, le Secrétariat a proposé des scénarios pour une utilisation possible des fonds provenant de réserves d'un niveau supérieur à celui qui avait été arrêté par les assemblées des États membres de l'OMPI en 2000. Ces scénarios, présentés dans le document WO/PBC/11/10, envisageaient aussi une érosion éventuelle des réserves à la suite d'une réduction du niveau des taxes actuellement payées au Bureau international par les utilisateurs du système du PCT.
2. À la suite d'un examen et de débats approfondis, le comité i) a pris note de l'information figurant dans le document WO/PBC/11/10, ii) a exprimé ses vues et demandé des précisions sur un certain nombre de questions à cet égard, et iii) a indiqué qu'il arrêterait à sa session de septembre 2007 ses recommandations finales à l'Assemblée générale.
3. Tout en tenant compte des résultats de la session de juin du comité, le Secrétariat a mis au point une proposition comprenant un document de synthèse donnant des détails sur la proposition de financement (document WO/PBC/12/4) et quatre documents complémentaires précisant les propositions de projets présentées aux fins d'un financement.
4. La proposition du Secrétariat consistait à soumettre à l'examen des États membres l'approbation d'une dotation de 61,7 millions de francs suisses à la mise en œuvre des cinq projets en reportant les soldes correspondants d'un exercice biennal sur l'autre ; ces cinq projets étaient les suivants : financement du plan d'action pour le développement (document WO/PBC/12/4(a)), versement initial dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction (document WO/PBC/12/4(b)), mise en œuvre d'un système de planification

des ressources d'entreprise (ERP) (document WO/PBC/12(c)), modernisation des normes de sécurité de l'OMPI (document WO/PBC/12/4(d)) et modernisation de la plateforme informatique pour les systèmes de Madrid et de La Haye (documents MM/A/38/4 et H/A/24/2, respectivement).

5. Ainsi qu'il est clairement énoncé dans le paragraphe 9 du document WO/PBC/12/4, cette proposition du Secrétariat avait été soumise sous réserve des décisions que prendrait l'Assemblée de l'Union du PCT à sa session suivante en 2007 en ce qui concerne le niveau futur des taxes du PCT.

6. En raison d'un ordre du jour chargé, le Comité du programme et budget n'a pas eu le temps, à sa douzième session (tenue en septembre), d'examiner en détail les cinq propositions susmentionnées, ni les informations complémentaires que le Secrétariat avait données sur certains des projets proposés, ainsi que le lui avait demandé le comité à sa session de juin (des informations supplémentaires ont été communiquées par le Secrétariat qui a aussi procédé à des recherches complémentaires en ce qui concerne notamment le projet de mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise). Le comité n'a donc eu que le temps d'assister à une présentation générale du Secrétariat et de commencer à débattre des projets soumis, ainsi qu'il ressort du rapport de la session (paragraphe 50 à 60 du document WO/PBC/12/9). La partie pertinente de ce rapport est reproduit dans l'annexe II du présent rapport.

7. Ainsi qu'il appert du rapport sur la session, aucune des délégations qui ont pris la parole n'a formulé d'objections sur les avantages intrinsèques des cinq projets proposés. Par ailleurs, un certain nombre de délégations ont déclaré qu'elles n'étaient pas en mesure d'arrêter définitivement leur position sur un classement éventuel par ordre de priorité, ni sur le financement et le calendrier d'exécution de ces projets compte tenu des décisions éventuelles que pourrait prendre l'Assemblée de l'Union du PCT à sa session suivante sur la question du niveau des taxes PCT.

8. À l'issue de ces débats et compte tenu du manque de temps, le comité est parvenu à la conclusion suivante :

“60 Le Comité du programme et budget a pris note des cinq projets présentés par le Secrétariat au titre du point 5 de l'ordre du jour et a recommandé aux assemblées des États membres de l'OMPI à leur session de 2007 de prendre une décision sur la mise en œuvre de ces cinq projets.”

9. S'il tient dûment compte des avis exprimés par les États membres à la session de septembre du comité, le Secrétariat souhaite néanmoins insister sur l'importance des projets proposés ainsi que sur le caractère urgent que, selon lui, revêt la mise en œuvre de ceux-ci. Il invite donc les participants de la série de réunions en cours des assemblées des États membres de l'OMPI à examiner quant au fond ces propositions de projets en vue de parvenir, à cette même série de réunions, à une recommandation définitive sur la mise en œuvre de ces derniers (les documents pertinents (WO/PBC/12/4 et WO/PBC/12/4(a), (b), (c) et (d)) font l'objet de l'annexe I du présent document à des fins de référence). Le Secrétariat attire l'attention des États membres sur le fait que, faute d'une décision de la part des présentes assemblées, il sera nécessaire de reporter d'au moins une année le début de la mise en œuvre desdits projets.

10. Les assemblées des États membres de l'OMPI et des unions que celle-ci administre sont invitées, chacune pour ce qui la concerne,

i) à prendre note de l'information figurant dans le présent document; et

ii) à prendre une décision quant au financement et au calendrier d'exécution des cinq projets proposés dans le présent document.

[Les annexes suivent]

ANNEXE I

Documents :

WO/PBC/12/4	Projet d'utilisation des réserves disponibles à moyen terme
WO/PBC/12/4(a)	Proposition de financement des activités menées au titre du plan d'action pour le développement
WO/PBC/12/4(b)	Versement initial dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction
WO/PBC/12/4(c)	Proposition relative à la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP)
WO/PBC/12/4(d)	Proposition relative à l'amélioration des normes de sécurité de l'OMPI

OMPI



WO/PBC/12/4

ORIGINAL : anglais

DATE : 23 août 2007

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

F

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

Douzième session

Genève, 11 – 13 septembre 2007

PROJET D'UTILISATION DES RÉSERVES DISPONIBLES À MOYEN TERME

Document établi par le Secrétariat

I. INTRODUCTION

11. Le Secrétariat a soumis au Comité du programme et budget (PBC) à sa onzième session (25 – 28 juin 2007) une proposition concernant les options relatives à l'utilisation éventuelle, à moyen terme, des réserves disponibles en excédent par rapport au niveau recommandé fixé par les États membres (document WO/PBC/11/10). À la suite des délibérations menées par les États membres sur ce sujet et compte dûment tenu des priorités exprimées à cette occasion, le Secrétariat a établi la présente proposition révisée qui contient une série clairement définie de projets pluriannuels relatifs à l'utilisation des réserves disponibles en excédent du niveau recommandé.

12. Le présent document contient une proposition générale concernant le financement d'une série de projets d'investissement indiqués ci-après, en fournissant pour chacun des précisions :

- financement des activités menées au titre du plan d'action pour le développement (document WO/PBC/12/4(a));
- versement initial dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction (document WO/PBC/12/4(b));
- mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (document WO/PBC/12/4(c));
- modernisation des normes de sécurité de l'OMPI (document WO/PBC/12/4(d)); et

- modernisation de la plateforme informatique pour les systèmes de Madrid et de La Haye (conformément aux propositions soumises respectivement à l'Assemblée de l'Union de Madrid (document MM/A/38/4) et à l'Assemblée de l'Union de La Haye (document H/A/24/2)).

II. MONTANT ESTIMATIF DES RÉSERVES EN EXCÉDENT DU NIVEAU RECOMMANDÉ

13. Comme il est indiqué dans le document WO/PBC/11/10, il est prévu à ce stade que, si les États membres continuent d'être satisfaits du niveau recommandé des réserves fixé en 2000 et si le barème actuel des taxes du PCT reste inchangé, les réserves de l'Organisation dépasseront à moyen terme ce niveau recommandé. Cette situation est illustrée dans le diagramme 1 ci dessous.

Diagramme 1. Niveau estimatif des réserves à moyen terme
(en millions de francs suisses)

	Budget 2006-2007 révisé	Budget 2008-2009 proposé	Estimation préliminaire pour 2010-2011
RECETTES	595,1	646,8	678,6
DÉPENSES	562,1	630,2	678,6
RÉSULTAT (excédent/(déficit))	33,0	16,6	0,0
SOLDE DES RÉSERVES EN DÉBUT D'EXERCICE	127,0	159,9	176,5
MONTANT TOTAL DES RÉSERVES*	159,9	176,5	176,5
RÉSERVES EN % DES DÉPENSES	28,4%	28,0%	26,0%
NIVEAU RECOMMANDÉ POUR LES RÉSERVES	104,4	117,4	126,5
MONTANT DES RÉSERVES EN EXCÉDENT (DU NIVEAU RECOMMANDÉ)	55,5	59,0	50,1

* à fin 2007, 2009 et 2011, respectivement

14. Ainsi qu'il ressort du diagramme 1 – tous les autres paramètres restant inchangés –, à la fin de l'exercice biennal 2006-2007, les réserves de l'Organisation devraient atteindre un montant total de 159,9 millions de francs suisses (28,4% des dépenses de l'exercice biennal correspondant). Ce montant comprend les excédents estimatifs des unions financées par des contributions (0,6 million de francs suisses), de l'Union du PCT (23,8 millions de francs suisses), de l'Union de Madrid (8,9 millions de francs suisses), de l'Union de La Haye (0,5 million de francs suisses), ainsi qu'un déficit estimatif de 0,8 million de francs suisses au titre de la rubrique "Autres". Cette situation est illustrée dans le diagramme 2 ci-dessous.

Diagramme 2. Synthèse financière révisée pour 2006-2007, par union

(en milliers de francs suisses)

	Unions financées par des contributions		Union du PCT		Union de Madrid		Union de La Haye		Autres		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
FRR, fin 2005	21 760		87 746		17 053		355		41		126 955	
Recettes 2006-2007	36 489		456 083		92 361		5 605		4 572		595 110	
Dépenses 2006-2007	35 855		432 265		83 497		5 110		5 415		562 142	
Excédent/déficit	633		23 818		8 864		495		-843		32 968	
FRR, fin 2007	22 393		111 564		25 917		850		-802		159 923	
FRR, montant recommandé	17 928	50,0	64 840	15,0	20 874	25,0	767	15,0	-	n.d.	104 408	18,6
Solde	4 465		46 724		5 043		84		-802		55 514	

*Fonds de réserve et de roulement (FRR)

15. Il convient de noter que le montant de 55,5 millions de francs suisses qui devrait être disponible en excédent du niveau recommandé à la fin de 2007 comprend un montant estimatif de 5 millions de francs suisses au titre de l'Union de Madrid. L'Assemblée de l'Union de Madrid devra, à sa session de septembre 2007, entériner l'affectation de ce montant au projet d'investissement proposé relatif à la création d'une nouvelle plateforme informatique pour le système de Madrid décrit dans le document MM/A/38/4.

16. D'ici la fin de l'exercice biennal 2008-2009, les réserves de l'Organisation devraient augmenter encore de 16,6 millions de francs suisses pour s'établir à 176,4 millions de francs suisses. Dans ce cas de figure, un montant de 59,0 millions de francs suisses (soit 3,5 millions de plus qu'à la fin de l'année 2007) serait disponible en excédent du niveau recommandé fixé par les États membres.

III. PROPOSITION D'UTILISATION DES RÉSERVES DISPONIBLES

17. Conformément aux opinions exprimées par les États membres à la onzième session du PBC, le Secrétariat propose d'affecter aux projets ci-après les réserves disponibles en excédent du niveau recommandé par les États membres.

Diagramme 3. Proposition d'utilisation des réserves disponibles

(en millions de francs suisses)

Projets	Budget
Financement des activités menées au titre du plan d'action pour le développement	5,0
Versement initial dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction	15,0
Système de planification des ressources d'entreprise (ERP)	22,8
Modernisation des normes de sécurité de l'OMPI	6,6
Création d'une nouvelle plateforme informatique pour les systèmes de Madrid et de La Haye	12,3
Total :	61,7¹

¹ Le coût estimatif total de ces cinq projets (61,7 millions de francs suisses) dépasse de 2,7 millions de francs suisses le montant estimatif des réserves disponibles à la fin de 2009.

18. Les propositions détaillées concernant chacun des projets ci-dessus, ainsi que les modalités correspondantes en matière de présentation de rapports, sont soumises aux États membres en vue de leur examen dans les documents WO/PBC/12/4(a), (b), (c) et (d), respectivement. Les documents soumis à l'Assemblée de l'Union de Madrid (document MM/A/38/4) et à l'Assemblée de l'Union de La Haye (document H/A/24/2) à leur session de 2007 contiennent les propositions détaillées relatives à la création d'une nouvelle plateforme informatique pour les systèmes de Madrid et de La Haye. À cet égard, l'attention du PBC est appelée sur le fait qu'il est apparu, à la conclusion de l'étude commandée par le Secrétariat pour estimer le coût du projet de création d'une nouvelle plateforme informatique pour le système de Madrid, en juillet 2007, qu'il serait plus avantageux de créer également, au titre du même projet, une nouvelle plateforme informatique pour le système de La Haye (ce qui permettrait des économies d'échelle).

19. Enfin, l'attention du comité est appelée sur le document WO/PBC/12/5, intitulé "Proposition des États Unis d'Amérique visant à intégrer une réduction de 15% de la taxe internationale de dépôt et de la taxe de traitement selon le Traité de coopération en matière de brevets (PCT) à compter du 1^{er} janvier 2008". Il convient de noter que, si cette réduction de 15% était approuvée (sous réserve également de l'approbation du programme et budget proposé pour l'exercice biennal 2008-2009 figurant dans le document WO/PBC/12/3), comme il ressort de l'annexe IV du document WO/PBC/11/17, la mise en œuvre des projets décrits ci-dessus ne serait plus possible. Si, par ailleurs, une réduction des taxes de moins de 15% devait être approuvée, le montant des réserves disponibles pour financer ces projets serait nettement diminué (proportionnellement au pourcentage de réduction des taxes). En pareil cas, la proposition contenue dans le présent document concernant le financement de ces projets au moyen des réserves devrait être révisée en conséquence.

IV. RAPPORTS D'INFORMATION FINANCIÈRE

20. Des rapports de fond sur la mise en œuvre de chaque projet proposé seront présentés d'une manière régulière, comme indiqué dans les propositions correspondantes. En outre, le Secrétariat propose de mettre en place un système de présentation régulière aux États membres de rapports sur l'utilisation globale du montant des réserves affecté à ces projets, selon les modalités ci-après.

- les fonds approuvés par les États membres seront virés des réserves à une entité comptable indépendante, ce qui permettra un suivi précis des objets de dépense pour chaque projet;
- des rapports financiers sur l'utilisation des fonds seront présentés chaque semestre aux États membres; et
- les états financiers concernant l'utilisation de ces fonds seront inclus dans le rapport de gestion financière et vérifiés en conséquence.

21. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres

i) d'approuver la série de projets d'investissement proposés dans le présent document; et

ii) d'approuver à cette fin une dotation de 61,7 millions de francs suisses à utiliser pendant la durée prévue de ces projets en reportant les soldes correspondants d'un exercice biennal sur l'autre.

[Fin du document]

OMPI



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

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

Douzième session
Genève, 11 – 13 septembre 2007

PROPOSITION DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS
MENÉES AU TITRE DU PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Document établi par le Secrétariat

1. Conformément à la décision prise par l'Assemblée générale de l'OMPI à sa session de septembre-octobre 2006, le Comité provisoire sur les propositions relatives à un plan d'action de l'OMPI pour le développement (PCDA) a tenu ses troisième et quatrième sessions respectivement du 19 au 23 février 2007 et du 11 au 15 juin 2007. À sa troisième session, le PCDA a marqué son accord sur une liste de 24 propositions, figurant dans l'annexe 1 du document PCDA/3/3. À sa quatrième session, le PCDA a marqué son accord sur une liste de 21 propositions. Le projet de rapport de la quatrième session figure dans le document PCDA/4/3 Prov. À sa quatrième session, le PCDA a décidé de recommander à l'Assemblée générale en 2007 d'adopter les recommandations relatives aux mesures à prendre en vue d'appliquer les 45 propositions convenues. Il a également été recommandé de mettre en œuvre immédiatement les recommandations figurant dans la liste soumise par le président du PCDA conformément au paragraphe 61 du rapport de la quatrième session du PCDA (document PCDA/4/3 Prov.). Le Comité du développement et de la propriété intellectuelle, dont le PCDA a recommandé la création par l'Assemblée générale en 2007, devrait notamment élaborer un programme de travail pour la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations adoptées durant le processus relatif au plan d'action pour le développement.

2. Le Secrétariat a soumis, à la onzième session du Comité du programme et budget (PBC) qui s'est tenue du 25 au 28 juin 2007, une proposition sur les options relatives à l'utilisation éventuelle, à moyen terme, des réserves disponibles en excédent par rapport au niveau recommandé fixé par les États membres. Conformément aux grandes lignes établies par le

directeur général, une des options présentées consiste à accroître les ressources pour financer certaines activités de programme de l'Organisation. Résumant les délibérations sur les options relatives à l'utilisation éventuelle des réserves disponibles, qui ont eu lieu à la onzième session du PBC (paragraphe 57 à 63 du document WO/PBC/11/17 Prov.), où il a été fait référence à la liste des recommandations adoptées par le PCDA à sa quatrième session, le président du PBC a noté que le financement des propositions relatives au plan d'action pour le développement recueillait un large soutien, une fois approuvées par l'Assemblée générale.

3. Bien qu'il faille évaluer de façon approfondie le coût de la mise en œuvre de ces propositions dès leur approbation par l'Assemblée générale, le Secrétariat propose d'affecter un montant initial de 5,0 millions de francs suisses aux activités visant à cette mise en œuvre.

4. Le Secrétariat propose en outre de créer un Conseil interne du Plan d'action de l'OMPI pour le développement (ci-après dénommé "Conseil"), qui rendra compte au directeur général et sera chargé d'évaluer et d'approuver les activités susceptibles d'être financées par ces ressources. Chacune des activités serait par conséquent examinée et évaluée par rapport à la liste des propositions après leur approbation par l'Assemblée générale. Le Conseil établira également à cet effet des procédures détaillées. Le financement ne devrait être approuvé qu'à la condition que les critères préliminaires ci-après soient remplis :

i) l'activité proposée devra manifestement soutenir la réalisation d'une ou de plusieurs propositions;

ii) l'activité proposée pourra s'étendre au-delà des exercices budgétaires, mais les dates auxquelles elle commencera et prendra fin devront être fixées, de même que les objectifs et les résultats escomptés par rapport aux ressources requises; et

iii) les ressources demandées pour les activités proposées pourront comprendre des ressources en personnel et d'autres catégories de ressources, sous réserve que les ressources en personnel soient approuvées pour la seule durée de l'activité et jusqu'à concurrence des ressources financières approuvées à cet effet. Aucune activité ne pourra motiver la création de postes.

5. Le directeur général rendra compte de l'utilisation des fonds affectés à ces activités, ainsi que des progrès réalisés dans la mise en œuvre des propositions, à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Comité du développement et de la propriété intellectuelle dès que celui-ci aura été créé par l'Assemblée générale en 2007.

6. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres :

i) d'approuver l'affectation d'un montant de 5,0 millions de francs suisses à la mise en œuvre des propositions relatives au Plan d'action de l'OMPI pour le développement; et

ii) d'entériner le mécanisme proposé au paragraphe 4 visant à examiner, évaluer et approuver les activités relatives à la mise en œuvre susmentionnée comme proposé dans le présent document et à rendre compte de ces activités.

[Fin du document]

OMPI



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

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

Douzième session

Genève, 11 – 13 septembre 2007

VERSEMENT INITIAL DANS LE CADRE DU PROJET RELATIF À LA NOUVELLE CONSTRUCTION

Document établi par le Secrétariat

22. L'une des options soumises à la onzième session (juin) du Comité du programme et budget (PBC) concernant l'utilisation éventuelle des fonds disponibles en réserve consistait à financer une partie du coût du projet relatif à la nouvelle construction. Cette option était présentée par le Secrétariat dans les paragraphes 16 à 21 du document WO/PBC/11/10 intitulé "Options concernant l'utilisation éventuelle des réserves disponibles à moyen terme".

23. Ainsi qu'il ressort de ce document, lorsqu'en 2005 les États membres avaient décidé de financer le coût du projet relatif à la nouvelle construction (alors estimé à 113,6 millions de francs suisses : voir le document WO/PBC/12/7, intitulé "Rapport sur l'état d'avancement du projet relatif à la nouvelle construction", pour les dernières informations à ce sujet) au moyen d'un emprunt bancaire, le niveau des réserves de l'Organisation était nettement inférieur à ce qu'il est aujourd'hui. En revanche, les taux d'intérêt étaient les plus bas depuis plusieurs décennies. La situation a considérablement évolué depuis et, au moment des travaux de construction proprement dits, au début de l'année 2008 – tous les autres facteurs restant inchangés –, le niveau des réserves devrait avoisiner les 160 millions de francs suisses. Toutefois, le coût de l'argent (taux d'intérêt) a considérablement augmenté depuis 2005 et la tendance devrait se poursuivre à moyen terme.

24. Compte tenu de ces éléments, le Secrétariat a invité les États membres à envisager la possibilité d'affecter un montant provisoire de 15 millions de francs suisses provenant de l'excédent de réserves par rapport au niveau recommandé pour financer une partie du coût de la nouvelle construction, afin de réduire en conséquence le montant (et le coût) du prêt.

25. Compte tenu de l'augmentation des réserves de l'Organisation, d'une part, et de la hausse des taux d'intérêt, d'autre part, le Secrétariat a aussi estimé que la décision de financer la totalité de la nouvelle construction avec un emprunt ne se justifie du point de vue financier que si le taux d'intérêt que l'Organisation peut obtenir en plaçant ses propres réserves est équivalent à celui du prêt.

26. Ainsi que l'a expliqué le contrôleur lors des consultations informelles sur la nouvelle version proposée du Règlement financier de l'Organisation et de son règlement d'exécution (tenues le 20 juillet 2007 sous la direction du président du PBC), la politique de l'Organisation en matière d'investissement des fonds au crédit de l'Organisation au cours des dernières années a été extrêmement conservatrice, avec plus de [90]% des fonds placés en francs suisses auprès de la Banque nationale suisse. Le contrôleur a aussi expliqué qu'il est reconnu dans la nouvelle version proposée du Règlement financier de l'Organisation et de son règlement d'exécution que l'approbation de la politique mise en œuvre par le Secrétariat pour les investissements à court et à long terme constitue une prérogative des États membres et que l'on espère que, dans le cadre de cette nouvelle politique, les taux de rendement des investissements à long terme seront plus élevés que ceux qui sont enregistrés actuellement. Toutefois, en attendant l'adoption par les États membres au plus tôt en 2008, de cette politique révisée (qui, en théorie, devrait permettre des taux de rendement supérieurs), les taux de rendement générés par ces placements seraient par définition inférieurs aux taux d'intérêt dus à une banque pour l'emprunt du montant correspondant.

27. À l'issue des délibérations sur cette question lors de la session de juin du PBC, le président du PBC a noté que la proposition du Secrétariat tendant à financer une partie du coût de la nouvelle construction avec les réserves disponibles (voir le paragraphe 63 du document WO/PBC/11/17) bénéficiait d'un appui important.

28. En se fondant sur cette conclusion, ainsi que sur les informations figurant dans le paragraphe 5 ci-dessus, le Secrétariat propose donc au PBC, dans le présent document, de recommander officiellement à la session des assemblées des États membres de l'OMPI de 2007 de réduire le montant des fonds que l'Organisation emprunterait pour le projet relatif à la nouvelle construction, en autorisant l'utilisation d'une partie des réserves pour financer une partie du coût du projet.

29. Compte tenu

- i) de l'évolution favorable du niveau des réserves de l'Organisation depuis la décision de financer la nouvelle construction au moyen d'un emprunt;
- ii) de l'évolution parallèle défavorable des taux d'intérêt depuis cette date; et
- iii) du fait que, dans l'attente de l'élaboration d'une nouvelle politique en matière d'investissements (qui sera soumise à l'approbation des États membres en 2008), il est peu probable que les taux de rendement obtenus pour les placements des réserves au crédit de l'Organisation soient suffisants pour compenser le coût de l'emprunt proposé,

le Secrétariat est d'avis qu'il est dans l'intérêt de l'Organisation de réduire autant que possible le montant du financement par l'emprunt.

30. L'un des critères établis par le Secrétariat pour l'évaluation des offres des établissements bancaires répondant à l'appel d'offres est la possibilité pour l'Organisation de rembourser par anticipation et sans pénalités le prêt avant les échéances prévues dans le calendrier de remboursement initial. Il est clair que, en cas de négociation favorable avec la banque sélectionnée, cette clause permettrait à l'Organisation de réduire le montant de sa dette si sa situation financière le permet, à moyen terme (et bien sûr à la condition que les États membres autorisent ce remboursement anticipé). Toutefois, l'attention du comité est attirée sur le fait que cette clause ne produirait des effets que dans l'avenir. En d'autres termes, elle ne réduirait pas le niveau initial de la dette de l'Organisation.

31. Un autre facteur très important à cet égard est l'évolution probable à moyen terme des taux d'intérêt. L'attention du comité est attirée sur le fait que, d'après la plupart des analystes, les taux d'intérêt mondiaux devraient augmenter à moyen terme. Cela signifie que, si les prévisions se révèlent exactes, en empruntant l'Organisation s'expose au risque de devoir supporter à moyen terme des coûts supérieurs à ce qui était initialement estimé. Il est aussi souligné que, si l'Organisation choisit d'emprunter à taux fixe pour éviter ce risque, le coût de l'emprunt sera nettement supérieur au coût actuel d'un emprunt à taux variable (l'inverse serait vrai si les analystes s'accordaient à prédire une baisse des taux d'intérêt à moyen terme). Par ailleurs, les banques ne seront peut-être pas disposées à proposer des prêts à taux fixe pour une période supérieure à un certain nombre d'années.

32. Compte tenu de ces considérations, le Secrétariat est aussi d'avis que, si à la clôture des comptes de l'exercice biennal 2006-2007 l'excédent effectivement enregistré par l'Organisation est supérieur aux estimations du budget révisé pour 2006-2007^{*}, il serait dans l'intérêt de l'OMPI d'autoriser l'utilisation de cet excédent supplémentaire (qui, sinon, serait automatiquement crédité dans les réserves) pour financer une partie du coût de la nouvelle construction, de façon à réduire encore, si possible, le niveau de la dette de l'Organisation et par conséquent son exposition aux risques financiers, à moyen terme.

33. Le Comité du programme et budget est invité à recommander aux assemblées des États membres de l'OMPI d'autoriser le financement, à l'aide des réserves de l'Organisation, d'une partie du coût du projet de construction, pour un montant correspondant à 15 millions de francs suisses plus tout excédent supplémentaire que

* Il est rappelé que, dans la proposition de budget révisé pour l'exercice biennal 2006-2007 (document WO/PBC/12/2), on estime que l'Organisation enregistrera un excédent de 33 millions de francs suisses pour l'exercice financier 2006-2007.

l'Organisation pourrait enregistrer au cours de l'exercice biennal 2006-2007 en plus des 33 millions de francs suisses estimés dans le budget révisé pour l'exercice biennal 2006-2007.

[Fin du document]

OMPI



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

F

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

Douzième session
Genève, 11 – 13 septembre 2007

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

Document établi par le Secrétariat

34. À la onzième session du Comité du programme et budget (PBC) (25 – 28 juin 2007), le Secrétariat a présenté une proposition relative à la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI (document WO/PBC/11/11).

35. Ayant pris note des propositions contenues dans le document WO/PBC/11/11, ainsi que de l'observation du Comité d'audit selon laquelle il convenait de prévoir à l'OMPI des systèmes informatiques adaptés pour assurer la mise en œuvre effective du nouveau Règlement financier et du nouveau règlement d'exécution du Règlement financier de l'Organisation, le PBC, à sa session de juin, a prié le Secrétariat de lui communiquer, à sa session de septembre, des informations supplémentaires sur le coût estimé du projet, ainsi que sur l'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies dans la mise en œuvre de tels projets ERP, afin de permettre au comité de soumettre des recommandations à l'Assemblée générale à sa session de septembre 2007 (document WO/PBC/11/17).

36. Pour donner suite à cette demande, le Secrétariat a élaboré une proposition de projet détaillée pour la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'OMPI. Cette proposition de projet est annexée au présent document.

37. L'attention du comité est appelée sur le fait que la proposition de projet ci-jointe est fondée sur les propositions initiales figurant dans le document WO/PBC/11/11, qu'elle développe, comme indiqué ci-après :

(a) La section introduction et rappel des faits a été actualisée de manière à mettre en exergue les éléments essentiels de la réforme de la gestion et des changements rendus possibles par le projet ERP. Ces éléments seront repris dans un document d'orientation qui encadrera la conception et la mise en œuvre du système. La publication de ce document d'orientation constituera le premier résultat escompté du projet et figure dans la section correspondante.

(b) Les avantages escomptés du projet ont été élaborés et la section correspondante contient une explication concernant la méthode utilisée par le Secrétariat pour quantifier ces avantages.

(c) La section relative à la mise en œuvre a été actualisée de manière à donner une vue plus détaillée des principales stratégies d'exécution du projet.

(d) La section relative au calendrier du projet comprend une évaluation initiale du Secrétariat de l'ordre de priorité des secteurs fonctionnels entrant dans le cadre du projet.

(e) La section relative à l'organisation du projet a été actualisée et contient désormais une description du rôle et des responsabilités du Comité directeur du projet et des principales entités au sein de la structure du projet. Elle comprend également un diagramme de la structure du projet.

(f) La section relative aux coûts estimés et aux sources de financement proposées a été étoffée et contient désormais des explications plus détaillées sur les éléments de coûts, des scénarios plus élaborés et des indications précieuses fournies par d'autres organismes.

(g) Des renseignements supplémentaires sur les projets ERP d'autres organismes des Nations Unies, notamment le HCR et l'OMM, conformément à la demande faite par le Comité du programme et budget, figurent dans l'annexe I du document ci-joint.

38. Le Comité du programme et budget est invité

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

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

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

PROPOSITION DE PROJET

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

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS	3
II.	AVANTAGES ESCOMPTÉS	5
A.	CADRE RÉGLEMENTAIRE ET GESTION FINANCIÈRE.....	6
B.	AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ	6
C.	AMÉLIORATIONS DANS LE DOMAINE DE L'INFORMATIQUE	6
D.	VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	7
III.	PORTÉE DU PROJET	7
A.	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET ÉTATS DE PAIE	7
B.	FINANCES ET BUDGET.....	7
C.	ACHATS.....	8
D.	DIFFUSION D'INFORMATIONS SUR LES OPÉRATIONS DE L'ORGANISATION.....	8
E.	VENTES DE PUBLICATIONS.....	8
F.	GESTION DES VOYAGES	9
IV.	PRINCIPAUX RÉSULTATS ESCOMPTÉS	9
V.	ÉLÉMENTS CLÉS DE LA STRATÉGIE.....	9
VI.	ÉCHELONNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET ÉCHÉANCIER PROVISOIRE DU PROJET	12
VII.	ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET	13
A.	COMITÉ DIRECTEUR	13
B.	CADRE DÉLÉGUÉ	14
C.	DIRECTEUR DU PROJET	14
D.	PARTENAIRE D'EXÉCUTION EXTÉRIEUR.....	14
VIII.	ESTIMATION DES COÛTS DU PROJET ET HYPOTHÈSES S'Y RAPPORTANT ET PROPOSITION DE SOURCE DE FINANCEMENT	14
A.	HYPOTHÈSE RETENUES	16
B.	EXPLICATIONS RÉSUMÉES ET PRINCIPALES HYPOTHÈSES	16
a)	Hébergement des applications	16
b)	Acquisition et maintenance des logiciels :	17
c)	Personnel affecté au projet :.....	17
d)	Ressources affectées au remplètement des utilisateurs :	17
e)	Formation.....	17
f)	Partenaire(s) d'exécution extérieur(s) :.....	17
g)	Missions du personnel.....	18
C.	SOURCE DE FINANCEMENT PROPOSÉE.....	18
IX.	MÉCANISME D'INFORMATION	18
ANNEXE	19
A.	APERÇU DES CONTACTS PRIS AVEC D'AUTRES ORGANISMES.....	19
B.	RÉSUMÉ DES RENSEIGNEMENTS OBTENUS AU SUJET DU PROJET DU PNUD	19
C.	RÉCAPITULATIF DES INFORMATIONS OBTENUES SUR LE PROJET HCR	20
D.	PREMIERS RENSEIGNEMENTS REÇUS DE L'OMM.....	21

I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II. AVANTAGES ESCOMPTÉS

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

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

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

A. Cadre réglementaire et gestion financière

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

B. Amélioration de la productivité

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

C. Améliorations dans le domaine de l'informatique

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

D. Valorisation des ressources humaines

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

III. PORTÉE DU PROJET

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

A. Gestion des ressources humaines et états de paie

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

B. Finances et budget

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

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

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

C. Achats

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

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

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

E. Ventes de publications

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

F. Gestion des voyages

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

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

IV. PRINCIPAUX RÉSULTATS ESCOMPTÉS

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

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

V. ÉLÉMENTS CLÉS DE LA STRATÉGIE

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

A. Stratégie de produit ERP

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

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

B. Stratégie d'hébergement des applications

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

C. Stratégie de gestion des applications

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

D. Stratégie de mise en œuvre et structure du projet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

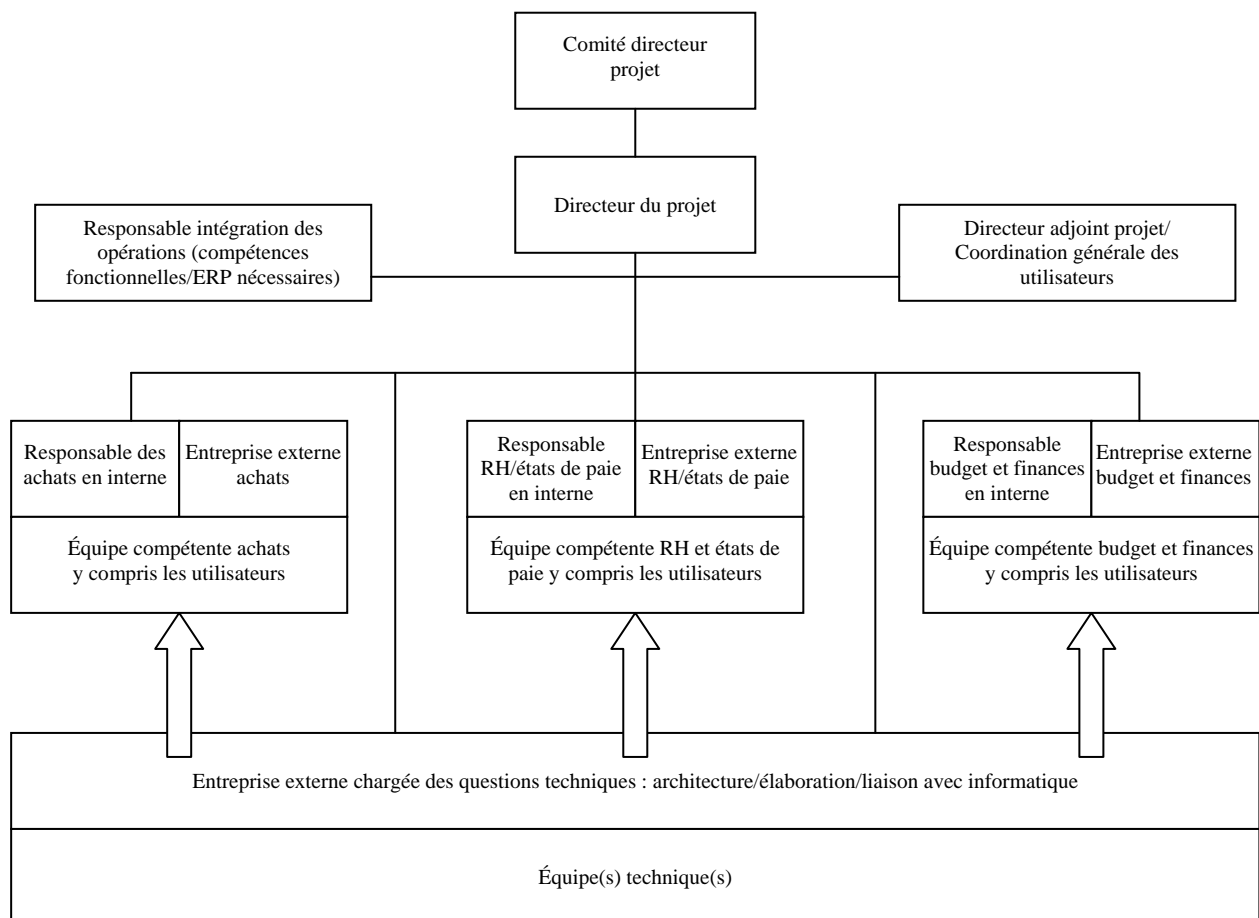
71. Nous comprenons d'après ce que nous ont communiqué d'autres institutions du système des Nations Unies qui ont exécuté des projets semblables, que la portée envisagée pour ce projet est semblable à ce que d'autres organisations ont effectué dans leur première phase de mise en œuvre. Toutefois, on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

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

VII. ORGANISATION ET GOUVERNANCE DU PROJET

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

Organigramme 1. Organisation et gouvernance du projet



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

A. Comité directeur

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

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

B. Cadre délégué

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

C. Directeur du projet

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

D. Partenaire d'exécution extérieur

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

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

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

VIII. ESTIMATION DES COÛTS DU PROJET ET HYPOTHÈSES S'Y RAPPORTANT ET PROPOSITION DE SOURCE DE FINANCEMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

A. Hypothèse retenues

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

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

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

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

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

B. Explications résumées et principales hypothèses

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C. Source de financement proposée

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

IX. MÉCANISME D'INFORMATION

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

ANNEXE

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

A. Aperçu des contacts pris avec d'autres organismes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C. Récapitulatif des informations obtenues sur le projet HCR

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

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

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

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

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

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

13. Parmi les principaux enseignements retenus on relève :

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

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

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

D. Premiers renseignements reçus de l'OMM

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

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

[Fin du document]

WO/PBC/12/4(d):

http://www.wipo.int/meetings/en/doc_details.jsp?doc_id=84432