

Comité du programme et budget

Vingt-quatrième session
Genève, 14 – 18 septembre 2015

RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT 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 relative à 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 l'administration.

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 2014 à mai 2015. Le rapport contient également un résumé du plan actualisé relatif au portefeuille, ainsi que des ajustements budgétaires connexes apportés dans le cadre du budget global du portefeuille approuvé par les États membres.

II. OBJECTIFS, PORTEE ET APPROCHE – GENERALITES

3. Le système ERP est mis en œuvre au moyen d'un portefeuille de projets interdépendants, évoluant progressivement en un système de gestion administrative intégrée (AIMS Evolution).

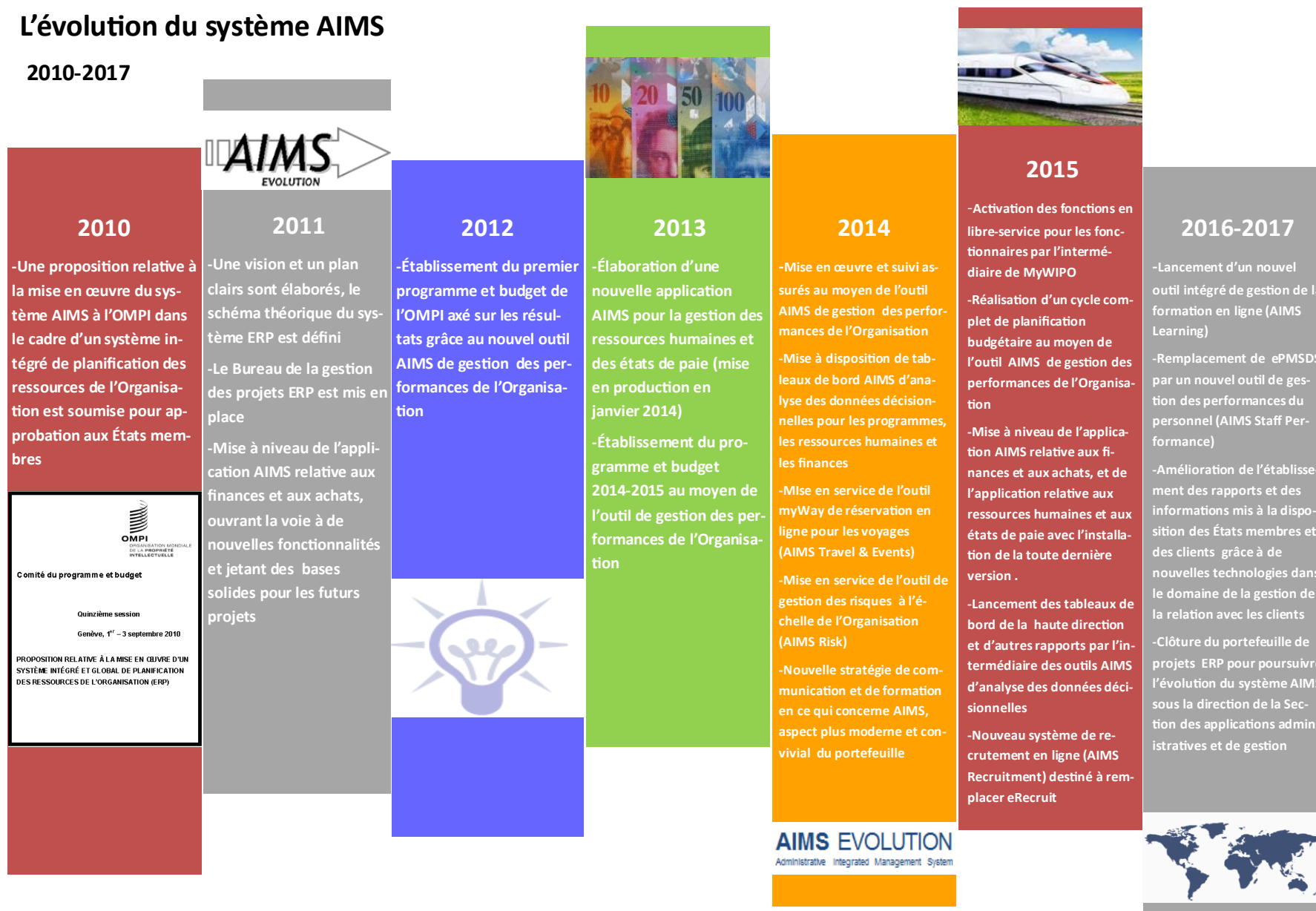
4. La première série de projets fournira à l'OMPI un ensemble exhaustif d'outils pour consolider la gestion des ressources humaines, comprenant la gestion des postes, les prestations et les avantages, les états de paie, le recrutement, les performances des fonctionnaires, ainsi que la formation et le perfectionnement.
5. La deuxième série de projets fournira à l'OMPI un ensemble d'outils de gestion des performances de l'Organisation et d'analyse des données décisionnelles, destinés à renforcer et à appuyer 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 et d'analyses sur celles-ci. Le système de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, une fonction essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques de l'OMPI et obtenir les résultats escomptés, qui a été intégré au cycle de la gestion axée sur les résultats, sera également renforcé dans le cadre de cette série de projets.
6. La troisième série de projets perfectionnera le système existant d'informations financières PeopleSoft, ainsi que les systèmes relatifs aux achats et aux voyages grâce à des changements de configuration et des mises à jour qui permettront d'offrir de nouvelles fonctionnalités, de mettre en place de nouveaux modules et d'améliorer certains processus opérationnels.
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 des listes de distribution et des bases de données de contacts et de gestion des accès et d'analyse du comportement des clients, et en remplaçant certains des systèmes adaptés aux besoins des clients.
8. L'approche retenue par l'OMPI pour mettre ces projets en œuvre repose sur une gestion graduelle 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. Le calendrier révisé, proposé plus loin dans le présent rapport, est fondé sur ces critères et sur la capacité des unités administratives à absorber et à intégrer les changements mis en œuvre.

III. RESULTATS DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

10. 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 l'administration. Le diagramme ci-après illustre l'évolution du système et les plans pour l'avenir :

L'évolution du système AIMS

2010-2017



11. On trouvera au chapitre X un aperçu détaillé des progrès accomplis dans chacune des séries de projets du portefeuille. Au début de 2015, grâce à la collaboration entre le Bureau de gestion du projet ERP, le Département des techniques de l'information et de la communication et le Département de la gestion des ressources humaines (DGRH), un catalogue de formation en ligne a été lancé afin de mettre à la disposition des fonctionnaires de l'OMPI un site unique sur lequel ils pourront consulter tous les cours disponibles et disposeront d'un accès en temps réel au matériel de formation en ligne et d'informations relatives à l'inscription aux autres cours de formation.

IV. AUDIT DE PERFORMANCE DU SYSTEME ERP

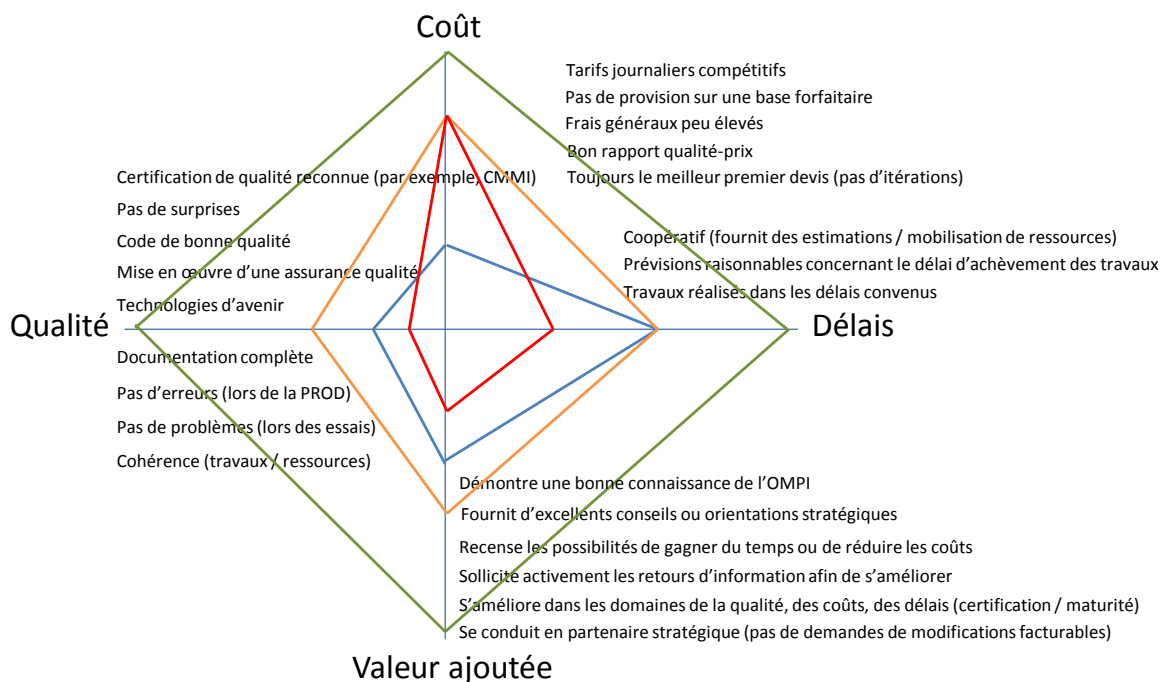
12. Au cours du troisième trimestre de 2014, un audit de performance du système ERP a été réalisé par les vérificateurs externes.

13. Le projet d'audit de performance comportait neuf recommandations. Dans le cadre du processus d'amélioration continue du portefeuille de projets ERP, ces recommandations seront étudiées et les mesures nécessaires seront prises. Il a été donné suite à certaines de ces recommandations dans le présent rapport, par exemple les précisions apportées sur le calendrier révisé, l'incidence de chaque série de projets du portefeuille sur le budget et l'établissement d'un chapitre consacré à l'évaluation des performances des partenaires d'exécution externes.

V. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTENAIRES D'EXECUTION EXTERNES

14. Les performances des partenaires d'exécution des projets ERP sont surveillées en permanence au cours de la mise en œuvre de chaque projet. En règle générale, les contrats avec les partenaires consistent en une série d'objectifs, liés à des étapes en fonction desquelles un échéancier est défini. Pour qu'un paiement soit effectué, les objectifs doivent avoir été approuvés par l'OMPI. Cette procédure permet de renforcer le contrôle en ce qui concerne la qualité et les coûts. Toutefois, elle peut avoir une incidence sur le calendrier de mise en œuvre, les objectifs devant parfois être remaniés afin que l'Organisation soit en mesure de les accepter.

15. Le diagramme ci-après représente les performances des partenaires d'exécution externes, le profil du partenaire parfait étant représenté par le losange extérieur vert. Les performances effectives à ce jour des trois principaux partenaires d'exécution du projet ERP sont indiquées par des losanges rouge, orange et bleu; plus le losange est grand, plus le nombre de critères remplis par le partenaire est élevé.



16. Le diagramme ci-dessus indique clairement que chacun des principaux partenaires d'exécution du projet a ses forces et ses faiblesses. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, l'OMPI a adopté les mesures énoncées ci-après afin d'essayer de réduire l'écart entre les performances effectives et l'idéal visé :

- veiller à ce que les partenaires soient titulaires d'une certification garantissant des normes de qualité précises;
- incorporer des indicateurs d'exécution décisifs dans les contrats, en les assortissant d'un suivi régulier et de mesures correctives;
- intégrer des objectifs convenus d'amélioration des performances dans les contrats à plus long terme;
- veiller à ce que tous les travaux fassent l'objet d'un appel d'offres, y compris les petits travaux qui pourraient être attribués directement au titre d'un accord-cadre existant;
- exercer un contrôle indépendant renforcé afin d'assurer un niveau de qualité acceptable avant le passage à l'étape suivante d'un projet.

VI. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

17. La structure de gouvernance améliorée, adoptée en 2014 à l'issue de la procédure de vérification et de la validation indépendantes, a permis de rendre le portefeuille ERP plus réactif grâce à une séparation des rôles et des responsabilités et à une structure hiérarchique claire pour le règlement des problèmes. Tant l'Intranet que l'espace Wiki dédié au projet ERP sont utilisés pour partager des connaissances, ce qui permet de tenir les parties prenantes régulièrement informées de l'évolution des projets et du portefeuille de manière générale.

18. Le Bureau de gestion du projet ERP continue de communiquer avec les fonctionnaires à tous les niveaux. Parmi les principales initiatives menées en 2014, il convient de citer une séance d'information dans le cadre de la série intitulée "Se perfectionner à l'OMPI" tenue en juin et une autre dans le cadre de celle intitulée "Quoi de neuf à l'OMPI" tenue en octobre, ces séances ayant toutes deux suscité un vif intérêt parmi les fonctionnaires. Les numéros de l'été et de l'hiver 2014 du bulletin d'information de l'ERP ont également été publiés et diffusés en vue d'informer les fonctionnaires des nouveaux produits et services mis à disposition dans le cadre des différents projets.

19. Le portefeuille a également élaboré une série d'outils de communication sous la forme de courtes séquences vidéo d'information pour les projets relatifs aux fonctions en libre-service et à l'analyse des données décisionnelles. Des vidéos similaires concernant d'autres projets sont prévues dans le courant de l'année. D'autres activités de communication et de formation sont en cours pour le projet relatif au recrutement, ainsi que pour celui de mise à niveau de PeopleSoft, qui concernent tous deux un grand nombre d'utilisateurs. Certaines de ces activités comprendront des séances de discussion ouvertes, des vidéos de formation, l'envoi de courriels, ainsi que la diffusion du numéro de l'été 2015 du bulletin d'information.

20. Enfin, une enquête sera prochainement réalisée auprès des utilisateurs du système AIMS afin de recueillir l'avis du personnel sur l'accessibilité du système AIMS, ce qui permettra d'apporter des améliorations, si possible dans le cadre du portefeuille de projets. Il est prévu de mener cette enquête chaque année, afin de recueillir régulièrement l'avis des utilisateurs et d'assurer une amélioration continue des systèmes opérationnels du projet ERP.

VII. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PROJET ERP

21. 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 sont inscrits au budget ordinaire dans les programmes et budgets successifs. Une combinaison judicieuse de ressources humaines internes et externes, dont des ressources à l'étranger peu coûteuses et des contrats à prix fixe, a permis jusqu'à présent d'assurer les fonctions prévues dans les limites d'un budget géré de manière rigoureuse.

22. 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 2015.

**Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP
(par grand domaine d'activités)**
(en francs suisses, au 31 mai 2015)

Grand domaine d'activité	Budget initial du projet	Budget actualisé ¹	Montants réalisés à ce jour ²	Utilisation réelle ³	État d'avancement	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2015 ⁴
Gestion des programmes et du changement	3 830 200	3 797 311	2 311 645	61%	53%	2 645 170
Gestion et mise en valeur des ressources humaines	8 945 755	6 886 734	4 475 183	65%	58%	5 363 931
Gestion des performances de l'Organisation	6 017 982	6 715 538	5 383 290	80%	90%	6 226 353
Gestion de la relation avec les clients	1 955 690	1 943 477	108 925	6%	0%	524 945
Perfectionnement du système AIMS	4 591 840	4 420 121	2 407 021	54%	50%	3 443 957
Provisions pour imprévus ⁵	-	1 578 286	-	-	-	-
Total	25 341 467	25 341 467	14 686 063	58%	59%	18 204 355

¹ Soit les montants réalisés au 31 mai 2015 et le budget estimé pour les futurs projets planifiés. Ce dernier tient compte d'une marge d'imprévus de 10%, conformément à l'hypothèse de planification initiale (document WO/PBC/15/17).

² Soit les dépenses au 31 mai 2015.

³ Soit les montants réalisés au 31 mai 2015 par rapport au budget actualisé.

⁴ Soit les montants réalisés au 31 mai 2015 et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2015, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

⁵ Soit les fonds inutilisés au titre des provisions pour imprévus constituées pour les projets déjà réalisés. Le montant global des provisions pour imprévus ne sera connu qu'à la fin de la mise en œuvre du portefeuille.

**Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP
(par catégorie de dépenses)**
(en francs suisses, au 31 mai 2015)

Catégorie de dépense	Budget initial du projet	Budget actualisé ¹	Montants réalisés à ce jour ²	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2015 ³
Hébergement des applications	1 383 360	576 954	175 245	356 954
Acquisition de logiciels	3 989 738	2 718 772	2 297 353	2 312 616
Personnel affecté au projet	5 564 680	9 037 623	5 446 888	6 443 229
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	1 737 022	1 094 509	1 297 214
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	9 073 794	5 376 986	7 340 767
Formation	1 253 780	228 828	103 558	142 588
Communications et autres	550 000	390 188	191 524	310 988
Provisions pour imprévus ⁴	-	1 578 286	-	-
Total	25 341 467	25 341 467	14 686 063	18 204 355

¹ Soit les montants réalisés au 31 mai 2015 et le budget estimé pour les futurs projets planifiés. Ce dernier tient compte d'une marge d'imprévus de 10%, conformément à l'hypothèse de planification initiale (document WO/PBC/15/17).

² Soit les dépenses au 31 mai 2015.

³ Soit les montants réalisés au 31 mai 2015 et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2015, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

⁴ Soit les fonds inutilisés au titre des provisions pour imprévus constituées pour les projets déjà réalisés.

23. Dans l'ensemble, le budget relatif au portefeuille est en bonne voie et tous les projets relatifs aux grands domaines d'activité devraient être réalisés dans les limites du budget initial. Le montant définitif des dépenses au titre du projet relatif à la gestion des performances de l'Organisation devrait également s'établir dans les limites du budget actualisé, mais légèrement (3,5%) au-dessus du budget initial prévu en 2010. Cette situation découle, comme indiqué dans le rapport de 2014 sur l'état d'avancement du projet ERP, des efforts supplémentaires devant être déployés en interne afin d'intégrer au niveau de l'Organisation les capacités et compétences se rapportant aux nouvelles technologies liées à la gestion des performances de l'Organisation, à savoir le module Hyperion et l'outil d'analyse des données décisionnelles, ainsi que de l'intégration du module de gestion des risques dans le projet.

24. De même, toutes les catégories de dépenses devraient rester dans les limites du budget initial, à l'exception des dépenses relatives au personnel affecté au projet. Cela découle en partie des efforts supplémentaires devant être déployés en interne afin d'intégrer les nouvelles technologies, mais aussi du choix qui a été fait d'utiliser le mode de réalisation le plus avantageux financièrement. Par exemple, le budget initial pour la formation et les communications prévoyait le recrutement de prestataires de services extérieurs. Toutefois, plutôt que de recruter des prestataires extérieurs pour ces services, il a été décidé d'utiliser les ressources internes du projet, recrutées directement par l'OMPI pour la durée du projet, à un coût bien inférieur. Cela a également permis de renforcer l'acquisition des connaissances et des compétences en interne. Conformément aux pratiques comptables en vigueur à l'OMPI, les dépenses relatives aux ressources internes du projet sont prises en considération dans les dépenses concernant le personnel affecté au projet plutôt que dans celles relatives à la formation et aux communications, de sorte que le budget actualisé pour ces dernières catégories de dépenses est inférieur au budget initial du projet, tandis que le budget actualisé pour le personnel affecté au projet est supérieur.

25. Globalement, le portefeuille de projets ERP devrait être mis en œuvre avec un budget inférieur au budget initial approuvé. Les provisions pour imprévus correspondent à des fonds initialement alloués à des projets et qui n'ont pas été utilisés aux fins de leur réalisation.

26. Pendant toute la durée de la mise en œuvre du portefeuille, les besoins de l'Organisation ont évolué et continueront d'évoluer et de nouveaux besoins opérationnels et priorités apparaîtront. Par conséquent, il conviendra également d'adapter la portée du portefeuille afin qu'il continue de cadrer avec ces besoins opérationnels en constante évolution. Deux exemples de nouveaux projets ont été présentés aux États membres dans le rapport 2014 sur l'état d'avancement du système ERP, à savoir la mise en place d'un outil de gestion des risques et une deuxième mise à jour du logiciel PeopleSoft. Les provisions constituées pour imprévus permettent de maintenir la souplesse du portefeuille et sa capacité d'adaptation à des besoins opérationnels imprévus ou nouveaux tout en garantissant l'achèvement des projets dans les limites du budget initial approuvé. À la fin de la mise en œuvre du portefeuille, le solde des provisions pour imprévus sera reversé dans les réserves.

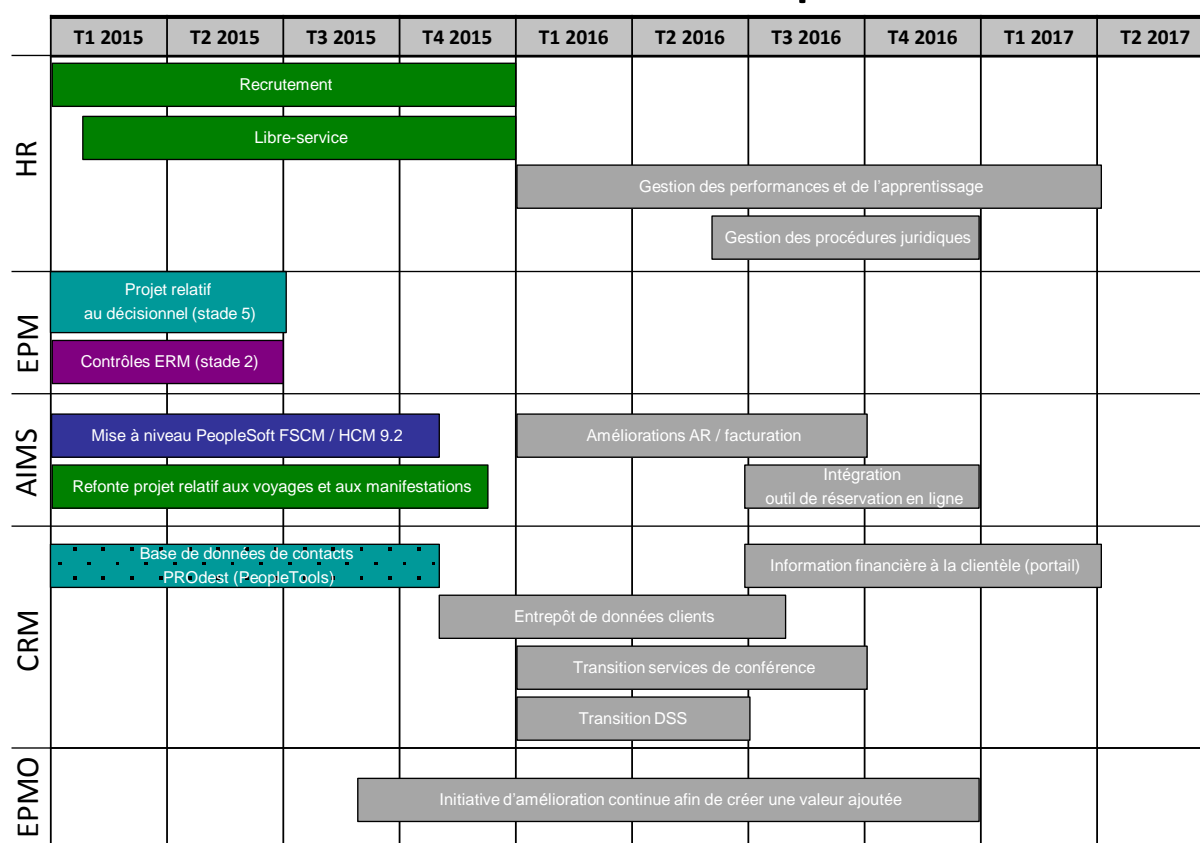
27. En 2015, un groupe de travail a été établi par le DGRH en vue d'examiner les politiques et règlements relatifs à l'horaire de travail variable (Flexitime). Le système Flexitime actuel, utilisé pour administrer par voie électronique le règlement applicable à l'horaire de travail variable, est dépassé, difficile à gérer et approche du terme de sa durée de vie utile. L'examen du système par le groupe de travail pourrait mettre en évidence de nouveaux besoins opérationnels auxquels le système Flexitime actuel ne pourrait pas répondre et qui nécessiteraient éventuellement son remplacement par un système plus moderne, souple et intégré. On pourrait envisager d'utiliser les provisions à disposition pour financer le remplacement du système Flexitime, ce qui contribuera à la réalisation de l'objectif global de modernisation et à la viabilité des fonctions essentielles en matière de gestion des ressources humaines.

VIII. CALENDRIER D'EXECUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

28. Le calendrier d'exécution du portefeuille de projets, qui avait initialement été présenté aux États membres en 2010 comme devant s'étaler sur cinq ans, a enregistré un certain nombre de retards et a par la suite été révisé, comme indiqué aux États membres dans les rapports annuels sur l'état d'avancement du projet. Certains retards, qui se sont produits lors de la mise en œuvre du module de base relatif aux ressources humaines et aux états de paie, ont eu une incidence sur toute la série de projets ultérieurs, ainsi que sur d'autres projets dépendant du portefeuille. D'autres retards sont liés à la capacité de l'Organisation d'absorber les changements découlant des nouveaux systèmes et au temps nécessaire pour intégrer les aptitudes et compétences nécessaires pour appuyer l'utilisation des nouvelles technologies avant le lancement d'un autre module.

29. Au chapitre II, il est indiqué que la qualité et le coût sont les principaux facteurs fixes de succès du portefeuille de projets, le seul élément variable étant le calendrier d'exécution. Compte tenu de cet aspect, de la situation susmentionnée et du nombre de projets encore à mettre en œuvre, les projets restants ont été replanifiés et le diagramme ci-après donne un aperçu du calendrier révisé prévu. Les projets pour 2016 et 2017 apparaissant en grisé étaient en attente d'approbation par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS au moment de l'établissement du présent rapport.

Plan de mise en œuvre future du portefeuille AIMS



30. Conformément aux nouveaux délais prévus, les autres projets à mettre en œuvre dans le cadre du portefeuille devraient être achevés en 2016 et 2017, dans les limites du budget initialement approuvé. Au fur et à mesure de l'achèvement des projets, on cessera progressivement de faire appel aux ressources internes affectées aux projets et de les imputer au budget du portefeuille. Dès l'achèvement de l'ensemble des projets, une petite équipe sera

chargée des procédures relatives à la clôture formelle du portefeuille en 2017 et devra notamment s'assurer que les résultats attendus des projets ont été obtenus, que les rapports finaux ont été établis, que toute la documentation nécessaire a été archivée, que les comptes ont été rapprochés et clôturés, etc. Les ressources nécessaires à la réalisation de ces activités de clôture ont été prévues dans le budget du projet ERP.

IX. RISQUES PESANT SUR LE PORTEFEUILLE DE PROJETS ERP

31. Le portefeuille de projets ERP continue de donner lieu à un recensement, une surveillance et une gestion très complets des risques grâce à la mise en œuvre de stratégies d'atténuation. Le tableau ci-dessous présente les risques les plus importants pour le portefeuille dans son ensemble.

Risque	Description	Stratégie d'atténuation
Achèvement des projets du portefeuille dans les nouveaux délais prévus.	Un grand nombre des autres projets du portefeuille doivent encore être mis en route et achevés dans un délai relativement court. La capacité de l'Organisation à absorber ces activités supplémentaires et à mieux connaître ces technologies constitue une source de préoccupation.	Prolonger le délai de mise en œuvre du portefeuille jusqu'en 2017, étaler les projets plutôt que d'essayer d'en exécuter simultanément un trop grand nombre. Éventuellement abandonner certains projets si le délai devient une contrainte fixe. Réutiliser les technologies et capacités existantes afin de réduire les nouvelles technologies et connaissances à acquérir.
Incapacité de tirer parti au maximum du système ERP alors que le portefeuille est encore en cours de mise en œuvre.	Les projets du portefeuille sont mis en œuvre avec succès, mais le système ERP ne sera pleinement mis en valeur qu'après que des changements auront été apportés aux procédures, aux comportements, etc., ce qui ne peut être obtenu au moyen de la réalisation technique des projets	Intégrer une procédure d'amélioration continue au sein de l'Organisation afin de tirer parti au maximum du portefeuille pendant sa mise en œuvre et dans le futur.
Perte de ressources avant l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille.	Avant l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille, les ressources se mettront à la recherche d'autres possibilités d'emploi et elles pourraient partir avant l'achèvement de leurs activités dans le cadre du portefeuille.	Commencer à recruter les ressources sur la base de contrats de courte durée, tels que des contrats relatifs à des services contractuels de personnes, qui sont fondés sur des objectifs à atteindre.

X. PRINCIPAUX ACQUIS PAR SERIE DE PROJETS

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

32. À la suite de la mise en œuvre des fonctionnalités de base du logiciel PeopleSoft destinées aux ressources humaines et au traitement de la paie, des fonctions améliorées ont été mises en service afin d'offrir de nouveaux avantages aux utilisateurs et de renforcer l'intégration des systèmes. Ces fonctions améliorées comprennent notamment le traitement système des états de paie concernant le personnel des bureaux extérieurs; l'automatisation des procédures de traitement et de paiement de l'indemnité pour frais d'étude; des échanges de données avec le système de planification et un nouvel outil d'échange de données avec la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Les activités de formation prévues ont été réalisées afin que les utilisateurs soient en mesure d'utiliser ces fonctions.

33. Le logiciel PeopleSoft destiné aux ressources humaines a ouvert de nouvelles perspectives en matière de fonctions en libre-service pour le personnel et les administrateurs. Un projet a été lancé en vue de mettre en place ces fonctions de manière progressive. La première étape, en janvier 2015, a permis à tous les membres du personnel, par l'intermédiaire de l'Intranet de l'OMPI, d'actualiser leurs données personnelles et d'accéder en libre-service aux documents relatifs aux états de paie. Il est prévu d'ajouter d'autres fonctions plus

élaborées après l'achèvement et la stabilisation du projet de mise à niveau de PeopleSoft actuellement en cours.

34. En 2014, les principales parties prenantes ont conclu, après avoir analysé les options disponibles, que l'outil de recrutement Taleo répondrait aux besoins de l'Organisation en offrant une solution moderne et efficace, ce qui permettrait de remplacer l'outil actuellement utilisé. Le projet a été lancé en septembre 2014. Les négociations avec le fournisseur de services ont abouti en janvier 2015 et le projet est actuellement en phase de conception. Le projet porte essentiellement sur l'intégralité de la procédure de recrutement, de la publication des nouveaux avis de vacance d'emploi à la sélection des candidats. Il vise à donner à l'OMPI la possibilité de remanier les pages consacrées aux postes à pourvoir afin de les rendre plus attrayantes pour les candidats du monde entier. Ce projet créera aussi de nouvelles capacités, telles qu'un site dédié aux avis concernant les possibilités de prestation de services de consultants.

35. On trouvera dans le tableau ci-après une liste des avantages obtenus, ainsi que ceux escomptés dans l'avenir.

Avantages obtenus en 2014-2015	Avantages escomptés en 2015	Avantages escomptés en 2016	Avantages escomptés en 2017
<p><u>Fonctions de base RH/paie</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Gestion des données de base</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration des modules RH et FSCM en vue d'assurer le suivi. <p>Gestion des RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle interface avec la CCPNU; - Nouvel outil de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études; - Rapports et alertes de contrôle des données supplémentaires. <p>Traitement de la paie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traitement normalisé de la paie pour l'ensemble du personnel, y compris dans les bureaux extérieurs. <p>Établissement de rapports</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités supplémentaires pour les tableaux de bord et fonctions d'analyse des RH. <p>Accès au système : 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>Technologie : (PeopleSoft)</p> <p><u>Libre-service</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès en ligne du personnel aux principales données personnelles et informations relatives aux états de paie. <p>Accès au système : tout le personnel</p> <p>Technologie : (PeopleSoft)</p>	<p><u>Libre-service</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles fonctions concernant les demandes de congés et d'absences et leur approbation; - Nouvelles fonctions permettant au personnel de demander des prestations spécifiques; - Nouvel outil de gestion des descriptions de poste par les administrateurs. <p>Accès au système : tout le personnel</p> <p>Technologie : (PeopleSoft)</p> <p><u>Recrutement</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement en ligne de candidats aussi bien internes qu'externes; - Rédaction et publication d'avis de vacance et d'offres de services; - Évaluation et sélection des candidats; - Analyse des mesures prises dans le cadre des recrutements; - Vérification des compétences et des profils personnels. <p>Accès au système : tout le personnel et les candidats externes</p> <p>Technologie : (Taleo)</p>	<p><u>Gestion de la formation</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration avec d'autres systèmes des RH; - Détermination des possibilités de formation (à partir des évaluations des performances); - Gestion des activités de formation planifiées; - Enregistrement des résultats des formations; - Suivi et analyse des besoins généraux du personnel en matière de formation. <p>Accès au système : tout le personnel</p> <p>Technologie : (à sélectionner)</p> <p><u>Gestion des procédures juridiques</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Suivi du cycle de vie des procédures juridiques concernant le personnel et des documents connexes.</p> <p>Accès au système : DGRH Section des politiques et du droit</p> <p>Technologie : (à sélectionner)</p>	<p><u>Performances du personnel</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion du cycle annuel des performances du personnel; - Suivi des objectifs individuels; - Capacité d'effectuer des évaluations sophistiquées du travail du personnel (évaluation par les pairs, 360, etc.); - Enregistrement des évaluations des performances; - Suivi et analyse des performances globales du personnel à l'échelle de l'Organisation. <p>Accès au système : tout le personnel</p> <p>Technologie : (à sélectionner)</p>

36. Les deux projets en cours d'exécution dans le domaine des ressources humaines sont administrés dans le cadre de la structure de gestion du portefeuille et supervisés par des comités directeurs de projet constitués des principaux acteurs opérationnels. Le tableau ci-après présente les risques les plus importants recensés pour ces deux projets, ainsi que les stratégies d'atténuation qui ont été mises en œuvre.

Risque	Description	Stratégie d'atténuation
Les systèmes de recrutement et de fonctions en libre-service pour le personnel ne sont pas intuitifs pour les utilisateurs.	La mise en place d'un système de recrutement non intuitif pour les candidats externes ou de fonctions en libre-service non intuitifs pour le personnel interne pourrait créer des situations négatives (personnel incapable d'utiliser les fonctions, ressources externes ne présentant pas leur candidature aux postes proposés, procédures de sélection retardées ou nombre important de demandes d'aide à traiter).	Sélectionner des technologies et des outils ayant atteint un stade de maturité et sont reconnus comme les leaders du marché. Effectuer des tests intensifs et exhaustifs avec de nombreux utilisateurs pour s'assurer de son ergonomie.
Intégrité des données et sécurité des données hébergées "dans le nuage".	L'outil de recrutement "Taleo" est un service axé sur l'informatique en nuage, ce qui signifie que les données de recrutement de l'OMPI seront stockées en nuage, en dehors de l'Organisation. La sécurité de ces données, dont certaines sont "confidentielles", présente donc un risque.	Assurer un cryptage approprié des données; travailler en collaboration avec l'unité chargée de l'assurance informatique à l'OMPI en vue de mettre en place des contrôles de sécurité efficaces. Veiller à ce que le fournisseur des services en nuage ait une bonne connaissance des mesures de sécurité les plus efficaces et les mette en œuvre. S'assurer que le système en nuage utilisé soit le plus approprié compte tenu de la sensibilité des données.

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

37. L'application de gestion des performances de l'Organisation 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.

38. Au cours de la période considérée, une version actualisée de l'application relative à la planification biennale a été réalisée dans le cadre du projet. Cette version comprend des améliorations des fonctions concernant l'affectation des ressources humaines en vue de renforcer la synergie avec l'application relative à la planification du programme de travail annuel. L'Organisation dispose désormais de processus opérationnels améliorés d'élaboration du programme de travail annuel et a opéré la transition vers la mise en production des versions 2014 et 2015 de l'application, qui a été intégrée à l'application relative à la planification biennale pour 2014-2015.

39. L'intégration sur mesure des outils de gestion des performances de l'Organisation avec le système FSCM permet d'établir une comparaison précise du budget avec les dépenses effectives, de procéder à des rapprochements et d'éviter une double saisie des données. Par ailleurs, l'intégration sur mesure des outils de gestion des performances de l'Organisation avec le logiciel PeopleSoft destiné aux ressources humaines permet de voir tous les postes dans le système de gestion des performances de l'Organisation afin de pouvoir attribuer des ressources humaines à des activités et facilite le calcul des coûts associés.

40. La mise en œuvre de l'application et des processus de gestion des performances de l'Organisation 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.

41. Le projet a doté les différents programmes de capacités améliorées en matière de suivi en mettant en place des fonctions permettant de mesurer les progrès accomplis par un programme donné au cours de l'exercice biennal. En outre, un module supplémentaire met l'accent sur l'évaluation des résultats sur la base de laquelle sont établis les rapports annuels sur l'exécution du programme qui sont soumis aux États membres.

42. Les avantages découlant de la planification du programme de travail annuel sont résumés ci-après.

Avantages obtenus en 2012	Avantages obtenus en 2013	Avantages obtenus en 2014	Avantages escomptés à la fin de 2015
<p><u>Planification du programme de travail annuel 2012-2013</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</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 sous plusieurs angles des informations liées au programme de travail, à savoir les résultats et l'entité chargée de la 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 FSCM; - Communication aux chefs de programme des dépenses effectives par activité selon le système FSCM dans des rapports trimestriels. 	<p><u>Planification du programme de travail annuel 2014-2015</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Fonctions du programme de travail annuel 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 reliés aux indicateurs de performance et aux résultats escomptés; - Planification du niveau des postes; - (Ré)affectation de postes aux activités de programme; - Première phase de l'intégration avec les modules RH et FSCM de PeopleSoft; - Production d'un grand nombre de rapports depuis l'application EPM à l'intention des utilisateurs et des équipes centrales. 	<p><u>Planification du programme de travail annuel 2014-2015</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Fonctions du programme de travail annuel pour 2014-2015 et ajustements fondés sur le retour d'information des utilisateurs;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration complète avec les modules RH et FSCM du système AIMS : <ul style="list-style-type: none"> o Dépenses effectives provenant du module FSCM; o Journaux budgétaires envoyés au module FSCM; o Nouvelles activités de programme envoyées au module FSCM; o Données sur les postes envoyées par le module RH de PeopleSoft. <p>Authentification des utilisateurs liée à l'annuaire électronique de l'Organisation.</p> <p>Production de rapports élaborés pour les utilisateurs finaux et les équipes centrales.</p>	<p><u>Planification du programme de travail annuel 2016-2017</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Fonctions du programme de travail annuel 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'outil d'analyse des données décisionnelles.</p>
<p>Accès au système : Division de l'exécution des programmes et du budget</p> <p>Technologie : (Essbase avec interface prise en charge par Excel)</p>	<p>Accès au système : utilisateurs finaux</p> <p>Technologie : (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p>Accès au système : utilisateurs finaux</p> <p>Technologie : (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p>Accès au système : utilisateurs finaux</p> <p>Technologie : (Essbase; Hyperion Planning, BI)</p>

43. Au cours de la période considérée, le projet de gestion des performances de l'Organisation a remanié l'application de planification biennale pour 2016-2017, à laquelle de nombreuses améliorations techniques ont été apportées. La fonction d'établissement de rapports, élaborée à titre de composante essentielle de l'actuelle application de gestion des performances de l'Organisation, fournit en outre à l'administration des données d'analyse

consolidées transversales en temps réel sur le programme et budget 2014-2015. Les avantages de ce projet pour la planification biennale sont résumés ci-après.

Avantages obtenus en 2012-2013	Avantages obtenus en 2014-2015
<p><u>Planification biennale 2014-2015</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</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 aspects relatifs à la planification (résultat escompté, catégorie de dépense, Plan d'action pour le développement, etc.) par programme, secteur ou unité. <p>Accès au système : utilisateurs finaux Technologie : (Essbase, Hyperion Planning)</p>	<p><u>Planification biennale 2016-2017</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <p>Fonctions de la planification biennale 2014-2015, avec les fonctions supplémentaires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publication du programme et budget; - automatisation des processus par le biais de systèmes de gestion des flux de données et de hiérarchies d'approbation. <p>Accès au système : utilisateurs finaux Technologie : (Essbase, Hyperion Planning)</p>

44. En vue d'assurer le suivi des risques dans le cadre du cycle de gestion des performances, un outil de gestion des ressources de l'Organisation a été mis en application au cours de la période considérée. Cet outil recense les risques liés aux programmes de l'Organisation, ainsi que les mesures d'atténuation qui leur sont associées. Un cours complet a été dispensé aux administrateurs afin de les former à la gestion des risques et à l'utilisation de cet outil. Le système de gestion des ressources de l'Organisation permet également de stocker des données sur les contrôles internes de l'Organisation.

45. Les avantages obtenus en matière de gestion des risques sont résumés ci-après.

Avantages obtenus en 2014-2015
<p><u>Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation</u></p> <p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion et suivi efficaces et économiques des risques - Audits efficaces - Valorisation du potentiel des données relatives aux risques - Intégrité accrue des données relatives aux risques - Planification reposant sur des informations plus fiables - Bases de la certification ISO27001:2013 pour la sécurité de l'information - Conformité avec les recommandations relatives à la mise en place d'un système solide de gestion des risques <p>Accès au système : utilisateurs finaux Technologie : (Acuity STREAM)</p>

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

46. Grâce à la mise en œuvre complète du système de gestion des performances de l'Organisation, l'OMPI est devenue le chef de file des institutions du système des Nations Unies en matière d'application d'un mécanisme de gestion axée sur les résultats assorti d'un ensemble complet d'outils et de systèmes opérationnels intégrés. La mise en place de ces outils est considérée comme une condition préalable pour ancrer solidement une culture du résultat au sein de l'Organisation.

47. Le projet d'analyse de données décisionnelles vise à fournir des moyens analytiques transversaux à différentes parties prenantes internes et externes pour leur permettre de mieux comprendre les principaux facteurs et caractéristiques d'exécution de leurs programmes. La mise en place de ces moyens se fera de manière échelonnée de sorte que les principes tirés des pratiques recommandées soient respectés et que les informations répondent à des normes de qualité des données bien précises.

48. Au cours de cette étape, le projet d'analyse de données décisionnelles a élargi le système d'importation des données aux modules FSCM, HR et EPM, des travaux étant en cours afin d'intégrer un certain nombre d'autres applications de l'OMPI. Des spécialistes de ces domaines d'activité ont été formés à la production d'analyses de données décisionnelles.

Cinquante-six tableaux de bord ont été créés jusqu'ici, notamment dans les domaines des ressources humaines, des achats et de la gestion des programmes. Les tableaux de bord continueront d'être diffusés au fur et à mesure de leur création et de la mise à disposition de nouveaux flux de données.

49. Des prototypes continuent d'être utilisés pour étudier comment des flux de données provenant d'autres sources, telles que les systèmes de gestion des ressources de l'Organisation et e-Work, peuvent être intégrés et fédérés dans l'entrepôt de données du module d'analyse de données décisionnelles.

50. Le tableau ci-après indique les avantages découlant de l'analyse des données décisionnelles.

Avantages obtenus en 2012-2013	Avantages obtenus en 2014-2015	Avantages escomptés dans l'avenir
<p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de l'infrastructure technologique; - Flux de données provenant du module FSCM; - Applications Oracle d'analyse des données décisionnelles à l'usage des départements des finances et des achats; - Prototypes de tableaux de bord sur mesure à l'usage de la haute direction; - Authentification des utilisateurs liée à l'annuaire électronique de l'Organisation. <p>Accès au système : certains des principaux utilisateurs</p> <p>Technologie : Oracle Business Intelligence</p>	<p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flux de données provenant des modules HR, EPM et des données relatives aux risques provenant du module ERM; - Tableaux de bord sur mesure à l'usage de la haute direction; - Application Oracle d'analyse des données décisionnelles pour les ressources humaines; - Tableaux de bord sur mesure à l'usage du DGRH et des divisions de l'exécution des programmes, des achats et des finances. <p>Accès au système : cercle élargi des parties prenantes</p> <p>Technologie : Oracle Business Intelligence</p>	<p>Fonctionnalités disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flux de données provenant du module ERM pour les contrôles et les mesures à prendre; - Flux de données provenant de sources autres que le système ERP; - Amélioration des tableaux de bord à l'usage de la haute direction qui contiennent davantage d'informations; - Tableaux de bord à l'usage des parties prenantes externes telles que les États membres ou les clients. <p>Accès au système : cercle élargi des parties prenantes</p> <p>Technologie : Oracle Business Intelligence</p>

51. Le projet relatif à l'analyse des données décisionnelles s'achèvera en 2015, à la suite de la mise en place des flux de données provenant de sources autres que le système ERP, la diffusion de la première série de tableaux de bord et la création au sein de l'Organisation des compétences nécessaires pour assurer le fonctionnement des solutions. Si le projet relatif à l'analyse des données décisionnelles s'achève, il convient néanmoins de noter qu'il s'agit d'un projet au long cours et que de nouveaux critères, de nouvelles sources de données et de nouvelles améliorations seront requises afin que les modules continuent de répondre aux besoins de l'Organisation, également en constante évolution. C'est pourquoi, le projet se poursuivra dans le cadre des activités d'appui opérationnel et certains des avantages escomptés dans l'avenir qui sont indiqués plus haut seront acquis dans ce cadre.

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

Risque	Description	Stratégie d'atténuation
Effet non optimal de l'analyse des données décisionnelles.	Les secteurs opérationnels pourraient ne pas être en mesure de retirer un bénéfice optimal des capacités d'analyse des données décisionnelles.	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 FINANCES, ACHATS ET VOYAGES DU SYSTEME AIMS

53. Au cours de la période considérée, un outil de réservation en ligne, TravelDoo, a été mis en place dans le cadre d'une procédure d'installation progressive qui s'est achevée au cours du dernier trimestre de 2014. Les avantages de ce système, dénommé "myWay", se font déjà sentir avec la réduction des coûts liés aux transactions et à l'émission des billets pour les voyages grâce à l'amélioration des procédures.

54. L'intégration de l'ERP avec les systèmes du service de traduction du Traité de coopération en matière de brevets (PCT) a été achevée avec succès au cours du deuxième semestre de 2014. Elle a permis d'obtenir des informations plus fines et précises dans le cadre du module FSCM sans augmenter la charge de travail manuelle requise à cet effet. Les avantages pour l'OMPI se traduisent notamment par une procédure rationalisée et plus souple, la suppression de la nécessité de prévoir une provision budgétaire de fin d'exercice pour le travail de traduction et une amélioration de la traçabilité et des activités d'établissement de rapports et d'analyse.

55. Le projet de mise à niveau du logiciel PeopleSoft 9.2 a été lancé à la fin de 2014 en vue de mettre en place la dernière version des modules HR et FSCM du logiciel PeopleSoft en vigueur. L'occasion a été saisie, dans le cadre de ce projet, de mettre en œuvre de nouvelles fonctions standard et de supprimer les adaptations, par exemple le passage à l'indicateur de paiement standard pour l'application relative aux comptes débiteurs et à la facturation.

56. La Section des applications administratives et de gestion, qui est chargée de l'appui au système AIMS, a lancé un projet de remplacement du module relatif aux voyages et aux manifestations par un autre module conçu au moyen des outils sur lesquels repose le logiciel PeopleSoft. Cela permettra à l'OMPI de remplacer l'ancien système Metastorm qui, bientôt, ne sera plus pris en charge. L'adoption d'un nouveau module relatif aux voyages et aux manifestations donnera aussi l'occasion de concevoir une base réutilisable dotée de fonctions susceptibles d'être utilisées par d'autres modules ERP tels que la base de données de contacts et un nouveau système de services de conférence. L'OMPI sera ainsi en mesure de rationaliser le nombre de modules utilisés, d'améliorer l'appui fourni, de réduire les risques associés à l'utilisation d'un grand nombre d'outils ou de modules et d'utiliser plus efficacement ses ressources.

57. Le tableau ci-après présente les principaux risques et les stratégies d'atténuation mises en œuvre.

Risque	Description	Stratégie d'atténuation
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.	Recenser les besoins en matière de formation au tout début du projet. Veiller à l'élaboration et à la mise à disposition de la documentation dans un catalogue de formation unique pour les projets, ainsi qu'à la formation dans le cadre des opérations courantes. Institutionnaliser la formation en fonction des besoins.
La Section des applications administratives et de gestion n'apporte pas un appui suffisant aux utilisateurs.	Compréhension insuffisante des nouveaux modules ERP par la Section des applications administratives et de gestion 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 la Section des applications administratives et de gestion participent pleinement aux divers projets pour acquérir une compréhension approfondie des nouvelles fonctions techniques et opérationnelles. Élaborer et mettre en œuvre un plan concerté pour chaque projet afin d'assurer une transmission efficace des connaissances à la Section des applications administratives et de gestion.

58. Le paragraphe de décision ci-après est proposé.

59. 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/24/14)

[Fin du document]