

Comité du programme et budget

Vingt et unième session
Genève, 9 – 13 septembre 2013

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

établi par le Secrétariat

I. INTRODUCTION

1. La proposition du Secrétariat sur la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (voir les documents WO/PBC/15/17 et A/48/14) a été approuvée à la quarante-huitième série de réunions des assemblées des États membres de l'OMPI en septembre 2010, les objectifs visés étant i) la modernisation des fonctions essentielles d'administration, de gestion et de service à la clientèle de l'OMPI, ii) l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des processus d'administration et de gestion de l'OMPI et iii) le renforcement de la capacité de fournir de meilleures informations aux États membres, aux parties prenantes et à la direction.
2. Le présent rapport donne aux États membres un aperçu des progrès accomplis, des étapes franchies et de l'utilisation du budget au titre du portefeuille de projets ERP durant la période allant de juin 2012 à mai 2013. Il complète les précédents rapports sur l'état d'avancement des projets soumis au Comité du programme et budget.

II. OBJECTIFS, PORTEE ET APPROCHE – GENERALITES

3. Le système ERP est en cours de mise en œuvre au moyen d'un portefeuille de projets interdépendants.
4. Un premier projet vise à fournir à l'OMPI un ensemble exhaustif d'outils pour consolider la gestion des ressources humaines, comprenant la gestion des postes, les prestations et les avantages, les états de paie, le recrutement, les performances des membres du personnel ainsi que la formation et le perfectionnement.

5. Un deuxième projet vise à fournir à l'OMPI un ensemble d'outils pour renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, comprenant la planification biennale, la programmation annuelle, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre ainsi que l'évaluation des performances et l'établissement de rapports sur celles-ci.
6. Un troisième projet vise à perfectionner les systèmes existants des finances, des achats et des voyages, notamment en améliorant certains processus opérationnels et en utilisant des outils d'analyse de données décisionnelles afin d'obtenir les informations de gestion nécessaires pour étayer la prise de décisions. Au fur et à mesure des progrès réalisés dans la mise en œuvre des modules de gestion des ressources humaines et de gestion axée sur les résultats, de plus en plus de données seront disponibles dans le système ERP de l'OMPI, ce qui améliorera progressivement le degré d'exhaustivité des capacités de l'Organisation en matière d'établissement de rapports sur ses performances, ses résultats et ses ressources humaines et financières à l'intention des États membres, de la direction et du personnel grâce au système de veille stratégique. Au titre de ce projet, l'OMPI entend renforcer le plan comptable, qui constitue la colonne vertébrale des données financières du système ERP.
7. Le portefeuille de projets ERP permettra aussi de jeter les fondements d'une gestion améliorée de la relation avec les clients dans la seconde partie du calendrier de mise en œuvre.
8. L'OMPI ne bénéficiera réellement des avantages procurés par un système ERP que si elle saisit la possibilité d'améliorer son mode de fonctionnement en réorganisant des processus opérationnels, en formant son personnel pour lui permettre d'exploiter les nouveaux outils et en mettant en place des politiques favorables à cet égard dans un cadre réglementaire détaillé.
9. L'approche retenue par l'OMPI aux fins de la mise en œuvre du portefeuille de projets ERP tient pleinement compte de ces facteurs de réussite et, partant, permet de garantir que le portefeuille de projets ERP sera pleinement intégré dans le Programme de réorientation stratégique (PRS), tout comme d'autres projets et initiatives connexes. Sa mise en œuvre repose sur un schéma directeur et un plan clairs, qui permettront de faire progressivement évoluer le système ERP d'une manière cohérente et mesurée sur la période quinquennale.

III. PRINCIPAUX ACQUIS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

10. Une composante essentielle du portefeuille de projets ERP consiste en la mise en place dans le domaine des ressources humaines et des états de paie d'une application intégrée fondée sur le logiciel PeopleSoft. Au cours de la période considérée, la phase initiale du projet (phase I) a été axée sur la mise en œuvre des capacités essentielles de traitement des ressources humaines et des états de paie. La phase I jettera les bases permettant de mettre en place des fonctions supplémentaires lors des phases ultérieures, comme indiqué ci-dessous :



11. La sélection, pour la mise en place du logiciel PeopleSoft pour les ressources humaines, d'un partenaire expérimenté justifiant d'une bonne compréhension des activités et systèmes de l'OMPI et d'une expérience avérée de la mise en place de solutions similaires dans le système des Nations Unies a permis au projet de progresser de façon régulière et de produire des résultats dès le début de la phase de conception, en août 2012. Les négociations contractuelles approfondies menées avec ce partenaire ont débouché sur un accord à prix fixe garantissant une gestion rigoureuse des ressources et des risques moindres de dépenses non prévues.

12. En adoptant pour ce faire une solution de base déjà appliquée par une institution sœur des Nations Unies, une analyse d'adéquation détaillée a été réalisée au second semestre de 2012. L'objectif était de s'assurer que cette solution répondrait aux besoins et exigences liés aux processus opérationnels dans l'environnement OMPI. Cette analyse a permis à l'Organisation de recenser les améliorations à apporter aux processus pour fournir de meilleurs services à l'interne, dont certaines sont déjà en place. L'analyse a également permis de préciser la portée de la solution technique, de sorte que la mise en œuvre a été confirmée pour octobre 2013. Une large participation a permis aux principaux utilisateurs du Secrétariat de se familiariser avec les futures fonctions de cette solution.

13. La phase de conception a été achevée début 2013 après une analyse approfondie des besoins en matière de fonctionnalités, d'établissement de rapports, de migration des données depuis les systèmes existants et d'intégration aux autres processus et systèmes de l'OMPI. Elle a été suivie par la création de la solution sur la plate-forme PeopleSoft.

14. Une analyse des besoins en matière d'établissement de rapports de gestion a également été entreprise. La phase I créera les conditions requises pour une intégration plus complète des sources de données et une meilleure qualité des données lors des phases ultérieures du projet. Les besoins en constante évolution recensés dans le domaine de la veille stratégique feront l'objet d'un examen et de mesures visant à y répondre dans le cadre de phases ultérieures du projet.

15. Une stratégie d'essai par étapes successives a été définie pour garantir le caractère exhaustif de la solution et son acceptation par les utilisateurs. Des essais minutieux par les utilisateurs opérationnels ont été planifiés pour assurer le bon déroulement de la transition, avec une perturbation minimale des opérations. L'accent sera mis en particulier sur le bon déroulement de la transition du processus de paie. On trouvera ci-dessous une synthèse des principales étapes à atteindre en ce qui concerne la phase initiale du projet (phase I).

Étapes à atteindre en 2012-2013	
Phase I – éléments essentiels de gestion des ressources humaines et des états de paie	<p><u>Mise en œuvre des éléments essentiels de gestion des ressources humaines et des états de paie</u></p> <p><i>Fonctionnalités</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - prise en charge des notions fondamentales des ressources humaines telles que profils, emplois et postes; - fonctions de gestion des ressources humaines liées à la gestion des contrats, aux données relatives aux fonctionnaires et aux personnes à charge; - gestion des prestations en matière de pension et d'assurances; - gestion des états de paie; - gestion des congés et des absences. <p>Accès au système : utilisateurs du DGRH et du Département des finances Technologie : (PeopleSoft)</p>

16. La communication avec le personnel reste une préoccupation majeure, et des séances d'information intitulées "Se perfectionner à l'OMPI" ont été organisées pour informer des changements à venir et de leurs effets sur le travail quotidien. Tous les fonctionnaires concernés suivront une formation pour être à même de continuer à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace et sans perturbation majeure.

17. Une solide structure de gouvernance continue d'appuyer et de superviser les activités relevant du projet. Un comité directeur pour les ressources humaines constitué des principaux acteurs opérationnels se réunit régulièrement pour déterminer l'orientation de ces activités, évaluer les risques et remédier aux difficultés. Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants recensés et les stratégies de prévention mises en œuvre.

Risque	Description	Stratégies de prévention
Perturbation des services des ressources humaines ou de la paie fournis aux fonctionnaires et autres employés de l'OMPI.	La mise en œuvre des nouvelles fonctions ERP pour les ressources humaines et la paie au quatrième trimestre de 2013 pourrait entraîner des ralentissements ou des interruptions dans les services fournis aux fonctionnaires. Les problèmes d'efficacité et de système pourraient influencer sur le niveau de service.	Parer aux problèmes de système grâce à des essais suffisants des nouvelles solutions dans des conditions aussi proches que possible de la réalité. Trois essais en parallèle sont prévus pour permettre une comparaison effective des résultats concernant les états de paie entre les solutions actuelle et future. S'assurer que les utilisateurs sont prêts en dispensant à l'ensemble des fonctionnaires concernés, avant la mise en place de la solution, des programmes de formation fondés sur des scénarios.
Effet non optimal des nouvelles solutions mises en place pour les ressources humaines et la paie.	La solution mise en place pour les ressources humaines et la paie pourrait reposer sur un examen et un réaménagement des processus opérationnels insuffisants pour pleinement rationaliser les procédures et améliorer les services offerts au personnel.	Confirmer les avantages sur le plan opérationnel en procédant à un examen périodique des processus opérationnels et à des essais axés sur ceux-ci. Veiller à associer les utilisateurs opérationnels à toutes les phases du projet.

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

18. Au cours de la période considérée, le projet relatif à la gestion des performances de l'Organisation (EPM) a vu la mise au point et l'installation d'une application EPM Hyperion pour la gestion du processus complet de planification biennale pour 2014-2015 (programme et budget pour 2014-2015), conformément au cadre de gestion axée sur les résultats appliqué par l'OMPI. L'application renforce la philosophie et les principes essentiels de l'OMPI en la matière en uniformisant la gestion des ressources axée sur les résultats ainsi qu'en donnant aux chefs de programme la possibilité d'élaborer leurs programmes biennaux en ligne de façon simple et intégrée. Elle fournit à l'Organisation un système fiable de contrôle et de suivi des opérations et garantit que toutes les activités de haut niveau sont reliées aux résultats escomptés de l'OMPI, avec les ressources humaines et financières qui s'y rattachent. La mise en œuvre de l'application et du processus EPM pour le programme et budget pour 2014-2015 a mis à la disposition des chefs de programme un mécanisme considérablement amélioré d'élaboration et d'examen de leur programme et budget en réduisant le temps et le travail nécessaires pour vérifier, réunir et analyser les informations de planification biennale et en améliorant l'exactitude, la fiabilité et la traçabilité des données de planification.

19. La capacité d'établissement de rapports développée à titre de composante essentielle de l'actuelle application EPM fournit en outre à la direction des données d'analyse consolidées transversales en temps réel sur le programme et budget pour 2014-2015. Les grandes étapes du projet en matière de planification biennale sont résumées dans le tableau ci-dessous.

	Étapes à atteindre en 2012-2013	Étapes à atteindre en 2014-2015
Planification biennale	<p><u>Planification biennale pour 2014-2015</u></p> <p>Fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - planification des activités de programme biennales de haut niveau reliées aux résultats escomptés et aux indicateurs d'exécution; - budgétisation des ressources (en personnel et autres) pour les activités de programme de haut niveau; - estimation de la part du budget consacrée au développement; - estimation du budget axé sur les résultats et du budget par catégorie de dépense; et - analyse des dimensions de la planification (résultat escompté, catégorie de dépense, Plan d'action pour le développement, etc.) par programme, secteur ou unité. <p>Accès au système : utilisateurs Technologies : (Essbase, Hyperion Planning)</p>	<p><u>Planification biennale pour 2016-2017</u></p> <p>Fonctionnalités</p> <p>Fonctions de planification biennale pour 2014-2015, avec les fonctions supplémentaires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - publication du programme et budget; - automatisation du déroulement des opérations et des hiérarchies d'approbation. <p>Accès au système : utilisateurs Technologies : (Essbase, Hyperion Planning, BI publisher)</p>

20. La prochaine phase de développement d'Hyperion couvrira les principaux processus de gestion axée sur les résultats de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des programmes de travail annuels. L'application EPM de planification annuelle des programmes pour 2014-2015 intégrera les enseignements tirés de la première phase de mise en place de ce type d'application dans les unités administratives centrales de facilitation (Section de la gestion et de l'exécution des programmes et Section du budget) durant l'exercice biennal 2012-2013 et s'appuiera sur l'application EPM de planification biennale existante. Cette application permettra aux chefs de programme de planifier et de gérer les activités prévues dans le programme de travail annuel. Son intégration bidirectionnelle avec les améliorations apportées au système intégré de gestion administrative (AIMS) de l'OMPI ainsi qu'avec le logiciel PeopleSoft pour les ressources humaines et le plan comptable révisé du système AIMS permettra de planifier, gérer et contrôler d'une manière cohérente et intégrée le contenu des programmes et les ressources humaines et financières. Plus précisément, l'intégration de l'application avec le logiciel PeopleSoft facilitera notablement la gestion de la composante la plus importante des ressources de l'Organisation, à savoir les ressources humaines. Les étapes à atteindre en ce qui concerne la planification et le suivi de la mise en œuvre des programmes de travail annuels sont récapitulées ci-après.

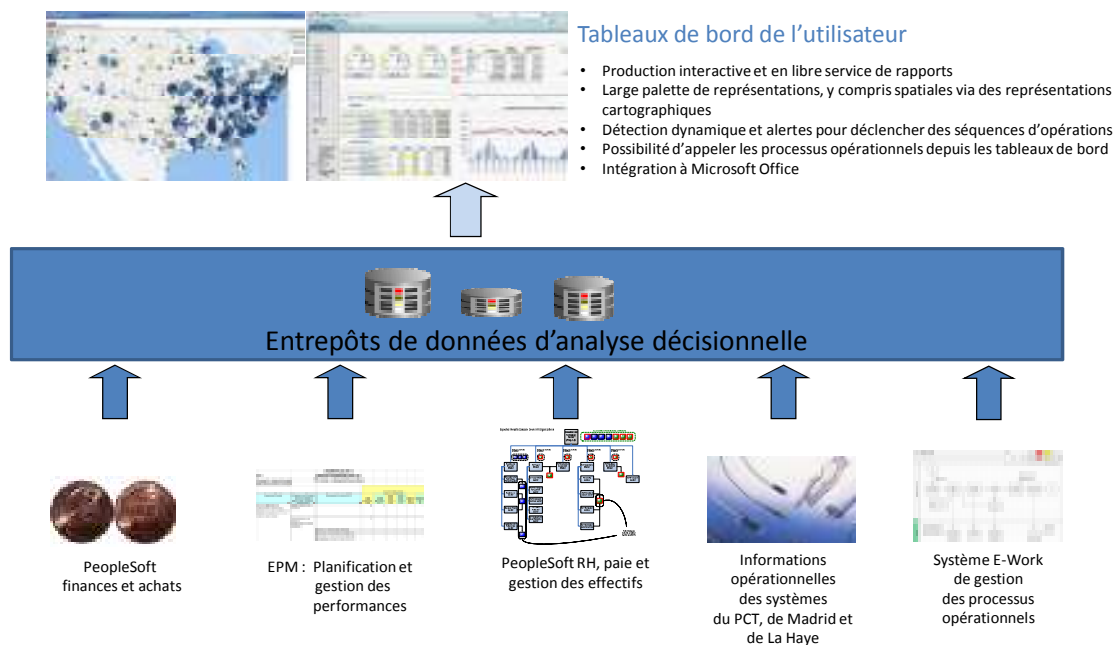
	Étapes à atteindre en 2012	Étapes à atteindre en 2013	Étapes à atteindre en 2014-2015
Planification, mise en œuvre et suivi des programmes de travail annuels	<p>Programmation annuelle pour 2012-2013</p> <p>Fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - planification et mise à jour des activités reliées aux résultats escomptés; - affectation et ajustements de ressources en personnel et autres au niveau de l'activité de programme; - analyse des informations relatives au programme de travail au regard de plusieurs éléments (résultats et entité de mise en œuvre); - production de rapports directement depuis Essbase (tableaux d'autorisation de dotation en personnel, montants effectifs par rapport au budget prévu dans les programmes de travail, etc.); - production de journaux budgétaires pour téléchargement dans le système AIMS; et - communication aux chefs de programme des dépenses effectives par activité selon le système AIMS dans des rapports trimestriels. <p>Accès au système : accès centralisé uniquement (Section du budget et Section de la gestion et de l'exécution des programmes) Technologies : (Essbase avec interface prise en charge par Excel)</p>	<p>Programmation annuelle pour 2014-2015</p> <p>Fonctionnalités</p> <p>Fonctions de la programmation annuelle pour 2012-2013 et fonctions supplémentaires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - planification et suivi de l'état d'avancement des activités du programme de travail pour 2014-2015 reliées aux indicateurs d'exécution et aux résultats escomptés; - planification du niveau des postes; - (ré)affectation de postes aux activités de programme; - intégration (première phase) avec PeopleSoft et AIMS; et - production d'un grand nombre de rapports depuis l'application EPM à l'intention des utilisateurs et des équipes centrales. <p>Accès au système : utilisateurs Technologies : (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p>Programmation annuelle pour 2016-2017</p> <p>Fonctionnalités</p> <p>Fonctions de programmation annuelle pour 2014-2015 et ajustements fondés sur le retour d'information des utilisateurs;</p> <p>Intégration complète avec PeopleSoft et AIMS; et</p> <p>production de rapports intégrés par les utilisateurs et par les équipes centrales à partir de l'application de veille stratégique.</p> <p>Accès au système : utilisateurs Technologies : (Essbase; Hyperion Planning et BI)</p>

21. Tout comme pour le reste du portefeuille de projets ERP, les risques sont évalués et gérés avec diligence. Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants pesant sur le volet relatif à l'EPM.

Risque	Description	Stratégies de prévention
Effet non optimal de l'EPM.	Alors qu'une solution technique adéquate peut être mise en place, les secteurs opérationnels n'utilisent pas le système d'une façon qui en maximise la valeur potentielle.	Exigences bien définies avec participation des secteurs opérationnels. Intégration étroite avec les applications d'ERP connexes et qualité de distribution des applications. Formation adéquate et activités de gestion du changement articulées autour de processus opérationnels efficaces.
Effet non optimal de la veille stratégique.	Les secteurs opérationnels pourraient ne pas être en mesure de retirer le bénéfice optimal des capacités de veille stratégique.	Exigences bien définies avec participation de toutes les parties prenantes. Vision cohérente des principales données organisationnelles dans l'ensemble des applications de l'OMPI. Maîtrise de la qualité et de la cohérence des données. Sécurité bien gérée s'agissant des informations confidentielles.

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

22. Depuis le dernier rapport, le projet a donné lieu à plusieurs essais de validation pour la veille stratégique en vue des travaux de développement en cours. Cette première phase de développement est destinée à créer des compétences de base en matière de veille stratégique au sein de l'Organisation et à mettre à la disposition de la haute direction une combinaison de tableaux de bord et de rapports analytiques standard et partiellement personnalisables. Ces activités s'étendront à la fourniture de moyens analytiques transversaux à différentes parties prenantes internes et externes clés pour leur permettre de mieux comprendre les principaux vecteurs et caractéristiques d'exécution de leurs programmes. La mise en place de cette fonction se fera de manière contrôlée et échelonnée pour faire en sorte que les principes tirés des pratiques recommandées soient respectés et que les informations reposent sur des sources de données agréées et répondent à des normes de qualité des données bien précises.



Étapes à atteindre en 2012-2013	Étapes à atteindre en 2014-2015
<p>Fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - applications Oracle de veille stratégique à l'usage des départements des finances et des achats; et - prototypes de tableaux de bord personnalisés à l'usage de la haute direction. <p>Accès au système : certains utilisateurs clés Technologies : Oracle Business Intelligence</p>	<p>Fonctionnalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - tableaux de bord personnalisés à l'usage de la haute direction; - application Oracle de veille stratégique pour les ressources humaines; - tableaux de bord personnalisés pour la gestion des effectifs; et - tableaux de bord personnalisés pour les États membres. <p>Accès au système : cercle élargi de parties prenantes Technologies : Oracle Business Intelligence</p>

23. Plusieurs initiatives sont en cours pour améliorer l'efficacité des processus opérationnels de l'OMPI. On peut notamment citer les activités suivantes : mise en place d'un outil en ligne de réservation conçu pour réduire le délai et les coûts de traitement des voyages; amélioration des processus opérationnels pris en charge par l'ERP dans le service de traduction du Traité de coopération en matière de brevets (PCT); examen de l'adaptation des applications de comptes débiteurs et de facturation existantes; et révision du plan comptable de l'OMPI pour en garantir l'intégration optimale avec les logiciels Hyperion EPM et PeopleSoft HR.

Risque	Description	Stratégies de prévention
Les utilisateurs du système AIMS sont insuffisamment formés pour être efficaces dans l'exécution de leurs tâches.	Les améliorations apportées aux processus opérationnels et la mise en œuvre de nouveaux modules ERP modifient le rôle et les responsabilités des utilisateurs du système AIMS. Si ceux-ci ne comprennent pas suffisamment les processus opérationnels ou ne connaissent pas suffisamment les outils, le système ne sera pas exploité de manière optimale.	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de formation. Répondre aux besoins de formation pour les projets et dans le cadre des opérations courantes. Systématiser la formation conformément aux besoins, en collaboration avec la Section de la gestion et de l'exécution des programmes.
L'équipe d'appui du système AIMS n'apporte pas un appui suffisant aux utilisateurs et au système.	Compréhension insuffisante des nouveaux modules ERP par l'équipe d'appui du système AIMS et incapacité de faire face à la charge de travail nécessaire pour appuyer les utilisateurs et le système.	Veiller à ce que les membres de l'équipe d'appui du système AIMS participent pleinement aux divers projets pour acquérir une compréhension approfondie des nouvelles fonctions techniques et opérationnelles. Veiller à leur participation à l'établissement de protocoles d'essai, à leur réalisation et à leur validation durant les tests d'acceptation par les utilisateurs. Cela permettra d'améliorer la qualité du nouveau système et ainsi de réduire l'appui aux utilisateurs.

TECHNOLOGIE DIFFUSANTE ET REALISATIONS TRANSVERSALES

24. La mise en œuvre du portefeuille de projets ERP a bien progressé au cours de la période considérée en ce qui concerne les initiatives intersectorielles visant à optimiser les effets du système. Plus précisément :

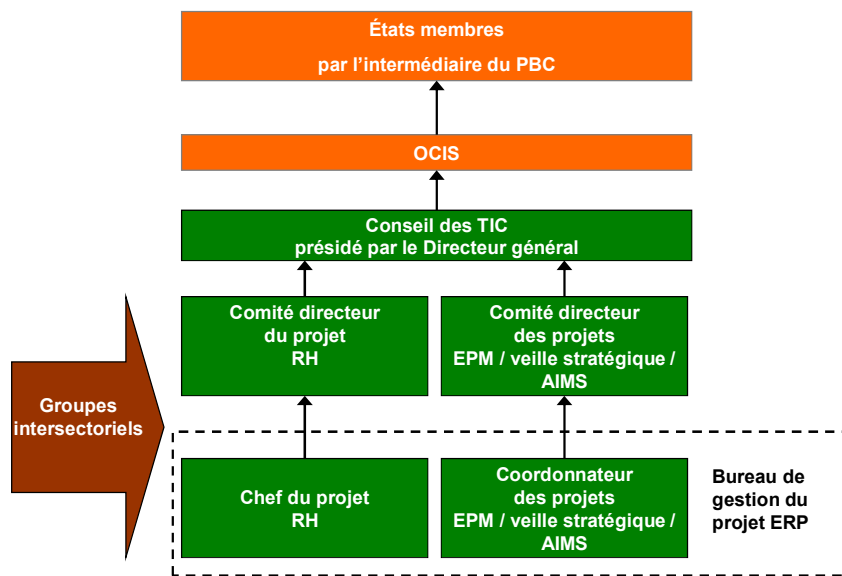
- a) le portefeuille de projets ERP continue de donner lieu à une collaboration étroite avec le Département des technologies de l'information et de la communication pour assurer la mise en place des mécanismes de gestion et de contrôle des technologies nécessaires;
- b) l'OMPI a mis en place un système d'identification des utilisateurs gérant les accès au système AIMS en 2013 et, par la suite, aux applications EPM, BI et PeopleSoft HR par une connexion unique, une fois ces solutions déployées;
- c) l'infrastructure technique d'appui à un projet pilote visant à assurer la liaison entre un système de gestion électronique des documents et le système AIMS a été créée. Dans l'établissement des prescriptions fonctionnelles et techniques, l'accent a été mis sur la réduction au minimum des adaptations nécessaires et des perturbations pour les utilisateurs. Des travaux sont en cours pour déterminer la solution optimale pour intégrer ces deux systèmes;
- d) l'infrastructure de système technique a été établie au Centre international de calcul des Nations Unies en vue d'appuyer les projets actuels et futurs.

IV. STRUCTURE DE GOUVERNANCE REMANIEE

25. Le Conseil des technologies de l'information et de la communication (TIC), présidé par le Directeur général, examine régulièrement l'état d'avancement de la mise en œuvre des différents projets du portefeuille ERP.

26. Le Comité directeur du projet relatif aux ressources humaines, constitué des principaux acteurs opérationnels, se réunit régulièrement pour évaluer les progrès accomplis, déterminer l'orientation des activités relatives au projet, identifier les risques et élaborer des stratégies de prévention et remédier aux problèmes.

27. Un certain nombre des travaux menés au titre du portefeuille de projets ERP sont aujourd'hui plus interdépendants, en termes tant de solutions que de ressources. Pour garantir des synergies optimales et une approche pleinement intégrée s'agissant des solutions techniques finales, les comités directeurs pour l'EPM, la veille stratégique et les améliorations du système AIMS ont été fusionnés au début de 2013. Le schéma ci-dessous présente la structure de gouvernance remaniée.



28. Un appel d'offres est en cours pour le recrutement d'un prestataire de services externe qui sera chargé de la vérification et de la validation indépendantes du portefeuille de projets ERP. Cet examen, dont l'achèvement est prévu pour le second semestre de 2013, portera essentiellement sur la qualité d'exécution du portefeuille de projets ERP et des solutions mises en place et comprendra la formulation de recommandations sur les améliorations à apporter. Les résultats de cet examen seront soumis au Conseil des TIC.

29. Le portefeuille de projets ERP continue d'associer le personnel de tous les niveaux. Une brochure d'information sur l'ERP et ses avantages escomptés pour l'Organisation et son personnel a été élaborée et publiée en 2012. Les fonctionnaires ont participé en nombre aux diverses séances d'information sur l'ERP organisées au cours de la période considérée. En outre, une page Web conviviale et détaillée, actualisée au fur et à mesure de l'évolution des différents projets du portefeuille de projets ERP, a été créée sur le site Intranet de l'OMPI.

V. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

30. Le coût estimatif global de la mise en œuvre du portefeuille de projets ERP est d'environ 25 millions de francs suisses sur une période de cinq ans. Ce coût estimatif comprend les coûts liés à l'hébergement des applications, à l'acquisition des logiciels, au personnel affecté au projet, aux ressources allouées au remplacement des utilisateurs, aux honoraires des partenaires d'exécution externes, à la formation, ainsi qu'aux communications et autres catégories de dépenses. À mesure que les systèmes et les modules sont installés et deviennent opérationnels, les coûts récurrents de la maintenance et du fonctionnement du système seront inscrits au budget ordinaire dans les propositions de programme et budget successives. Une combinaison judicieuse de ressources humaines externes et internes, dont des ressources à l'étranger peu coûteuses, a permis d'assurer les fonctions prévues dans les limites d'un budget géré de manière rigoureuse.

31. On trouvera dans les tableaux ci-dessous une synthèse de l'utilisation du budget à ce jour par grand domaine d'activité et catégorie de dépense ainsi que de l'utilisation estimée du budget jusqu'à la fin de 2013.

Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP (par grand domaine d'activité) (en francs suisses, au 31 mai 2013)

Grand domaine d'activité	Budget du projet	Montants réalisés à ce jour ¹	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2013 ²
Gestion des programmes et du changement	3 830 200	1 240 623	2 047 736
Gestion et mise en valeur des ressources humaines	8 945 755	3 094 827	5 380 391
Gestion des performances de l'Organisation	6 017 982	2 859 843	4 193 154
Gestion de la relation avec les clients	1 955 690	108 925	108 925
Perfectionnement du système AIMS	4 591 840	2 266 690	3 724 926
Total³	25 341 467	9 570 908	15 455 132

¹ Soit les dépenses et les engagements au 31 mai 2013.

² Soit les montants réalisés à ce jour (31 mai 2013) et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2013, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

³ Le budget initial prévoyait que les dépenses effectives atteignent 19 millions de francs suisses d'ici la fin de 2013. Les prévisions actuelles sont sensiblement inférieures, la différence devant en principe être affectée à des phases ultérieures du projet.

Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP (par catégorie de dépense)

(en francs suisses, au 31 mai 2013)

Catégorie de dépense	Budget du projet	Montants réalisés à ce jour ¹	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2013 ²
Hébergement des applications	1 383 360	144 429	739 029
Acquisition de logiciels	3 989 738	2 063 896	2 723 937
Personnel affecté au projet	5 564 680	2 216 805	3 448 993
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	617 139	1 027 653
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	4 477 288	6 883 368
Formation	1 253 780	35 737	511 893
Communications et autres	550 000	15 614	120 259
Total³	25 341 467	9 570 908	15 455 132

¹ Soit les dépenses et les engagements au 31 mai 2013.

² Soit les montants réalisés à ce jour (31 mai 2013) et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2013, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

³ Le budget initial prévoyait que les dépenses effectives atteignent 19 millions de francs suisses d'ici la fin de 2013. Les prévisions actuelles sont sensiblement inférieures, la différence devant en principe être affectée à des phases ultérieures du projet.

VI. CALENDRIER DU PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

32. En dépit de légers retards dans la réalisation de certaines activités au titre du portefeuille de projets ERP, ce dernier est en bonne voie pour être achevé dans le délai estimé de cinq ans.

VII. RISQUES PESANT SUR LE PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

33. Le portefeuille de projets ERP continue de donner lieu à une identification, une surveillance et une gestion très complètes des risques grâce à la mise en œuvre de stratégies de prévention. Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants pour le portefeuille dans son ensemble.

Risque	Description	Stratégies de prévention
Attentes des utilisateurs non satisfaites.	Les attentes des utilisateurs peuvent excéder la portée initiale du portefeuille de projets, ce qui pourrait avoir une incidence sur les chances de réussite du projet.	Association à un stade aussi précoce que possible des utilisateurs à la définition des attentes. Gestion minutieuse de la portée du portefeuille de projets via le Conseil des TIC et les comités directeurs et établissement d'un ordre de priorité des activités sur la base des besoins concrets des utilisateurs. Communications régulières, en des termes clairs.

Risque	Description	Stratégies de prévention
Changement mal géré.	Le personnel n'utilise pas le système comme prévu et ne s'adapte pas au changement. Les services fournis par les systèmes existants subissent des perturbations au moment de l'instauration des changements nécessaires pour répondre aux exigences du portefeuille de projets ERP.	Concentration des efforts déployés en matière de gestion du changement sur l'implication et la participation des utilisateurs et des responsables des processus opérationnels à de multiples niveaux. Pleine participation du Département des technologies de l'information et de la communication; pleine intégration des améliorations apportées au système AIMS dans la structure d'administration du portefeuille de projets ERP. Examen et approbation de toutes les modifications importantes du système par les comités directeurs. Établissement de règles en matière de gestion des processus et des données de base.

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

[Fin du document]