



ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
 GENÈVE

COMITÉ DU PROGRAMME ET BUDGET

**Onzième session
 Genève, 25 – 28 juin 2007**

**PROPOSITION RELATIVE A LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME
 DE PLANIFICATION DES RESSOURCES D'ENTREPRISE**

Document établi par le Secrétariat

I. INTRODUCTION ET RAPPEL DES FAITS

1. De 1999 à 2001, des dispositions ont été prises au sein de l'OMPI en vue de la réalisation d'un projet permettant de répondre à un besoin pressant de 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, la diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation ainsi que sur la gestion des voyages et des programmes. Ce système devait être conçu autour d'un ensemble de logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP). À l'époque, il a été décidé d'opter pour une stratégie par étape de mise en œuvre du projet et sa portée initiale s'est limitée aux fonctions d'information financière et budgétaire, étant entendu que les autres fonctions devraient être mises en place après l'introduction réussie d'un système central de supervision des finances et du budget et de diffusion d'informations financières et budgétaires. Les principales raisons de ce choix étaient l'expérience limitée, au sein du système des Nations Unies, des systèmes ERP déployés à grande échelle et le peu de succès remporté par ceux-ci ainsi que l'absence caractéristique de preuves de la fiabilité et de la stabilité, au sein du système des Nations Unies, des modules applicables aux ressources humaines et aux états de paie.

2. Le projet AIMS a été approuvé dans le cadre du programme et budget pour 2002-2003 et doté d'un budget de 9,9 millions de francs suisses, un million supplémentaire de francs suisses ayant été accordé au titre du coût de mise en service et des évaluations postérieures à la mise en œuvre. Le projet a été réalisé dans les délais, dans les limites du budget.

3. Il faut souligner qu'il n'est possible de tirer pleinement avantage des systèmes ERP que lorsque ceux-ci sont utilisés dans une conception intégrée des secteurs visés; ainsi, les données sont saisies et validées une fois par la source et mises à disposition pour traitement ultérieur par des fonctions en aval où les hiérarchies de déroulement des opérations et d'approbation sont gérées dans de bonnes conditions. Les fonctions de gestion administrative et de gestion des ressources de l'Organisation, qui n'ont pas été intégrées dans la première étape, ne sont, dans une grande mesure, toujours pas prises en charge par les systèmes informatiques ordinaires et continuent donc grandement à avoir besoin d'un système à modules fonctionnels pour répondre à leurs besoins informatiques prioritaires de la manière la plus efficace, la plus solide et la meilleur marché qui soit.

4. En 2006, le vérificateur externe des comptes a commencé à évaluer le système AIMS (information financière et budgétaire) et a recommandé que ce système soit appliqué à d'autres domaines de gestion des ressources et domaines administratifs 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).

5. En outre, ainsi qu'il est souligné dans le document WO/PBC/11/7, 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.

6. La mise en œuvre de la stratégie 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.

7. Autre facteur à l'appui de la nécessité de mettre en œuvre un projet ERP à l'OMPI : la mise en place prévue d'un nouveau Règlement financier de l'OMPI et d'un nouveau règlement d'exécution du Règlement financier de l'OMPI, ainsi qu'il est proposé à l'examen du présent comité dans le document WO/PBC/11/8. Il ressort de ce document que la mise en œuvre de ces nouveaux textes, pour être efficace, devra s'accompagner d'un examen exhaustif et d'une rationalisation des opérations et procédures administratives pertinentes ainsi que de la mise au point d'un système informatique intersectoriel de gestion des ressources. Il convient de souligner que, après avoir examiné la proposition de nouveaux Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier, le Comité d'audit, à sa session de mars 2007, a déclaré que l'efficacité de la mise en œuvre des textes proposés passait par l'établissement de nouvelles procédures automatiques (voir le paragraphe 21 du document WO/AC/4/2). La mise en place de ces nouvelles procédures est impérativement subordonnée au déploiement d'un système ERP complet, ce qui va dans le sens de ce qu'ont fait plusieurs institutions des Nations Unies ces dernières années.

8. 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.

9. Pour toutes ces raisons, il est proposé que l'OMPI s'attelle à l'élaboration d'un projet ERP en vue de mettre en place, comme l'a fait déjà la plupart des institutions des Nations Unies, un système de gestion des ressources harmonisé et intégré.

10. Les principaux éléments du projet proposé sont développés dans les chapitres II à VIII ci-dessous. On trouvera dans l'annexe I des estimations préliminaires des coûts du projet, accompagnées d'hypothèses.

II. AVANTAGES ESCOMPTEES

11. Les principaux avantages de la mise en œuvre d'une ERP pour l'Organisation peuvent être résumés comme suit :

- création de procédures reconçues et automatiques essentielles à l'efficacité de la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et du nouveau règlement d'exécution y relatif;
- conformité aux normes comptables internationales du secteur public grâce à une amélioration des fonctions et à une actualisation des systèmes pour les finances et le budget;
- réalisation de gains d'efficacité dans tous les secteurs concernés par le projet, notamment dans ceux 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; et
- mise en place d'un système de diffusion d'informations sur la gestion intégré et harmonisé.

III. PORTEE DU PROJET

12. Le projet vise à répondre aux besoins en gestion de l'information des domaines d'activités mis de côté dans le cadre de la stratégie par étape adoptée pour AIMS en liant lesdits domaines à la plate-forme ERP actuelle, ce qui permettra de réaliser la nécessaire intégration avec le système financier et budgétaire pour tirer pleinement parti des avantages du système global. Ces domaines sont les suivants :

Gestion des ressources humaines et états de paie

13. 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) 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*.

Finances et budget

14. Le Département des finances devra modifier les normes et procédures comptables pour s'aligner sur les normes comptables internationales du service public pour 2010. Cela suppose éventuellement de modifier le type d'utilisation des logiciels et la mise en place des fonctions de gestion des actifs (pour de plus amples renseignements, on se reporterà au document WO/PBC/11/7). (On définira les conditions à observer aux fins de l'application de ces normes et leurs répercussions avant de concevoir et de mettre en œuvre le système).

15. Aujourd'hui, le Bureau du contrôleur (qui est aussi chargé de l'établissement et de la supervision du budget de l'Organisation) est dépourvu de support informatique structuré aux fins de l'établissement du budget. 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 grandement nécessaire. Ce système devra être incorporé dans le système financier (module de comptabilité générale).

Achats

16. Il y a 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 la gestion du réapprovisionnement et des stocks.

* 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.

Diffusion d'informations sur les opérations de l'Organisation

17. 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.

Ventes de publications

18. 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. Les frais généraux et les efforts liés au maintien de ce système et de ses interfaces semblent cependant 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.

Gestion des voyages

19. Il est nécessaire de prévoir pour la Section des voyages et de l'administration des missions un système intégrant le système des finances et de l'agent de voyages avec lequel un contrat a été passé. Le système proposé sera utilisé par environ 120 personnes, tous secteurs administratifs confondus concernés par le projet. En outre, les opérations de déroulement des travaux et d'approbation des documents pourront avoir des répercussions pour l'ensemble du personnel de l'Organisation.

IV. PRINCIPAUX RESULTATS ESCOMPTEES

20. Les principaux résultats escomptés avec ce projet sont les suivants :

- réorganisation des principales opérations administratives et opérations de gestion des ressources de l'Organisation en vue d'une mise en adéquation avec le nouveau Règlement financier et le nouveau règlement d'exécution du Règlement financier,
- mise en place d'un système d'information administrative et de gestion des ressources solide et intégré en vue d'appuyer les opérations réorganisées, faisant fond sur l'utilisation de la solution normalisée PeopleSoft ERP avec adaptation minimale aux besoins de l'utilisateur et sur l'adoption des pratiques recommandées incorporées dans le logiciel.

V. ASPECTS ESSENTIELS DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

21. 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. La stratégie de mise en œuvre comprendra les éléments clés suivants :

- a) Stratégie de produit ERP : 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 déployés sciemment par l'OMPI pour consolider les plateformes des applications et les plateformes techniques, la façon la plus prudente de procéder est de mettre en œuvre l'ERP (AIMS) à l'aide de la suite de produits PeopleSoft autant que faire se peut. Le recours à un autre logiciel pour des opérations précises ne pourra se justifier que si les produits PeopleSoft ne proposent pas une solution exploitable. On peut, à ce stade, noter qu'Oracle Corporation, qui a racheté PeopleSoft, a fourni des preuves concrètes de sa volonté de continuer à appuyer et à élargir la gamme de produits PeopleSoft.
- b) Stratégie d'hébergement des applications : l'OMPI a récemment réussi à obtenir que les applications financières PeopleSoft soient hébergées au Centre international de calcul des Nations Unies (CIC). Cela s'était déjà produit pour les environnements de développement de 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 une installation anticatastrophe. 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 (applications PeopleSoft) et le PNUD (applications PeopleSoft).
- c) Stratégie de gestion des applications : 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) Conception et structure du projet : l'OMPI est pleinement consciente des problèmes que pose la mise en œuvre d'une ERP complexe, touchant un grand nombre d'utilisateurs de nombreux secteurs, ainsi que des écueils à éviter; par conséquent, elle veillera à ce que
- la haute direction promeut et oriente activement la mise en œuvre;
 - le projet repose sur des considérations d'ordre professionnel (et non informatique);
 - une structure de projet officielle et claire soit établie;

- le projet soit financé de manière adéquate et judicieuse; et
- les opérations actuelles soient minutieusement examinées et réorganisées avant d'être automatisées.

VI. ECHEANCIER PROVISOIRE DU PROJET

22. À ce stade, l'échéancier du projet se présente comme suit :

- i) classement par ordre de priorité des modules par le comité directeur du projet et élaboration d'un plan d'activité en 2007;
- ii) planification et préparation détaillées, infrastructure, modalités d'organisation et acquisition de logiciels, appels d'offres et recrutement du personnel affecté au projet selon les besoins : 2007;
- iii) conception d'un ensemble de base de modules prioritaires : 2008;
- iv) mise en service des modules prioritaires : 2008 et 2009;
- v) conception et mise en service des modules non prioritaires : 2009-2010; et
- vi) évaluation postérieure à la mise en œuvre et stabilisation du système : 2010-2011.

VII. ESTIMATIONS DES COÛTS DU PROJET ET PROPOSITION RELATIVE À LA SOURCE DU FINANCEMENT

23. On trouvera dans l'annexe I une estimation des coûts du projet et les hypothèses y relatives. Ainsi qu'il ressort de cette annexe, les estimations préliminaires des coûts du projet, élevées, sont d'environ 20 millions de francs suisses. Ces premières estimations sont fondées sur la première expérience qu'a acquise l'OMPI en mettant en place le système de diffusion d'informations financières et budgétaires (AIMS) de PeopleSoft ainsi que sur des données d'expérience et des éléments provenant d'autres institutions des Nations Unies ayant procédé à des mises en œuvre analogues. Ces estimations seront affinées et détaillées ultérieurement en fonction des différentes étapes et des différentes catégories de coûts, parmi lesquelles les ressources nécessaires à l'acquisition de licences pour les logiciels, à l'hébergement des applications et à la mise en œuvre en externe et en interne.

24. Étant donné que l'échéancier du projet englobe plusieurs exercices biennaux et compte tenu de l'importance des investissements envisagés, il est proposé que les ressources affectées à ce projet soient prélevées sur les réserves.

VIII. MÉCANISME D'INFORMATION

25. 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 projet.

26. Le Comité du programme et budget est invité à prendre note des informations figurant dans le présent document et à recommander aux assemblées des États membres l'approbation de la proposition de mise en œuvre, durant les exercices biennaux 2008-2009 et 2010-2011, d'un projet ERP à l'OMPI, financé sur les réserves.

[L'annexe I suit]

ANNEXE

**PROJET DE PLANIFICATION DES RESSOURCES
D'ENTREPRISE (ERP) POUR L'OMPI
ESTIMATIONS PRÉLIMINAIRES DES COÛTS**
(en milliers 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	650	458	200	200	200	1 708	
Personnel affecté au projet	132	924	924	924	396	3 300	
Ressources affectées au recomplètement des utilisateurs		36	588	588	372	1 620	
Formation		72	120	120	150	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	890	5 965	5 932	4 896	2 679	20 392	

* Les estimations de coûts pour 2007 ont déjà été inscrites au budget révisé pour 2006-2007

Hypothèses

Hébergement des applications

- Le coût de l'hébergement des applications est, à titre provisoire, fondé sur les coûts actuels de l'hébergement d'AIMS par le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC). Des estimations plus précises seront établies après que le CIC aura fourni un devis.

Acquisition et maintenance des logiciels

- Le coût de l'acquisition des logiciels a été estimé sur la base d'un devis fourni par Oracle PeopleSoft (P/S) pour les produits Enterprise Human Resources, P/S Enterprise Payroll, PeopleSoft Enterprise Self Service H/R, P/S Enterprise I Recruitment, P/S Enterprise Planning and Budgeting, P/S Enterprise Internet Expenses, P/S Asset Management et P/S Business Intelligence Suite for Enterprise Reporting.
- Le coût de la maintenance des logiciels est estimé à 22% du coût des licences.

Personnel affecté au projet

- Le coût du personnel affecté au projet concerne le personnel temporaire qui sera recruté pour la durée du projet.
- Le personnel affecté au projet devrait coûter, en moyenne, 11 000 francs suisses par mois.
- Trois ressources ont été estimées pour la phase préparatoire en 2007, pour une durée de quatre mois.
- Des estimations ont été calculées pour sept personnes affectées au projet de 2008 à 2010 et pour trois personnes en 2011.

Ressources affectées au recomplètement des utilisateurs

- Il s'agit du coût de remplacement des ressources constituées par les utilisateurs autorisés à travailler sur le projet par des ressources temporaires afin que les activités de routine puissent se poursuivre sans difficulté pendant le projet.

Formation

- Le coût de la formation PeopleSoft a été calculé à partir de l'hypothèse selon laquelle 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 pour les utilisateurs sera entreprise en fonction des ressources affectées au projet, sous la forme d'une formation des formateurs.

Partenaires extérieurs nécessaires à la mise en œuvre du projet

- Des partenaires extérieurs aux fins de la mise en œuvre seront sélectionnés à l'issue d'un appel d'offres international ouvert.
- Le coût de ces partenaires extérieurs a été estimé sur la base d'environ 6000 jours homme et d'un coût journalier moyen de 1700 francs suisses. Le nombre de jours-homme donné à titre estimatif ne tient pas compte des économies pouvant découler de l'utilisation de solutions personnalisées déjà mises en œuvre dans d'autres institutions.
- La répartition du coût de la main-d'œuvre extérieure, au fil des années, dépendra de la planification détaillée du projet.
- L'OMPI cherche actuellement à recruter un consultant chargé d'étudier les répercussions de la mise en adéquation avec les normes comptables internationales du secteur public. Si PeopleSoft respecte déjà ces normes, il n'en reste pas moins que certaines modifications peuvent devoir être apportées à la configuration et à l'utilisation du système financier actuel. Cet aspect sera pris en compte dans le projet lorsque davantage d'informations seront disponibles.

Missions du personnel

- On prévoit une ou deux missions du personnel durant la phase préparatoire, dans des organisations ayant réalisé des projets analogues.

[Fin de l'annexe et du document]