

## **Comité du programme et budget**

**Vingt-deuxième session**  
**Genève, 1<sup>er</sup> – 5 septembre 2014**

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

*Document 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 complète les précédents rapports sur l'état d'avancement des projets soumis au Comité du programme et budget. Il 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 2013 à mai 2014.

#### **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. La première série de projets fournira 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. La deuxième série de projets fournira 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 de la mise en œuvre ainsi que l'évaluation des performances et l'établissement de rapports sur celles-ci. Des outils d'analyse de données décisionnelles seront mis en place pour appuyer la gestion des performances. Au fur et à mesure des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces séries de projets, de plus en plus de données seront disponibles dans le système ERP et la solution d'analyse de données décisionnelles permettra progressivement d'améliorer les rapports sur les performances, les résultats et les ressources humaines et financières à l'intention des États membres, de la direction et du personnel.

6. La troisième série de projets perfectionnera les systèmes existants des finances, des achats et des voyages grâce à des changements de configuration et des mises à jour qui permettront d'offrir de nouvelles fonctionnalités, d'améliorer certains processus opérationnels et de mettre en place de nouveaux modules.

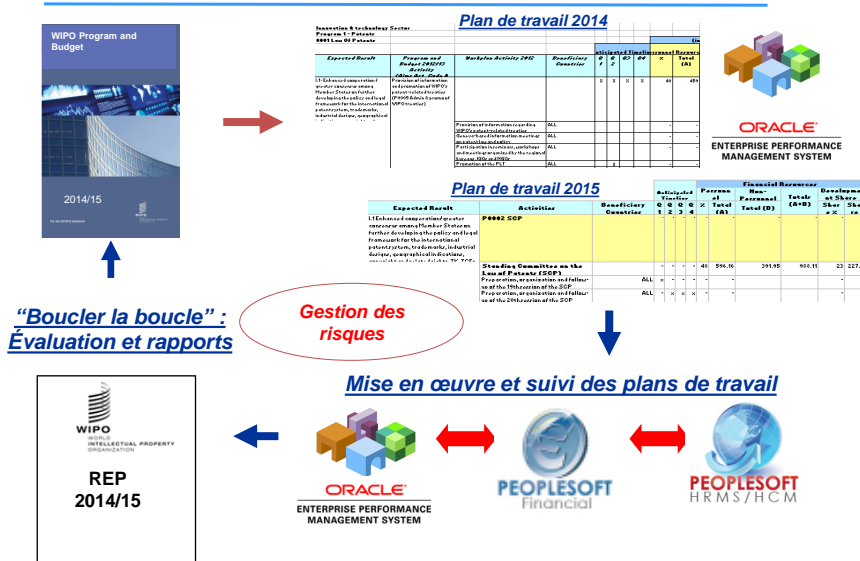
7. La quatrième série de projets jettera les bases d'une gestion améliorée de la relation avec les clients en appuyant les projets axés sur les activités métiers de l'Organisation, notamment par des outils de gestion de listes de distribution et de bases de données de contacts, de gestion des accès et d'analyse du comportement des clients.

8. L'approche retenue par l'OMPI pour mettre ces projets en œuvre repose sur une gestion incrémentale par phases qui contribuera à faire évoluer progressivement les capacités de l'ERP de manière cohérente et mesurée. Elle dépend aussi de la capacité des unités administratives concernées à absorber et à intégrer les changements.

9. La qualité, la précision et l'achèvement dans les limites du budget approuvé sont les principaux facteurs de succès du portefeuille de projets ERP. Les délais seront rééchelonnés, le cas échéant, pour permettre aux unités administratives concernées de se doter des moyens nécessaires pour absorber et intégrer les changements mis en œuvre.

10. Le portefeuille de projets ERP a pour objectif général d'appuyer la démarche de gestion axée sur les résultats. On trouvera ci-après une description de ce processus cyclique :

**Planification → Mise en œuvre et suivi → Évaluation et rapports**



11. Le portefeuille de projets ERP permettra au système actuel de gestion administrative intégrée d'évoluer progressivement (évolution du système AIMS). Jusqu'à présent, le terme AIMS faisait référence au système financier. Désormais, il désignera les systèmes interconnectés concernés par l'ERP.

### III. RESULTATS DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

12. Dans l'ensemble, le portefeuille de projets progresse bien en direction des objectifs de modernisation et d'amélioration de la qualité, d'efficacité et de productivité des processus de gestion, d'administration et de service à la clientèle de l'OMPI. Il a ainsi amélioré la capacité de l'Organisation à fournir de meilleures informations aux États membres, aux parties prenantes et à la direction, notamment grâce aux mesures suivantes :

- a) une vision à long terme et un schéma directeur du portefeuille ont été établis, ce qui a permis de mettre en œuvre les projets de manière cohérente;
- b) la mise à jour vers la version 9.1 du module de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement (FSCM) du logiciel PeopleSoft s'est achevée avec succès. Le système de gestion des ressources humaines a ainsi pu être intégré avec le système financier;
- c) l'architecture technique sur laquelle repose le système d'analyse de données décisionnelles et l'alimentation en données du logiciel PeopleSoft ont été mises en place. Le premier tableau de bord destiné aux ressources humaines a été livré. Les travaux menés jusqu'à présent jettent les bases de la conception et du déploiement d'outils analytiques qui faciliteront la prise de décisions;
- d) les applications de gestion du travail et de planification biennale ont été installées grâce aux outils de gestion des performances (EPM). Elles permettent notamment d'effectuer des évaluations de mise en œuvre et de performance et d'établir des rapports. L'ensemble du cycle de la gestion axée sur les résultats peut donc désormais s'appuyer sur des outils adéquats;
- e) les fonctions essentielles de la version 9.1 des modules de gestion des ressources humaines et de paie du logiciel PeopleSoft ont été installées. L'ancien système de paie va donc être arrêté, ce qui garantira que les processus de gestion des ressources puissent s'appuyer sur des informations provenant des systèmes destinés aux finances et aux ressources humaines.

13. On trouvera au chapitre IX un tour d'horizon détaillé des progrès accomplis dans chacune des séries de projets du portefeuille. Les résultats obtenus à l'égard du portefeuille de projets ERP au cours de la période considérée sont satisfaisants au regard des initiatives intersectorielles visant à tirer le meilleur parti possible du système. Il convient de souligner en particulier les éléments suivants :

- a) l'équipe chargée du portefeuille de projets ERP a continué de collaborer étroitement 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. Ainsi, une plate-forme de formation intégrée en ligne, qui est en cours de développement, va permettre aux utilisateurs de demander, à partir d'un site unique, des formations en informatique, aux applications de l'ERP et dans d'autres domaines;
- b) l'authentification des utilisateurs de tous les modules de l'ERP (gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement, ressources humaines, gestion des performances) est désormais liée à l'annuaire électronique de l'OMPI. Cette première étape était

importante pour rendre les logiciels plus faciles à utiliser; par la suite, il sera possible de ne s'authentifier qu'une seule fois pour accéder à toutes les solutions;

c) une décision a été prise quant à la manière optimale d'intégrer le système de gestion électronique de documents dans l'ERP. L'intégration elle-même sera effectuée au titre d'un plan-cadre d'équipement mené par le Département des technologies de l'information et de la communication.

14. Le portefeuille de projets ERP contient d'autres projets et travaux qui n'avaient pas été prévus au départ mais dont le développement va se poursuivre car ils contribuent à la réalisation de ses objectifs généraux. Deux exemples peuvent notamment être cités :

a) la gestion des risques, qui est particulièrement importante pour l'OMPI en tant qu'organisation et pour le portefeuille ERP. Un projet visant à mettre en place un outil de gestion des risques sera lancé au second semestre de 2014 dans le cadre de la deuxième série de projets destinés à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats. L'OMPI pourra ainsi progresser conformément à sa feuille de route dans le domaine de la gestion des risques;

b) la mise à jour du module de finances du logiciel PeopleSoft, qui a été achevée dans le cadre de la mise en place du portefeuille ERP en 2012. Une deuxième mise à jour récemment publiée sera installée en 2015. Elle permettra d'ajouter des fonctionnalités et notamment d'améliorer et de dépersonnaliser les modules de comptes débiteurs et de facturation.

#### **IV. VERIFICATION ET VALIDATION INDEPENDANTES**

15. Un appel d'offres pour le recrutement d'un prestataire de services externe chargé de la vérification et de la validation indépendantes du portefeuille de projets ERP s'est achevé au second semestre de 2013. Il a été remporté par la société Gartner Consulting. Cette vérification, qui consistait notamment à observer des réunions, à examiner des documents et à s'entretenir avec plus de 35 parties concernées a duré six semaines.

16. Selon cette évaluation, le portefeuille présentait dans son ensemble un risque moyen, ce qui, selon Gartner, était satisfaisant pour un portefeuille d'ERP qui se trouvait à mi-parcours de sa mise en œuvre. La vérification a mis en lumière de nombreux éléments positifs comme la capacité des personnes chargées du portefeuille d'apprendre et de s'adapter au fil du temps, et le soutien résolu de la direction ainsi que l'engagement dont elle a fait preuve dans les domaines d'activités concernés. Elle a débouché sur 58 recommandations, qui avaient toutes été mises en œuvre en avril 2014, de sorte que les projets restants dans le portefeuille ont pu bénéficier des améliorations. On trouvera en annexe une liste récapitulative de ces recommandations.

#### **V. STRUCTURE DE GOUVERNANCE REMANIEE**

17. L'une des principales recommandations issues de cette vérification concernait la nécessité d'améliorer l'organigramme général du portefeuille ERP afin que celui-ci soit plus réactif grâce à une séparation des rôles et des responsabilités et qu'il prévoie une structure hiérarchique claire pour le règlement des problèmes.

18. En conséquence, un comité directeur a été instauré pour chaque projet. Il se compose d'acteurs clés, à savoir le directeur, l'utilisateur principal et le fournisseur principal. Grâce à cette structure, les décisions peuvent être prises plus rapidement dans les différents projets.

19. Le Bureau de gestion du projet ERP a été renforcé avec le recrutement d'un directeur et d'un responsable de la formation et de la communication. Cette mesure a permis d'améliorer la coordination et le partage d'expériences entre les projets.

20. Le Comité directeur du système de gestion administrative intégrée (AIMS), qui se compose des membres du comité directeur de chaque projet, a été mis en place pour permettre de mieux résoudre les problèmes intersectoriels ou les questions d'intégration.

21. Un comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS a été établi pour donner des orientations stratégiques et assurer la direction. Une structure hiérarchique claire a ainsi été mise en place pour régler les problèmes qui n'ont pu être résolus au niveau du projet, du Bureau de gestion du projet ERP ou du Comité directeur du système AIMS. Le Conseil des technologies de l'information et de la communication (TIC), présidé par le Directeur général, examine régulièrement les progrès accomplis dans le cadre du portefeuille de projets. Les membres du comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS représentent un sous-ensemble du Conseil des TIC.

22. Les responsables du portefeuille de projets ERP continuent de promouvoir la communication avec le personnel à tous les niveaux. Ainsi, la deuxième édition de la brochure d'information sur l'ERP devrait être diffusée en juin 2014. En outre, des séances d'information à l'intention du personnel seront organisées deux fois par mois pendant toute l'année 2014. D'autres initiatives comme les séances intitulées "Se perfectionner à l'OMPI", des séances de communication autour d'événements récents et un Bulletin de l'ERP sont prévus en 2014. Enfin, l'intranet et l'espace Wiki de l'OMPI sont mis à contribution pour partager des connaissances et sont constamment tenus à jour au fil de l'évolution des projets.

## **VI. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PROJET ERP**

23. 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 internes et externes, dont des ressources à l'étranger peu coûteuses, a permis jusqu'à présent d'assurer les fonctions prévues dans les limites d'un budget géré de manière rigoureuse.

24. On trouvera dans les tableaux ci-après une synthèse de l'utilisation du budget à ce jour par grand domaine d'activités et catégorie de dépenses ainsi que de l'utilisation estimée du budget jusqu'à la fin de 2014.

### Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP (par grand domaine d'activités) (en francs suisses, au 31 mai 2014)

Grand domaine d'activité	Budget du projet	Montants réalisés à ce jour <sup>1</sup>	Utilisation réelle	État d'avancement	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2014 <sup>2</sup>
Gestion des programmes et du changement	3 830 200	1 883 851	48%	52%	2 559 318
Gestion et mise en valeur des ressources humaines	8 945 755	3 899 091	49%	48%	5 425 220
Gestion des performances de l'Organisation	6 017 982	4 031 432	63%	59%	5 647 611
Gestion de la relation avec les clients	1 955 690	108 925	7%	0%	108 925
Perfectionnement du système AIMS	4 591 840	2 197 234	44%	29%	2 687 912
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>25 341 467</b>	<b>12 120 533</b>	<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>16 428 986</b>

<sup>1</sup> Soit les dépenses au 31 mai 2014.

<sup>2</sup> Soit les montants réalisés à ce jour (31 mai 2014) et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2014, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

<sup>3</sup> Le budget initial prévoyait que les dépenses effectives atteignent 23 millions de francs suisses d'ici la fin de 2014. 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 dépenses) (en francs suisses, au 31 mai 2014)

Catégorie de dépense	Budget du projet	Montants réalisés à ce jour <sup>1</sup>	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2014 <sup>2</sup>
Hébergement des applications	1 383 360	144 429	569 175
Acquisition de logiciels	3 989 738	2 155 699	2 757 420
Personnel affecté au projet	5 564 680	4 178 038	5 626 233
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	967 868	1 140 174
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	4 554 331	5 959 461
Formation	1 253 780	99 090	266 568
Communications et autres	550 000	21 078	109 955
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>25 341 467</b>	<b>12 120 533</b>	<b>16 428 986</b>

<sup>1</sup> Soit les dépenses au 31 mai 2014.

<sup>2</sup> Soit les montants réalisés à ce jour (31 mai 2014) et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2014, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

<sup>3</sup> Le budget initial prévoyait que les dépenses effectives atteignent 23 millions de francs suisses d'ici la fin de 2014. Les prévisions actuelles sont sensiblement inférieures, la différence devant en principe être affectée à des phases ultérieures du projet.

25. Les responsables du portefeuille sont désormais en mesure de suivre et d'indiquer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des projets et les dépenses réelles. La progression de la mise en œuvre est proportionnelle aux dépenses réelles, comme le montre le tableau sur l'utilisation du budget par grand domaine d'activités. Les dépenses réelles sont généralement un peu plus élevées qu'elles ne devraient l'être au regard des progrès accomplis en raison des coûts initiaux tels que les coûts d'infrastructures et de licences et de maintenance de logiciels, qui sont engagés avant que la mise en œuvre d'un projet ne puisse commencer.

## VII. CALENDRIER DU PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

26. Le retard pris dans la mise en œuvre du module de base destiné aux ressources humaines et à la paie a eu une incidence sur toute la série de projets immédiats et ultérieurs liés aux ressources humaines, comme le recrutement et le libre-service, qui ont débuté avec environ huit mois de retard. D'autres projets dépendant du portefeuille, comme le système d'analyse de la main-d'œuvre, qui relève de l'analyse de données décisionnelles, ou encore l'intégration entre les ressources humaines et la gestion des performances, ont aussi pris un retard d'environ huit mois. Les projets du portefeuille devraient donc être achevés vers le milieu de 2016 au lieu de la fin de 2015, comme cela avait été initialement prévu. Le Bureau de gestion du projet ERP s'efforce actuellement de trouver des moyens de limiter ce retard.

27. Le schéma ci-après donne un aperçu des nouveaux délais prévus :

	2010	2011				2012				2013				2014				2015				2016		
Projet / Série de projets	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	
Gestion du portefeuille																								
Personnel et paie																								
Recrutement et libre-service																								
Services sociaux et service juridique																								
Gestion des performances et de l'apprentissage																								
Améliorations du système AIMS																								
Analyse de données décisionnelles																								
Gestion des performances de l'Organisation																								
Gestion de la relation client																								

28. S'il est prévu que le délai s'étende au-delà des cinq ans initialement prévus pour aller jusqu'en 2016, il convient de noter que le budget original approuvé ne sera pas dépassé.

## VIII. RISQUES PESANT SUR LE PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

29. 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
Retard dans la livraison du portefeuille	À la fin de 2015, le portefeuille n'a pas atteint le stade de mise en œuvre annoncé au PBC en 2010.	Tenir le PBC informé de l'état d'avancement. L'avertir dès que possible si la situation devait se poursuivre. S'assurer que tout dépassement de délai n'a pas d'incidence sur le budget convenu.

Risque	Description	Stratégies de prévention
L'Organisation résiste au changement	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.	Gérer le portefeuille en fonction des priorités des activités métiers. Personnaliser les solutions tout en conservant un équilibre prudent avec des fonctionnalités génériques. S'assurer que les utilisateurs sont associés aux tests d'acceptation. Établir des contacts réguliers avec les utilisateurs dans le cadre d'une campagne de gestion du changement (communication, formation, séances d'information, etc.)

## IX. PRINCIPAUX ACQUIS PAR SERIE DE PROJETS

### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

30. La première phase du projet, qui consistait à mettre en œuvre les fonctionnalités de base du logiciel PeopleSoft destinées aux ressources humaines et au traitement de la paie, est à présent achevée. Ces fonctionnalités, qui appuient des activités quotidiennes, sont opérationnelles depuis janvier 2014.

31. La mise en œuvre s'est effectuée selon des phases d'essai séquentielles rigoureuses pour garantir son exhaustivité et l'acceptation de la solution par les utilisateurs. Ces essais ont mis en lumière un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations étaient nécessaires. La précision et l'achèvement dans le budget prévu étaient considérés comme des critères plus importants que le délai. En conséquence, le passage en production, qui était prévu pour octobre 2013, a été décalé à janvier 2014 pour consacrer plus de temps à l'amélioration de la solution finale, effectuer des tests supplémentaires d'intégration et d'acceptation par les utilisateurs, et procéder à une série complète de tests en parallèle avec le système précédent.

32. Les essais se sont achevés comme prévu au début de janvier 2014, mais le passage en production n'est intervenu que lorsque les parties concernées des secteurs métiers de l'OMPI ont eu l'assurance et la conviction que la transition s'effectuerait en souplesse et serait couronnée de succès. Depuis le processus complet de migration des données intervenu en janvier 2014, les calculs nécessaires au traitement de la paie s'effectuent sous le nouveau système, qui est désormais en mesure de fournir des données exhaustives sur deux ans. Les effets néfastes du retard de déploiement de la solution ont ainsi pu être réduits au minimum, et ce retard s'est même révélé utile pour l'Organisation.

33. Les activités menées par l'équipe du projet pour transférer des connaissances aux personnes chargées de l'appui courant à l'exploitation et à la postproduction se sont achevées en mai 2014. Les fonctionnalités restantes associées à ce projet sont progressivement installées de manière régulée dans le cadre de l'appui opérationnel courant.

34. Entre décembre 2013 et mai 2014, plusieurs activités de formation ont été menées pour faire en sorte que les utilisateurs, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, soient prêts à accomplir leurs tâches sans interruption des activités métiers de l'Organisation. À la fin du mois de mai, le système comptait une centaine d'utilisateurs actifs.

35. Ce projet initial visait à renforcer l'intégration des données et des processus, tant au sein du Département de la gestion des ressources humaines qu'à l'égard d'autres fonctions d'administration et de gestion de l'OMPI. Le succès de la mise en œuvre de la solution de base du logiciel PeopleSoft en matière de ressources humaines et de paie a ouvert la voie à de futurs projets dans le domaine des ressources humaines destinés à offrir des fonctionnalités plus sophistiquées au fil du temps. Deux nouveaux projets ont été lancés, l'un pour le



libre-service du personnel et l'autre pour le recrutement. Leur mise en œuvre sera supervisée par des comités directeurs de projet composés des représentants clés de ces métiers.

36. On trouvera dans le tableau ci-après une liste des avantages offerts par le premier projet et de ceux qui devraient découler des projets à venir.

Avantages offerts en 2014	Avantages escomptés en 2014	Avantages escomptés en 2015	Avantages escomptés en 2016
<p><b><u>Fonctions de base RH/paie</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p><b>Gestion des données de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des modules RH et FSCM</li> <li>- Harmonisation des structures opérationnelles</li> </ul> <p><b>Planification des RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalisation des postes, des emplois et des profils pour l'ensemble du personnel</li> <li>- Intégration de la planification avec le système opérationnel des RH</li> </ul> <p><b>Gestion des RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion exhaustive de l'information des RH</li> <li>- Saisie automatique de données</li> <li>- Accélération du traitement des transactions complexes</li> <li>- Formation des spécialistes des RH pour accéder facilement aux informations afin d'améliorer le service client</li> </ul> <p><b>Traitement de la paie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcul de la paie plus fiable et plus précis</li> <li>- Traitement normalisé de la paie pour l'ensemble du personnel</li> </ul> <p><b>Établissement de rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration avec l'analyse de données décisionnelles</li> <li>- Tableaux de bord et fonctions d'analyse</li> </ul> <p><b>Technologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un système moderne permettant de proposer de futures fonctions</li> <li>- Réduction des besoins de maintenance et d'aide</li> <li>- Réduction du risque d'échec</li> <li>- Mise en place d'une plate-forme de rétablissement après sinistre</li> <li>- Arrêt des systèmes précédents</li> </ul>	<p><b><u>Libre-service</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre d'une technologie de portails pour afficher des informations et lancer des tâches administratives</li> <li>- Accès en ligne du personnel à des informations personnelles et sur la paie</li> </ul>	<p><b><u>Libre-service</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement de transactions liées à des événements concernant la vie privée du personnel</li> <li>- Saisie et approbation de demandes de congés et d'absences</li> <li>- Demandes de subventions particulières, par exemple pour l'éducation ou le logement</li> </ul> <p><b>Accès au système :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p> <p><b><u>Gestion des procédures juridiques</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Suivi du cycle de vie des procédures juridiques concernant le personnel</p> <p><b>Accès au système :</b> DGRH, Section des politiques et du droit</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p> <p><b><u>Recrutement</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement en ligne de candidats aussi bien internes qu'externes</li> <li>- Rédaction et publication d'avis de vacance et d'offres de services</li> <li>- Évaluation et sélection des candidats</li> <li>- Analyse des mesures prises dans le cadre des recrutements</li> <li>- Définition des compétences en matière d'organisation et des profils personnels</li> </ul>	<p><b><u>Travail du personnel</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du cycle annuel du travail du personnel</li> <li>- Suivi des objectifs individuels</li> <li>- Capacité d'effectuer des évaluations sophistiquées du travail du personnel (évaluation par les pairs, 360, etc.)</li> <li>- Enregistrement des évaluations du travail</li> <li>- Suivi et analyse du travail général du personnel à l'échelle de l'Organisation</li> </ul> <p><b>Accès au système :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p> <p><b><u>Gestion de l'enseignement</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration avec d'autres systèmes des RH</li> <li>- Détermination des possibilités de formation (à partir des évaluations du travail)</li> <li>- Gestion des activités de formation planifiées</li> <li>- Enregistrement des résultats des formations</li> <li>- Suivi et analyse des besoins généraux du personnel en matière de formation</li> </ul>
<p><b>Accès au système :</b> DGRH, Paie, Division de l'exécution des programmes et du budget, Service de coordination de la sûreté et de la sécurité, Division de l'infrastructure des locaux, Standard</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p>	<p><b>Accès au système :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p>	<p><b>Accès au système :</b> candidats externes, DGRH et membres des comités de sélection</p> <p><b>Technologie :</b> (à choisir)</p>	<p><b>Accès au système :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> (PeopleSoft)</p>

37. Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants recensés pour les deux projets lancés dans le domaine des ressources humaines, ainsi que les stratégies de prévention qui sont en cours de mise en œuvre.

Risque	Description	Stratégies de prévention
L'augmentation du nombre d'utilisateurs entraîne des baisses de performance du système.	Lorsque tous les membres du personnel seront devenus des utilisateurs grâce à la fonction de libre-service, les systèmes actuels de gestion des informations administratives pourraient connaître des baisses de performances. Celles-ci pourraient avoir une incidence sur l'efficacité du personnel.	Faire en sorte que le système soit correctement dimensionné par rapport au nombre d'utilisateurs et au volume de transactions prévus. Effectuer des tests de performance avant de passer la solution en production.
Le système de recrutement n'est pas intuitif pour les candidats externes.	Mettre en place un système de recrutement qui ne serait pas intuitif pour les candidats externes pourrait dissuader certains d'entre eux de postuler, retarder le processus de sélection ou entraîner un nombre important de demandes d'aide.	Choisir un logiciel de recrutement qui a atteint un stade de maturité et qui est reconnu comme l'un des leaders du marché. Effectuer des tests intensifs et exhaustifs avec de nombreux utilisateurs pour s'assurer de son ergonomie.

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

38. L'application de gestion des performances (EPM) renforce la démarche fondamentale de l'OMPI en matière de gestion axée sur les résultats et consolide les principes qu'elle applique pour mettre en place une planification et une gestion des ressources cohérentes dans ce domaine. Elle offre aux chefs de programme la possibilité d'élaborer leurs programmes biennaux et annuels en ligne de façon intégrée et centralisée. Elle fournit à l'Organisation un système fiable de contrôle et de suivi des opérations et garantit que toutes les activités sont reliées aux résultats escomptés de l'OMPI, avec les ressources humaines et financières qui s'y rattachent.

39. Au cours de la période considérée, le projet a été axé sur une planification annuelle du travail plus fine, sur le traitement de bout en bout des processus métiers et sur la mise en production d'une solution de planification annuelle du travail à l'échéance de 2014 et 2015. Cette version personnalisée de la solution permet d'étendre les fonctionnalités de la version développée en 2012. Elle est intégrée à l'application de planification biennale pour 2014-2015.

40. L'application de planification annuelle du travail ventile les budgets biennaux destinés aux ressources humaines et financières en budgets annuels, conformément au programme et budget de la période biennale approuvé par les États membres. Les chefs de programme sont ensuite guidés à travers le processus de planification annuelle du travail; ils ajoutent les activités prévues dans le programme de travail, attribuent des budgets et lancent des processus d'approbation. Certaines fonctions supplémentaires permettent de garantir l'exactitude des calculs budgétaires, d'affectation de personnel à des activités du programme, la mise en place d'un système de contrôle et l'amélioration des calendriers.

41. Cette application offre aussi des fonctions supplémentaires tout au long du cycle de gestion des performances, et dispose en outre désormais de fonctions permettant de suivre les programmes de travail annuels pendant leur mise en œuvre et dans le cadre des évaluations de performance trimestrielles. Son intégration avec le système FSCM a permis de transmettre les coûts réels de chaque activité du programme au système EPM pour établir une comparaison entre le budget et les dépenses réelles. Une fonction a été ajoutée pour reporter automatiquement les ajustements budgétaires internes du système EPM vers le système FSCM afin de gagner du temps. La double saisie des données, qui nécessite beaucoup de temps, est ainsi évitée, les rapprochements de comptes sont facilités et l'intégrité des données se trouve renforcée. Une intégration personnalisée avec le logiciel de PeopleSoft destiné aux ressources humaines permet de voir tous les postes dans le système EPM afin de pouvoir attribuer des

ressources humaines à des activités et faciliter le calcul des coûts associés. Une fonction automatisée a aussi été développée pour mettre à jour les informations précitées à mesure que des changements interviennent dans les systèmes sources.

42. La mise en œuvre de l'application et des processus EPM a mis à la disposition des chefs de programme un mécanisme considérablement amélioré d'élaboration et d'examen du programme et budget de l'OMPI en réduisant le temps et le travail nécessaires pour vérifier, réunir et analyser les informations de planification biennale et annuelle, et en améliorant l'exactitude, la fiabilité et la traçabilité des données de planification. Les avantages découlant pour les projets du programme de travail annuel et du suivi de sa mise en œuvre sont résumés ci-après :

Avantages offerts en 2012	Avantages offerts en 2013	Avantages offerts en 2014	Avantages escomptés en 2015
<p><b><u>Programmation annuelle pour 2012-2013</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification et mise à jour des activités reliées aux résultats escomptés</li> <li>- Affectation et ajustements de ressources en personnel et autres au niveau de l'activité de programme</li> <li>- Analyse sous plusieurs angles des informations liées au programme de travail, c'est-à-dire des résultats et de l'entité chargée de la mise en œuvre</li> <li>- 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.)</li> <li>- Production de journaux budgétaires pour téléversement dans le système FSCM</li> <li>- Communication aux chefs de programme des dépenses effectives par activité selon le système FSCM dans des rapports trimestriels</li> </ul> <p><b>Accès au système :</b> Section du budget central et Section de la gestion et de l'exécution des programmes</p> <p><b>Technologies :</b> (Essbase avec interface prise en charge par Excel)</p>	<p><b><u>Programmation annuelle pour 2014-2015</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Fonctions de la programmation annuelle pour 2012-2013 et fonctions supplémentaires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification et suivi de l'état d'avancement des activités du programme de travail pour 2014-2015 reliés aux indicateurs de performance et aux résultats escomptés</li> <li>- Planification du niveau des postes</li> <li>- (Ré)affectation de postes aux activités de programme</li> <li>- Première phase de l'intégration avec les modules RH et FSCM du logiciel PeopleSoft</li> <li>- Production d'un grand nombre de rapports depuis l'application EPM à l'intention des utilisateurs et des équipes centrales</li> </ul> <p><b>Accès au système :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologies :</b> (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p><b><u>Programmation annuelle pour 2014-2015</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Fonctions de programmation annuelle pour 2014-2015 et ajustements fondés sur le retour d'information des utilisateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration complète avec les modules RH et FSCM du système AIMS : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dépenses réelles provenant du module FSCM</li> <li>o Journaux budgétaires envoyés à ce module</li> <li>o Nouvelles activités de programme envoyées à ce module</li> <li>o Données sur les postes provenant du module des ressources humaines de PeopleSoft</li> </ul> </li> </ul> <p>Authentification des utilisateurs liée à l'annuaire électronique de l'Organisation</p> <p>Production de rapports sophistiqués pour les utilisateurs finaux comme pour les équipes centrales</p> <p><b>Accès au système :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologies :</b> (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p><b><u>Programmation annuelle pour 2016-2017</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Fonctions de programmation annuelle pour 2014-2015 et ajustements fondés sur le retour d'information des utilisateurs</p> <p>Production de rapports intégrés par les utilisateurs et par les équipes centrales à partir de l'application de veille stratégique</p> <p><b>Accès au système :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologies :</b> (Essbase; Hyperion Planning, BI)</p>

43. Au cours de la période considérée, le projet EPM a continué d'appuyer l'application de planification biennale qui avait été déployée pendant la période précédente. La fonction 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 avantages de ce projet pour la planification biennale sont résumés ci-après :

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

44. Le tableau ci-dessous présente le risque le plus important 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.

#### AMELIORATION DE LA PRODUCTION DE RAPPORTS DANS L'ORGANISATION ET DE L'ANALYSE DE DONNEES DECISIONNELLES

45. Le projet d'analyse de données décisionnelles vise à fournir des 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 ces moyens se fera de manière échelonnée pour faire en sorte que les principes tirés des pratiques recommandées soient respectés et que les informations répondent à des normes de qualité des données bien précises.

46. Au cours de cette étape, le projet d'analyse de données décisionnelles a conduit à mettre en place l'infrastructure technique requise et un système d'importation des données depuis le module FSCM. Des spécialistes métiers ont été formés et sont devenus capables de produire des analyses de données décisionnelles. Les premiers rapports d'analyse de ce type ont été produits à l'intention des finances et de la gestion des programmes.

47. Des essais de validation ont été menés pour définir comment des données provenant d'autres sources, comme les systèmes EPM ou e-Works, peuvent être intégrées et fédérées dans l'entrepôt de données du module d'analyse de données décisionnelles.

48. Après le passage en production du logiciel PeopleSoft, un système d'alimentation en données provenant des ressources humaines a été mis en place et une première version d'un tableau de bord destiné au DGRH a été achevée au mois de juin.

49. L'intégration du budget EPM et des données du programme de travail dans le système d'analyse de données décisionnelles a commencé. Le tableau ci-après indique les avantages de ce processus d'intégration.

Avantages offerts en 2012-2013	Avantages escomptés en 2014-2015
<p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de l'infrastructure technologique et de l'alimentation en données du module FSCM;</li> <li>- applications Oracle de veille stratégique à l'usage des départements des finances et des achats;</li> <li>- prototypes de tableaux de bord personnalisés à l'usage de la haute direction;</li> </ul> <p>authentification des utilisateurs liée à l'annuaire électronique de l'Organisation avec activation de l'authentification unique.</p> <p><b>Accès au système :</b> certains utilisateurs clés.</p> <p><b>Technologies :</b> Oracle Business Intelligence</p>	<p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de l'alimentation en données provenant des modules RH, EPM et e-Works;</li> <li>- tableaux de bord personnalisés à l'usage de la haute direction;</li> <li>- application Oracle de veille stratégique pour les ressources humaines;</li> <li>- tableaux de bord personnalisés pour la gestion des effectifs; et</li> <li>- tableaux de bord personnalisés pour les États membres.</li> </ul> <p><b>Accès au système :</b> cercle élargi de parties prenantes.</p> <p><b>Technologies :</b> Oracle Business Intelligence</p>

50. Le tableau ci-après présente les principaux risques liés au système d'analyse des données décisionnelles :

Risque	Description	Stratégies de prévention
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.
Pérennité du système après la clôture du projet	L'Organisation pourrait ne pas être en mesure de continuer à faire fonctionner le système d'analyse de données décisionnelles après la clôture du projet.	Dans le cadre du projet, mettre en place les moyens nécessaires, dans chaque secteur de l'Organisation et au sein de la fonction d'appui, pour garantir que la solution d'analyse de données décisionnelles puisse continuer à évoluer après la clôture du projet.

## AMELIORATIONS DES MODULES FINANCE, ACHATS ET DEPLACEMENTS DU SYSTEME AIMS

51. Au cours de la période considérée, un outil de réservation en ligne, TravelDoo, a été acheté dans le cadre d'un appel d'offres. Cet outil permettra de réduire le coût des transactions et des billets liés aux déplacements en améliorant le processus de déplacement. Le projet se trouve au stade final de sa mise en œuvre; les essais et le passage en production sont à présent programmés et devraient intervenir de manière progressive à partir de cet été.

52. Un projet pilote d'intégration de l'ERP avec les systèmes du service de traduction du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) a été achevé avec succès. Il a permis de recenser un certain nombre d'avantages pour les secteurs métiers, notamment l'amélioration de la gestion du budget de traduction, l'amélioration de l'établissement de rapports et du suivi, et des réductions de la charge de travail manuel requise pour traiter les transactions liées à la traduction. La conception et la réalisation des interfaces permettant d'automatiser cette intégration sont achevées, les dernières phases de test sont en cours, et le passage en production devrait débuter ce mois de juin, de manière progressive, fournisseur par fournisseur.

53. Un examen de l'adaptation des applications actuellement employées par l'OMPI pour gérer les comptes débiteurs et la facturation a été effectué et a permis de recenser un certain nombre de possibilités d'améliorer le traitement des données et de réduire le niveau de personnalisation requis. Ces mesures seront intégrées dans la mise à jour du module Finance de PeopleSoft prévue en 2015.

54. La refonte du plan comptable de l'OMPI a été effectuée à la fin de 2013 afin que le nouveau plan comptable soit opérationnel pour l'exercice biennal 2014-2015. Les avantages de ce nouveau plan tiennent notamment au fait que les codes du programme et de l'activité

sont à présent harmonisés, qu'un ensemble commun de codes de services a été mis en place, et que les travaux de maintenance ont pu être réduits en intégrant davantage les systèmes.

55. Le tableau ci-après présente les principaux risques et les stratégies de préventions mises en œuvre dans ce domaine :

Risque	Description	Stratégies de prévention
Les utilisateurs du système AIMS sont insuffisamment formés 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 en fonction des besoins.
L'équipe d'appui du système AIMS n'apporte pas un appui suffisant aux utilisateurs.	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 la planification et à l'exécution de tests d'acceptation par les utilisateurs pour améliorer la qualité du système et réduire les besoins en services d'appui.

56. Il est proposé de formuler la décision dans le paragraphe suivant.

*57. Le Comité du programme et budget a pris note du Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre d'un système intégré et global de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (document WO/PBC/22/15).*

[L'annexe suit]



ANNEXE : RECOMMANDATIONS RÉSULTANT DE LA VÉRIFICATION  
ET DE LA VALIDATION INDÉPENDANTES

N°	DESCRIPTION
1	Instaurer un programme général/une structure de projet qui garantisse que toutes les initiatives soient cohérentes et facilite leur mise en œuvre au regard de priorités clairement définies.
2	Désigner un chef de programme (externe) et, au début, une personne supplémentaire (qui peut éventuellement faire partie du personnel interne). Celle-ci prendra en charge le Bureau de gestion du programme et aidera le chef de programme. Au besoin, prévoir deux personnes au Bureau de gestion du programme pour appuyer le chef de programme.
3	Il est entendu que les différentes initiatives prises dans le cadre du programme ont des caractéristiques différentes. Il est donc important de choisir et d'appliquer des techniques de manière consciente dans tel ou tel projet. On pourra ainsi choisir une méthode en cascade pour un projet et une méthode agile pour un autre. Mais encore une fois, ces choix doivent être faits et être gérés de manière consciente. Cela étant, d'autres méthodes qui sont davantage liées au programme lui-même doivent être appliquées de manière cohérente à l'ensemble du programme. C'est notamment le cas dans le domaine de l'évaluation des risques, de la communication ou de la formation.
4	L'analyse de cas doit prendre en compte différents flux d'informations concernant la vision, la stratégie, la situation actuelle, la situation recherchée (et le modèle d'exploitation) et l'investissement nécessaire pour financer les dépassements de coûts et le coût permanent, afin de déterminer le coût total de possession.
5	Garantir l'uniformité, la précision et la cohérence des données de base officielles partagées dans l'Organisation, ainsi que la responsabilité sur ces données et leur bonne gestion.
6	S'assurer que la liste des éléments à vérifier dans le domaine des ressources humaines a bien été validée.
7	Garantir une architecture informatique optimale qui appuie les activités métiers le plus efficacement possible en évitant toute infrastructure complexe et fragmentée.
8	Mettre en place un Bureau de gestion du programme qui fournisse notamment de l'aide en matière de gestion du changement, de formation et de communication, ainsi que de gestion de l'intégration.
9	Ne pas nommer au comité directeur des personnes qui sont fortement impliquées dans l'exécution du projet ou vice-versa, afin d'éviter les conflits d'intérêts dans le règlement des différends à toutes les étapes.
10	Prendre en compte dans l'analyse de cas des paramètres clairs tels que les données financières et les indicateurs de performance clés qui sont étroitement liés aux avantages escomptés et exprimés.
11	Observer des principes de conception très cohérents avec la stratégie, et établir des directives claires pour la conception d'un modèle d'exploitation et de futurs éléments.
12	Intégrer un calcul de rentabilité réaliste (fondé de préférence sur des données de référence) dans l'analyse de cas dans les domaines où cette méthode est applicable, comme par exemple les ressources humaines.
13	Instituer une méthode officielle de gestion des risques qui soit appliquée systématiquement à tous les projets.
14	Confier à une personne ou une équipe (qui fasse de préférence partie du Bureau de gestion du programme) la responsabilité du processus de gestion des risques.
15	Inscrire officiellement et régulièrement la question de la gestion des risques à l'ordre du jour des réunions du comité directeur.
16	Faire en sorte que le soutien des dirigeants soit visible dans toute l'Organisation, notamment pour les futurs utilisateurs.
17	Définir le périmètre de manière plus explicite. Compte tenu de la nature des projets en cours, qui limite déjà leur périmètre en raison des objectifs recherchés, le périmètre ne constitue pas un risque majeur à ce stade (sauf dans le projet d'analyse de données décisionnelles) mais il le deviendra dans de futurs projets tels que le système de gestion de la relation client.
18	Le responsable de l'intégration (ou le Bureau de gestion du programme chargé de vérifier la cohérence de l'intégration) devrait instituer une méthode officielle de détection et de gestion des dépendances extérieures.
19	Faire en sorte que les membres du comité directeur ne soient que faiblement impliqués dans l'exécution du programme ou des projets pour éviter les conflits d'intérêts et s'assurer que les personnes chargées de cette exécution en conservent la maîtrise.
20	Constamment tenir à jour un registre des risques, qui doit être pris en compte lorsque les risques sont évalués au niveau global (si possible) au cours des réunions du comité directeur.

N°	DESCRIPTION
21	Gérer activement les risques à tous les niveaux de l'Organisation.
22	Le Bureau de gestion du projet doit avoir la maîtrise de la planification et en assurer le suivi sous la supervision du chef et du gestionnaire de projet.
23	Prévoir des mesures en cas de problème et les définir clairement. Ne pas tenter de faire tenir ces mesures dans les délais impartis pour ne pas créer d'attentes irréalistes, mais prévoir des intervalles de temps distincts pour mettre ces mesures en place.
24	Ne pas exécuter en parallèle des activités séquentielles ayant des dépendances entre elles, comme par exemple les tests, car cela aurait des conséquences néfastes sur la qualité générale du projet.
25	S'assurer que tous les changements sont documentés de manière cohérente.
26	Étendre le périmètre de responsabilité de la personne contrôlant les demandes de changement à tous les projets du programme, et confier à terme cette tâche au gestionnaire de projet.
27	Mettre en place un système de contrôle du temps qui soit étroitement suivi à la fois par le gestionnaire de programme et par le gestionnaire de projet.
28	Accompagner les ressources humaines extérieures et s'assurer que leurs connaissances sont transférées de manière efficace aux ressources humaines internes.
29	Analyser le résultat de toutes les communications, notamment celles qui sont destinées à un public extérieur au programme.
30	Élaborer une méthode de gestion du changement qui soit appliquée à tous les projets et maîtrisée par un groupe de personnes ou une personne particulière.
31	S'appuyer sur des super-utilisateurs (qui ne font pas partie du programme) pour faciliter le changement.
32	Il faut accorder plus d'attention à la gestion des parties extérieures, qui doit être plus stricte et reposer sur des résultats et des jalons clairs liés à un calendrier.
33	L'éditeur de l'ERP doit apporter davantage de soutien (notamment des réponses plus rapides) car l'OMPI fait partie des premiers utilisateurs de certains modules (analyse de données décisionnelles) pour lesquels les intégrateurs des systèmes et l'éditeur de l'ERP ont peu de recul.
34	Appliquer une méthode cohérente de définition et de documentation des besoins. Ceux-ci devraient être liés aux essais et aux modifications.
35	Pour les besoins liés à un processus ou un système actuel qui doit être remplacé, il est important d'adopter une démarche du bas vers le haut et de bien comprendre la situation actuelle.
36	Les évaluations de sécurité doivent être planifiées au début du processus et cette planification doit prévoir suffisamment de temps pour prendre des mesures correctives, le cas échéant.
37	La méthode de développement doit être claire et stable. Il est conseillé d'adopter une méthode agile avec plus d'interactions entre le développeur et le futur utilisateur dans une seconde phase, qui comportera des processus plus sophistiqués ou nouveaux. Toutefois, ce choix doit être fait et doit être géré de manière consciente.
38	La documentation sur les développements doit être établie et actualisée selon les besoins. Le personnel technique de l'OMPI doit le vérifier de manière active et ne doit pas attendre le stade final du développement.
39	Garantir un environnement de test adéquat, et avoir de préférence un environnement de test distinct pour chaque projet.
40	Documenter clairement le résultat de tous les essais effectués.
41	Effectuer des tests unitaires cohérents avec les spécifications fonctionnelles et techniques. Si les besoins changent et que les nouveaux besoins sont intégrés ultérieurement, les spécifications techniques doivent être mises à jour et il faut effectuer de nouveaux tests unitaires. L'ensemble de ce processus doit être documenté et approuvé par les personnes responsables du développement, et doit aussi être suivi par le personnel de l'OMPI.
42	Les tests unitaires doivent être suivis de manière adéquate par les gestionnaires du projet ou du programme.
43	S'assurer que l'environnement de test correspond fidèlement à la réalité.
44	Revenir aux environnements de test initiaux si les interfaces ou les conversions n'ont pas fonctionné au début.
45	Prévoir un plan et une stratégie de test clairs pour contrôler les performances. Prévoir aussi des tests aux limites et des tests d'accès simultanés dans tous les projets.
46	Assurer une formation avant les tests en faisant appel à un formateur indépendant. Les utilisateurs seront ainsi pleinement informés des fonctionnalités prévues dans le système et effectueront des tests plus exhaustifs.



N°	DESCRIPTION
47	Prévoir des projets concernant la gestion des données de base pour favoriser les initiatives et la communication intersectorielles (afin de s'affranchir des effets de silo).
48	Mettre en place une équipe spécialisée dans la gestion des données de base et dotée d'au moins deux équivalents temps plein (l'un pour les aspects métiers et l'autre pour l'informatique). Dans un premier temps il peut s'agir de la même personne, aidée d'un(e) assistant(e) membre du Bureau du projet ou de l'équipe chargée de l'analyse de données décisionnelles. À mesure que cette initiative va se développer, une équipe distincte peut être mise en place pour poursuivre la maintenance et l'optimisation des données de base, une fois le projet ERP achevé.
49	À mesure que le nombre d'utilisateurs va augmenter dans des projets tels que les systèmes de gestion des ressources humaines ou de la relation client, il sera important de planifier et de gérer la formation de manière plus consciente. Il est donc recommandé de disposer d'un responsable de la formation (qui peut être aussi le responsable de la gestion du changement) au sein du Bureau du programme.
50	Établir un système de certification des formations suivies et un processus de maintenance.
51	Les interfaces doivent être examinées de manière détaillée (une par une). Un plan d'intégration clair est nécessaire et doit aller au-delà de l'intégration technique pour prendre aussi en compte l'intégration des processus.
52	Appliquer une méthode de recueil de données qui soit axée sur les besoins métiers et suivre en parallèle une méthode de haut en bas et une méthode de bas en haut. Associer à la fois de futurs utilisateurs expérimentés et des personnes impliquées dans l'exécution. La définition des besoins devrait aussi faciliter l'effort de gestion du changement.
53	S'assurer que la gestion des données de base est assurée soit par l'équipe chargée de l'analyse de données décisionnelles, soit par une autre équipe du programme. Cette équipe devra à la fois structurer et nettoyer les données.
54	Établir un processus clair de recensement des avantages et s'assurer que tous les rapports de projets sont axés sur les résultats escomptés. Le projet de gestion des performances pourrait offrir un bon point de départ à ce processus.
55	Un dialogue devrait être mené sur le futur budget d'appui. Ce budget devra en fin de compte être intégré dans le coût total de possession de la solution d'appui, qui devra être documenté dans l'analyse de cas. Actuellement celle-ci ne contient pas d'informations détaillées sur le calcul du coût total de possession.
56	Étant donné que l'équipe d'appui relève actuellement d'un autre département et ne fait donc pas partie du programme, elle est bien placée pour remettre en cause les décisions. Lorsque cette équipe sera intégrée dans le programme, elle pourrait perdre une partie de sa capacité de contestation du fait de son appartenance au programme. Gartner recommande donc de rester vigilant à cet égard ou de faire en sorte que le département informatique reste associé à l'évaluation de certains aspects liés à la stabilité ou la qualité du système, ou encore à la capacité de le maintenir.
57	Désigner des super-utilisateurs parmi des membres de l'Organisation qui ne font pas partie du programme.
58	Gartner recommande d'instaurer un plan de continuité des activités de l'Organisation ainsi qu'un plan de rétablissement après sinistre, notamment pour les systèmes qui gèrent d'importants volumes de transactions ou qui remplacent des systèmes existants.

[Fin de l'annexe et du document]