

## **Comité du programme et budget**

**Vingt-cinquième session**  
**Genève, 29 août – 2 septembre 2016**

### **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 2015 à mai 2016. Ce rapport contient également une synthèse du plan actualisé de mise en œuvre du portefeuille, ainsi que des ajustements 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).

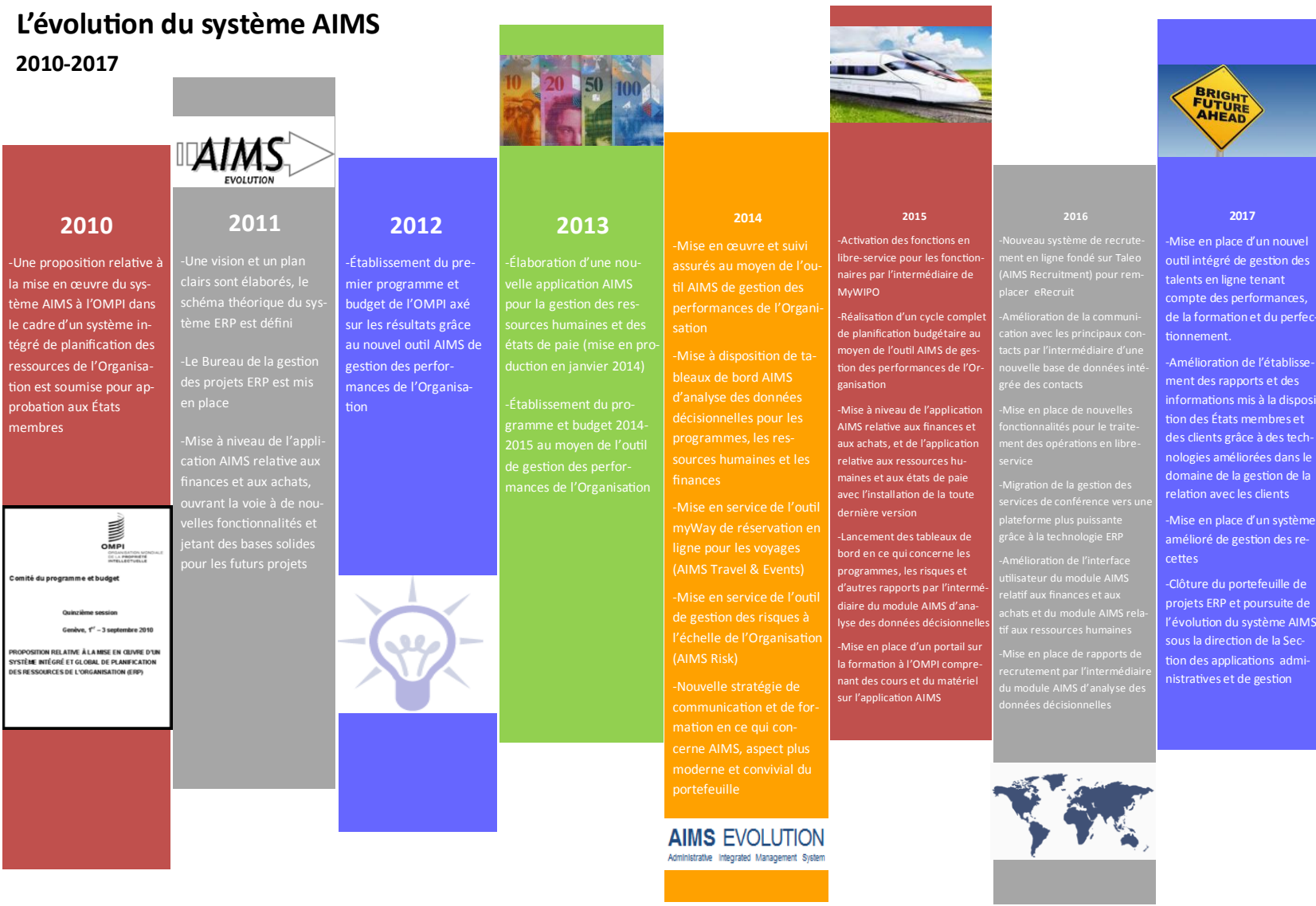
4. La première série de projets vise à fournir à l'OMPI un ensemble exhaustif d'outils pour consolider la gestion des ressources humaines, comprenant la gestion des postes, les prestations et les avantages, les états de paie, le recrutement, les performances des fonctionnaires, ainsi que la formation et le perfectionnement.
5. La deuxième série de projets a fourni 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, a également été renforcé dans le cadre de cette série de projets.
6. La troisième série de projets a perfectionné 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 permettra à l'OMPI d'acquérir de l'expérience en ce qui concerne les notions et les pratiques relatives à la gestion 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, des bases de données de contacts, la gestion des accès et l'analyse du comportement des clients, et par le remplacement de certains des systèmes axés sur les clients. L'OMPI a créé un conseil des services à la clientèle en dehors du portefeuille de projets ERP, chargé de traiter les questions relatives aux objectifs, à la gouvernance et à la feuille de route générale, afin d'aboutir à un système plus global de gestion de la relation avec les clients.
8. L'OMPI a retenu une approche par phases pour la mise en œuvre de ces projets, afin de pouvoir faire évoluer les capacités de l'ERP de manière progressive, cohérente et mesurée. Cette approche dépend aussi des besoins opérationnels et des priorités de l'Organisation et tient compte de la capacité des unités administratives concernées à absorber et à intégrer ces changements.
9. La qualité, la précision et l'achèvement dans les limites du budget approuvé sont les principaux moteurs dans la mise en œuvre du portefeuille ERP. Le calendrier révisé présenté dans le rapport de 2015 était fondé sur ces critères et sur la capacité des unités administratives à absorber et à intégrer les changements mis en œuvre. Un plan indiquant le calendrier de mise en œuvre des projets restants, dans le cadre du calendrier révisé pour la clôture du portefeuille en 2017, figure plus loin dans ce rapport.

### **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 n° 1 ci-après illustre l'évolution du système et les plans pour l'avenir jusqu'à la fin de la mise en œuvre du portefeuille.

Diagramme n° 1 – Évolution du système AIMS

**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.

#### IV. VERIFICATION ET VALIDATION INDEPENDANTES

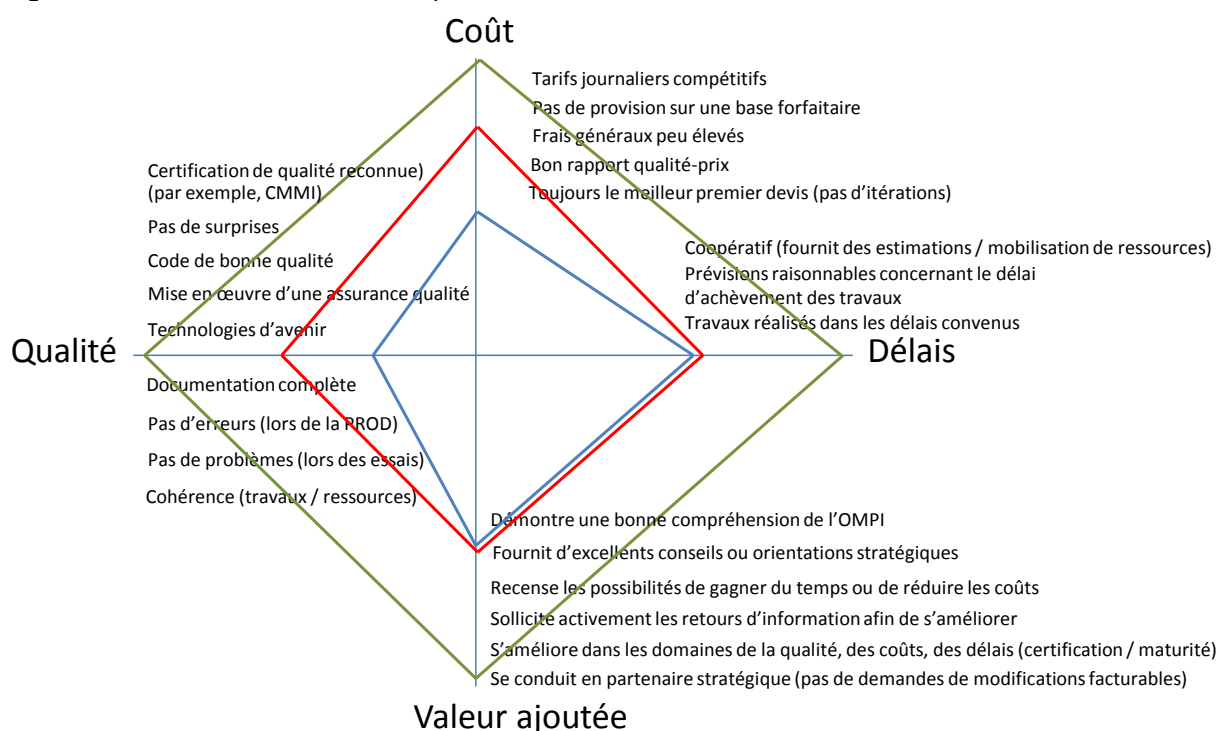
12. Un premier exercice de vérification et de validation indépendantes a été réalisé en 2013 et les recommandations ont été pleinement mises en œuvre. Au cours de l'année 2016, un second exercice de vérification et de validation indépendantes sera réalisé par un prestataire externe indépendant. Cet exercice portera notamment sur les avantages opérationnels et générera des idées et des recommandations pour tirer parti au maximum des systèmes mis en place dans le cadre du portefeuille de projets ERP après la clôture du portefeuille en 2017.

#### V. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTENAIRES D'EXECUTION EXTERNES

13. 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.

14. Le diagramme n° 2 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 des deux principaux partenaires d'exécution du projet ERP utilisés au cours de la période considérée sont indiquées par des losanges rouge et bleu; plus le losange est grand, plus le nombre de critères remplis par le partenaire est élevé.

Diagramme n° 2 – Performances des partenaires d'exécution externes



15. Le diagramme ci-dessus indique clairement que les deux principaux partenaires d'exécution du projet ont des forces et des faiblesses. Au cours de la période considérée, les deux partenaires ont amélioré leurs performances par rapport à la période précédente. Pour obtenir ce résultat, l'OMPI a

- incorporé des indicateurs d'exécution décisifs dans les contrats, en les assortissant d'un suivi régulier et de mesures correctives;
- veillé 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;
- exercé un contrôle indépendant renforcé afin d'assurer un niveau de qualité acceptable avant le passage à l'étape suivante d'un projet; et
- prévu des pénalités dans les contrats en cas de mauvaises performances.

16. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, l'OMPI va continuer de travailler avec les principaux partenaires d'exécution du projet pour réduire l'écart entre les performances effectives et l'idéal visé.

## VI. COMMUNICATIONS

17. Le Département des technologies de l'information et de la communication est en train de mettre sur pied un projet relatif à la mise en place d'un système de gestion des contenus à l'échelle de l'Organisation. La recommandation n° 6 découlant de l'audit de performance du système ERP réalisé en 2014 par les vérificateurs externes encourageait l'OMPI à renforcer son système de gestion des documents, de sorte que tous les documents relatifs aux projets soient réunis au même endroit. L'OMPI a accepté cette recommandation et a proposé que le système ERP soit le premier à bénéficier d'un système de gestion des contenus. Cependant, du fait que le système de gestion des contenus est mis en place par phases, il est peu probable qu'il soit prêt à temps pour pouvoir être intégré dans le portefeuille ERP, qui sera clôturé en 2017. Par conséquent, l'Organisation va continuer de tirer le meilleur parti des outils existants de partage des connaissances dans le cadre du portefeuille (Intranet, Wiki, dossiers partagés et messagerie électronique) pour diffuser l'information et pour tenir les parties prenantes régulièrement informées de l'évolution des projets et du portefeuille de manière générale. Compte tenu de ce qui précède, la recommandation n° 6 du vérificateur externe devrait ainsi être classée.

18. Le Bureau de gestion du projet ERP continue de communiquer avec les fonctionnaires à tous les niveaux. Parmi les principales initiatives menées en 2015, il convient de citer une séance d'information "Quoi de neuf à l'OMPI" tenue en novembre, qui a suscité un vif intérêt parmi les fonctionnaires. Les numéros de l'été et de l'hiver 2015 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. Un certain nombre d'activités de communication et de formation ont également été organisées en ce qui concerne le projet relatif à la mise à niveau de PeopleSoft ainsi que le projet relatif au recrutement, qui touchent tous deux un grand nombre d'utilisateurs. Certaines de ces activités comprenaient des séances de discussion ouvertes, des vidéos de formation, l'envoi de courriels, ainsi que la diffusion du numéro de l'été 2016 du bulletin d'information.

20. Enfin, une enquête a été réalisée en 2015 auprès des utilisateurs du système AIMS afin de connaître l'avis des fonctionnaires sur l'accessibilité du système AIMS. Les résultats de cette enquête ont permis de recenser un certain nombre d'améliorations possibles, qui sont en

cours ou terminées. Cette enquête sera réalisée à nouveau plus tard en 2016 pour déterminer si les modifications apportées ont contribué à améliorer l'accessibilité du système AIMS et si des améliorations supplémentaires sont possibles.

## 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'activité et catégorie de dépense ainsi que de l'utilisation estimée du budget jusqu'à la fin de 2016.

### Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP (par grand domaine d'activité) (en francs suisses, au 31 mai 2016)

Grand domaine d'activité	Budget initial du projet	Budget actualisé <sup>1</sup>	Montants réalisés à ce jour <sup>2</sup>	Utilisation réelle <sup>3</sup>	État d'avancement	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2016 <sup>4</sup>
Gestion des programmes et du changement	3 830 200	4 187 968	2 722 200	65%	73%	3 328 648
Gestion et mise en valeur des ressources humaines	8 945 755	8 351 724	4 951 345	59%	68%	6 390 958
Gestion des performances de l'Organisation	6 017 982	6 073 898	5 833 658	96%	100%	5 875 898
Gestion de la relation avec les clients	1 955 690	1 365 433	108 925	8%	4%	551 565
Perfectionnement du système AIMS	4 591 840	3 981 440	3 221 615	81%	73%	3 447 940
Provisions pour imprévus <sup>5</sup>	-	1 381 004	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>25 341 467</b>	<b>25 341 467</b>	<b>16 837 743</b>	<b>66%</b>	<b>73%</b>	<b>19 595 009</b>

<sup>1</sup> Soit les montants réalisés au 31 mai 2016 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).

<sup>2</sup> Soit les dépenses au 31 mai 2016.

<sup>3</sup> Soit les montants réalisés au 31 mai 2016 par rapport au budget actualisé.

<sup>4</sup> Soit les montants réalisés au 31 mai 2016 et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2016, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

<sup>5</sup> 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 dépense)

(en francs suisses, au 31 mai 2016)

Catégorie de dépense	Budget initial du projet	Budget actualisé <sup>1</sup>	Montants réalisés à ce jour <sup>2</sup>	Utilisation estimée du budget d'ici la fin de 2016 <sup>3</sup>
Hébergement des applications	1 383 360	390 243	191 182	234 566
Acquisition de logiciels	3 989 738	2 652 050	2 312 062	2 527 112
Personnel affecté au projet	5 564 680	6 939 876	5 987 149	6 319 476
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	1 572 128	1 179 428	1 390 628
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	10 594 701	6 480 414	8 108 602
Formation	1 253 780	475 447	175 587	360 607
Communications et autres	550 000	1 336 017	511 921	654 017
Provisions pour imprévus <sup>4</sup>	-	1 381 004	-	-
<b>Total</b>	<b>25 341 467</b>	<b>25 341 467</b>	<b>16 801 192</b>	<b>19 595 009</b>

<sup>1</sup> Soit les montants réalisés au 31 mai 2016 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).

<sup>2</sup> Soit les dépenses au 31 mai 2016.

<sup>3</sup> Soit les montants réalisés au 31 mai 2016 et les dépenses prévues jusqu'à la fin de 2016, sur la base des estimations actuelles concernant les dépenses.

<sup>4</sup> 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 reste en bonne voie et tous les projets relatifs aux grands domaines d'activité devraient être réalisés dans les limites du budget initial approuvé.

24. Dans le rapport de 2015, il était prévu que le montant définitif des dépenses au titre du projet relatif à la gestion des performances de l'Organisation soit légèrement (3,5%) au-dessus du budget initial prévu en 2010. Au cours de la période considérée, ces dépenses supplémentaires ont été gérées rigoureusement et les estimations actuelles indiquent que le montant définitif des dépenses dans ce domaine sera désormais de moins de 1% au-dessus du budget initial prévu.

25. Le montant définitif des dépenses dans le domaine de la gestion des programmes et du changement est actuellement estimé à 9% au-dessus du budget initial prévu en 2010. Cette hausse résulte des capacités de gestion supplémentaires nécessaires pour intégrer les solutions dans les opérations de l'Organisation de manière à en assurer la pérennité et l'efficacité après la clôture du portefeuille.

26. Le budget actualisé pour le domaine de la gestion et de la mise en valeur des ressources humaines est supérieur à celui indiqué dans le rapport de 2015. Cette augmentation résulte de deux facteurs. Tout d'abord, le projet relatif au recrutement lancé récemment a nécessité 10 mois de plus que prévu et, bien que les dépenses relatives aux partenaires d'exécution soient fixes, les autres dépenses internes, concernant par exemple les ressources, les remplacements, etc., ont augmenté proportionnellement à l'allongement de la durée du projet. À noter qu'il s'agit du tout premier projet axé sur l'informatique en nuage et qu'il a nécessité des moyens considérables en termes de planification et d'évaluation des risques et de stratégie d'atténuation. Ensuite, le budget estimé reçu du partenaire d'exécution pour le projet de gestion des talents, actuellement en phase de planification, est supérieur au budget initial prévu en 2010. Cependant, les projets relatifs à la gestion et à la mise en valeur des ressources humaines devraient s'inscrire dans les limites du budget initial prévu en 2010 compte tenu des économies faites dans le cadre des projets déjà réalisés.

27. Les dépenses relatives aux partenaires d'exécution externes sont actuellement estimées à 7% au-dessus du budget initial prévu en 2010. Cette augmentation découle du projet relatif à la gestion des talents, comme indiqué au paragraphe précédent. Afin de limiter cette augmentation potentielle des dépenses, un appel d'offres a été lancé, qui devrait ramener le montant des dépenses au niveau du budget initial prévu en 2010. À noter que cet appel d'offres prend un certain temps, non prévu, qui pourrait avoir une incidence par la suite sur le déroulement du calendrier général.

28. En 2015, il avait été indiqué que les dépenses relatives au personnel affecté au projet seraient supérieures au budget initial prévu en 2010. Cette augmentation découlait principalement du fait que l'OMPI devrait engager davantage d'agents temporaires qualifiés par l'intermédiaire de mises au concours, plutôt que de reposer sur des consultants plus coûteux du partenaire d'exécution, auxquels s'ajouteraient les frais généraux de l'entité commerciale. Au cours de la période considérée, ces dépenses supplémentaires de personnel ont été gérées rigoureusement et l'estimation actuelle est en deçà de celle de 2015, même si elle est encore de 25% au-dessus du budget initial prévu en 2010.

29. L'autre catégorie de dépense qui, selon les prévisions, devrait afficher un montant supérieur au budget initial prévu en 2010 concerne les communication et autres. Cette hausse résulte de la nécessité d'augmenter le budget de stabilisation, compris dans cette catégorie de dépense, afin d'assurer que l'équipe de soutien opérationnel dispose de compétences suffisantes pour la prise en charge des nouvelles technologies. La décision en ce qui concerne le budget de stabilisation a été prise par l'équipe chargée des opérations après qu'il a tiré des enseignements des projets récemment terminés.

30. Les provisions pour imprévus correspondent à des fonds initialement alloués à des projets qui n'ont pas été utilisés aux fins de leur réalisation pour diverses raisons, par exemple des économies réalisées dans le cadre de la négociation des contrats, des prix fixes ou encore une planification et une gestion rigoureuses des ressources. Pendant toute la durée de la mise en œuvre du portefeuille, les besoins de l'Organisation ont évolué naturellement et continueront d'évoluer, de nouveaux besoins opérationnels et priorités apparaîtront et d'autres disparaîtront. 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.

31. En 2015, il avait été indiqué qu'un groupe de travail avait été établi par le DGRH en vue d'examiner les politiques et règlements relatifs à l'horaire de travail variable (Flexitime). Il avait été indiqué également que les recommandations de ce groupe de travail pourraient nécessiter une mise à niveau du système Flexitime existant et que les provisions à disposition pourraient être utilisées pour financer le projet. Au moment de l'établissement du présent rapport, le groupe de travail n'avait pas encore formulé ses recommandations et, par conséquent, ce projet, si nécessaire, serait à présent soumis aux conditions énoncées au paragraphe 34 ci-après.

32. Globalement, le portefeuille de projets ERP devrait être mis en œuvre dans les limites du budget initial approuvé.



## VIII. CALENDRIER D'EXECUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

33. 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.

34. Dans le rapport de 2015, le plan révisé de mise en œuvre future du portefeuille AIMS indiquait les projets restants à mettre en œuvre en 2016 et 2017. Par conséquent, le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS approuve un projet uniquement si :

- les objectifs correspondent à ceux déterminés au départ pour le portefeuille;
- le projet présente un argument commercial fort, fondé sur une analyse détaillée des coûts et des bénéfices;
- le projet peut être achevé à la mi-2017; et
- des ressources sont disponibles pour le mettre en œuvre parallèlement aux activités ordinaires, projets et initiatives ERP existants en dehors du portefeuille, sans porter préjudice à ceux-ci; et si
- le budget est suffisant pour financer le projet jusqu'à la fin.

35. Le diagramme n° 3 ci-après présente un aperçu des projets en cours (recrutement, libre-service et base de données de contacts indiqués en couleur). Les autres projets encore en attente d'approbation par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS au moment de l'établissement du présent rapport sont indiqués en gris. Le projet de refonte du projet relatif aux voyages et aux manifestations est indiqué en blanc car il ne fait pas partie du portefeuille. Il figure néanmoins dans le plan car il dépend de deux projets du portefeuille (intégration des outils de réservation en ligne et transition du DSS) pour sa réalisation. Le Département des techniques de l'information et de la communication est également en train de mettre sur pied des projets en matière de collaboration et de gestion des contenus qui ne sont pas indiqués, mais certains projets du portefeuille dépendent de la mise en œuvre de certaines phases de ces projets.

Diagramme n° 3 – Plan de mise en œuvre future du portefeuille AIMS

### Plan de mise en œuvre future du portefeuille AIMS

	T2 2016	T3 2016	T4 2016	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017
HR	Recrutement	Gestion des talents					
	Libre-service						
		Remplacement du Flexitime					
AIMS	Refonte du projet relatif aux voyages et aux manifestations					Intégration outils de réservation en ligne	
		Gestion des recettes					
CRM	Base de données de contacts	Transition services de conférence				Transition du DSS	
		Entrepôt de données clients			Portail financier clients		

36. Les projets ne relevant pas du portefeuille sont suivis de près et tout est mis en œuvre pour qu'ils soient achevés dès que possible, de sorte que les projets qui en dépendent puissent être exécutés dans le cadre du portefeuille, pour autant qu'ils satisfassent aux conditions énoncées au paragraphe 34.

37. Les projets prévus pour 2016-2017 seront mis en œuvre 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 à la fin de 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

38. 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 certains des 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'à la mi-2017. Abandonner les projets qui ne satisfont pas les conditions pour faire partie du portefeuille. Réutiliser les technologies et capacités existantes afin de réduire à un minimum l'apport de nouvelles technologies et le temps nécessaire pour acquérir les connaissances correspondantes.
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. Réaliser un exercice de vérification et de validation indépendantes axé sur les avantages pour aider à recenser les moyens permettant de tirer parti au maximum du portefeuille.
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.	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.
Dérive des objectifs due à des attentes plus élevées	Après le succès rencontré dans la réalisation de plusieurs projets, la base d'utilisateurs gagnera en maturité, ce qui se traduira par des demandes pour des fonctions plus complexes. Ces demandes pourraient élargir la portée des projets restants et du portefeuille au-delà de ce qui est réalisable dans le temps imparti.	Veiller à ce que les futurs projets reposent sur une analyse solide tenant compte de la portée du projet, des dépenses, des délais et des avantages, et à ce que seuls les projets pouvant être justifiés soient pris en considération. Veiller à ce que les projets existants soient fondés sur un solide processus de gouvernance, de sorte que la portée du projet ne soit pas élargie sans une analyse ou une approbation préalable.

## **X. PRINCIPAUX ACQUIS PAR SERIE DE PROJETS**

### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

39. Au cours de la période considérée, un nouvel outil de recrutement, Taleo, a été mis en place au sein de l'Organisation. Cet outil offre à l'OMPI un moyen moderne et efficace pour recruter du personnel et pour attirer des personnes qui cherchent d'autres possibilités telles que des bourses, des stages ou des contrats relatifs à des services contractuels de personnes. Parallèlement à la mise en place de ce nouvel outil, l'OMPI a actualisé ses pages consacrées aux postes à pourvoir afin de les rendre plus attrayantes pour les candidats du monde entier.

40. Après l'achèvement du projet de mise à niveau de PeopleSoft, au sujet duquel on trouvera des informations détaillées au paragraphe 53, les fonctions en libre-service, mises en place en janvier 2015, ont été étendues à d'autres opérations. Des fonctions supplémentaires seront ajoutées au cours de l'année 2016.

41. L'intégration des systèmes relatifs aux ressources humaines avec d'autres systèmes a été étendue, davantage de données sur les ressources humaines étant désormais disponibles dans le module d'analyse des données décisionnelles, ce qui a permis d'améliorer les tableaux de bord sur les ressources humaines. De plus, les données sur les ressources humaines ont été intégrées dans les tableaux de bord relatifs au contrôle de la qualité des données dans le module d'analyse des données décisionnelles, ce qui assure que les données dans les systèmes sources soient précises, actualisées et cohérentes d'un module ERP à l'autre.

42. Au cours de la période considérée, le DGRH a procédé à un examen relatif à la mise en place d'un système de gestion des procédures juridiques en 2016. L'examen a révélé que le système actuel était approprié, c'est pourquoi le projet relatif à la mise en place d'un système de gestion des procédures juridiques a été abandonné.

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

Avantages obtenus en 2014	Avantages obtenus en 2015	Avantages obtenus ou escomptés en 2016	Avantages escomptés en 2017
<p><b>Fonctions de base RH/paie</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 en vue d'assurer le suivi.</li> </ul> <p><b>Gestion des RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelle interface avec la CCPNU;</li> <li>- Nouvel outil de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études;</li> <li>- Rapports et alertes de contrôle des données supplémentaires.</li> </ul> <p><b>Traitement de la paie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement normalisé de la paie pour l'ensemble du personnel, y compris dans les bureaux extérieurs.</li> </ul> <p><b>Établissement de rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités supplémentaires pour les tableaux de bord et fonctions d'analyse des RH.</li> </ul>	<p><b>Libre-service</b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès en ligne du personnel aux principales données personnelles et informations relatives aux états de paie.</li> </ul>	<p><b>Recrutement</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> </ul> <p><b>Libre-service</b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles fonctions concernant les demandes de congés et d'absences et leur approbation;</li> <li>- Nouvelles fonctions permettant au personnel de demander des prestations spécifiques;</li> <li>- Nouvel outil de gestion des descriptions de poste par les administrateurs.</li> </ul>	<p><b>Performances du personnel</b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du cycle annuel des performances 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 performances;</li> <li>- Suivi et analyse des performances globales du personnel à l'échelle de l'Organisation.</li> </ul> <p><b>Gestion de la formation</b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination des possibilités de formation (à partir des évaluations des performances);</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>Utilisateurs :</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>Utilisateurs :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> PeopleSoft</p>	<p><b>Utilisateurs :</b> DGRH, Division des achats et des voyages, tout le personnel, candidats internes et externes (recrutement) et tout le personnel (libre-service)</p> <p><b>Technologie :</b> Taleo (recrutement) et PeopleSoft (libre-service)</p>	<p><b>Utilisateurs :</b> tout le personnel</p> <p><b>Technologie :</b> PeopleSoft</p>

#### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GRÂCE À LA MISE EN PLACE D'OUTILS DE GESTION DES PERFORMANCES DE L'ORGANISATION)

44. 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, un suivi et une gestion des ressources cohérentes dans ce domaine. Elle offre aux chefs de programme la possibilité d'élaborer leurs programmes biennaux et annuels et de surveiller leurs programmes de travail 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.

45. Au cours de la période considérée, la série de projets relatifs aux outils de gestion des performances de l'Organisation a été clôturée après la mise en place réussie d'un certain nombre d'outils. À la clôture, les opérations de maintenance et de développement des outils ont été reprises par la Section des applications administratives et de gestion.

46. Afin d'assurer une transition en douceur, un certain nombre de ressources ont été fournies et financées par le portefeuille de sorte que la Section des applications administratives et de gestion puisse assurer la maintenance et le développement des outils de gestion des performances de l'Organisation. On peut citer notamment :

- a) une nouvelle application relative à la planification du programme de travail annuel pour l'exercice biennal 2016-2017;
- b) des améliorations notables au niveau de l'intégration des modules EPM, FSCM et RH, pour renforcer le partage des informations et simplifier certains processus, en particulier en ce qui concerne le report de postes fixes d'un exercice biennal au suivant et la présentation du budget et des montants réalisés par niveau de poste.

47. 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 obtenus en 2015
<p><b><u>Planification du programme de travail annuel 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, à savoir les résultats et 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 téléchargement 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><u>Planification du programme de travail annuel 2014-2015</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Fonctions du programme de travail annuel 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 de 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><u>Planification du programme de travail annuel 2014-2015</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></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"> <li>- Intégration complète avec les modules RH et FSCM du système AIMS : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dépenses effectives provenant du module FSCM;</li> <li>o Journaux budgétaires envoyés au module FSCM;</li> <li>o Nouvelles activités de programme envoyées au module FSCM;</li> <li>o Données sur les postes envoyées par le module RH de PeopleSoft.</li> </ul> </li> </ul> <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><b><u>Planification du programme de travail annuel 2016-2017</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Fonctions du programme de travail annuel pour 2016-2017 et ajustements fondés sur le retour d'information des utilisateurs;</p> <p>Intégration améliorée avec les modules RH et FSCM du système AIMS;</p> <p>Suivi des dépenses de personnel effectives par niveau de poste.</p>
<p><b>Utilisateurs :</b> Division de l'exécution des programmes et du budget</p> <p><b>Technologie :</b> Essbase avec interface prise en charge par Excel</p>	<p><b>Utilisateurs :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologie :</b> Essbase; Hyperion Planning</p>	<p><b>Utilisateurs :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologie :</b> Essbase; Hyperion Planning</p>	<p><b>Utilisateurs :</b> utilisateurs finaux</p> <p><b>Technologie :</b> Essbase. Hyperion Planning, BI</p>

48. Au cours de la période considérée, la version actualisée de l'application relative à la planification biennale, réalisée durant la période visée dans le précédent rapport, a été utilisée pour l'exercice biennal 2016-2017. Celle-ci a permis la création de plusieurs scénarios concernant les résultats dans le cadre du programme et budget. Les avantages de ce projet pour la planification biennale sont résumés ci-après.

Avantages obtenus en 2012-2013	Avantages obtenus en 2014-2015
<p><b><u>Planification biennale 2014-2015</u></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>- <i>Analyse des aspects relatifs à la planification (résultat escompté, catégorie de dépense, Plan d'action pour le développement, etc.) par programme, secteur ou unité.</i></li> </ul> <p><b>Utilisateurs :</b> utilisateurs finaux  <b>Technologie :</b> Essbase, Hyperion Planning</p>	<p><b><u>Planification biennale 2016-2017</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <p>Planification biennale prête pour 2016-2017 avec des fonctionnalités supplémentaires pour prendre en charge l'amélioration de l'affectation des ressources humaines en fonction des résultats escomptés.</p> <p><b>Utilisateurs :</b> utilisateurs finaux  <b>Technologie :</b> Essbase, Hyperion Planning</p>

49. Au cours de la période considérée et après que la portée du projet a été déterminée, qu'une formation a été dispensée aux utilisateurs, que les données sur les contrôles internes et les mesures d'atténuation ont été intégrées dans le module d'analyse des données décisionnelles et que les mécanismes de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation ont été intégrés dans les processus de planification biennaux et annuels, le projet relatif à la gestion des ressources de l'Organisation a été clôturé.

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

Avantages obtenus en 2014-2015
<p><b><u>Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation</u></b></p> <p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et suivi efficaces et économiques des risques</li> <li>- Audits efficaces</li> <li>- Valorisation du potentiel des données relatives aux risques</li> <li>- Intégrité accrue des données relatives aux risques</li> <li>- Planification reposant sur des informations plus fiables</li> <li>- Certification ISO27001:2013 pour la sécurité de l'information obtenue</li> <li>- Conformité avec les recommandations relatives à la mise en place d'un système solide de gestion des risques</li> <li>- Contrôles reliés aux risques à l'intérieur de l'outil</li> <li>- Gestion de la continuité des opérations et gestion de la résilience de l'Organisation</li> </ul> <p><b>Utilisateurs :</b> dépositaires du risque et dépositaires des stratégies d'intervention  <b>Technologie :</b> Acuity STREAM</p>

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

51. Au cours de la période considérée et après que la portée du projet a été déterminée et que le système d'importation des données a été élargi pour prendre en charge les flux de données sur les contrôles internes et les mesures d'atténuation provenant de l'outil de gestion des ressources de l'Organisation, comme indiqué auparavant, le projet de mise en place d'un

module d'analyse des données décisionnelles a été clôturé. À la clôture, les opérations de maintenance et de développement de l'outil d'analyse des données décisionnelles ont été reprises avec succès par la Section des applications administratives et de gestion, un certain nombre de ressources étant fournies et financées par le portefeuille au cours de la période de stabilisation du module d'analyse des données décisionnelles.

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

Avantages obtenus en 2012-2013	Avantages obtenus en 2014-2015
<p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de l'infrastructure technologique;</li> <li>- Flux de données provenant du module FSCM;</li> <li>- Applications Oracle d'analyse des données décisionnelles à l'usage des départements des finances et des achats;</li> <li>- Prototypes de tableaux de bord sur mesure à l'usage de la haute direction;</li> <li>- Authentification des utilisateurs liée à l'annuaire électronique de l'Organisation.</li> </ul> <p><b>Utilisateurs :</b> certains des principaux utilisateurs  <b>Technologie :</b> Oracle Business Intelligence</p>	<p><b>Fonctionnalités disponibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flux de données provenant des modules HR, EPM, ERM (risques, contrôles et mesures) et de sources autres que le système ERP;</li> <li>- Tableaux de bord sur mesure à l'usage de la haute direction contenant davantage d'informations;</li> <li>- Application Oracle d'analyse des données décisionnelles pour le DGRH;</li> <li>- Tableaux de bord sur mesure à l'usage du DGRH et des divisions de l'exécution des programmes, des achats et des finances.</li> </ul> <p><b>Utilisateurs :</b> cercle élargi de parties prenantes  <b>Technologie :</b> Oracle Business Intelligence</p>

## AMELIORATION DU SYSTEME AIMS ACTUEL

53. Au cours de la période considérée, le projet de mise à niveau de PeopleSoft à la version 9.2, lancé à la fin de 2014 pour actualiser les systèmes FSCM et HR existants, a été achevé. Ce projet, bien qu'il soit au départ axé sur la technologie et la mise en place d'une nouvelle version, visait à réduire le nombre d'adaptations et de corrections de bogues non standard utilisées. Ce projet a permis de réduire le nombre d'adaptations de 20,7% (FSCM) et de 7,3% (HR) et le nombre de corrections de bogues non standard de 20% (FSCM) et de 10% (HR).

54. Avec cette nouvelle version 9.2 de PeopleSoft, l'OMPI pourra désormais intégrer des mises à jour de manière sélective et appliquer les mises à jour futures à des parties individuelles des applications FSCM et HR. La Section des applications administratives et de gestion disposera ainsi de nouvelles fonctionnalités dans le cadre de ses activités d'appui opérationnel courantes.

55. Le rapport de 2015 faisait état d'un projet financé par le budget ordinaire qui était géré par la Section des applications administratives et de gestion, en dehors du portefeuille, pour remplacer le système existant Metastorm relatif aux voyages et aux manifestations. Au départ, il s'agissait d'un projet technique, du fait que l'assistance fournie par Metastorm devait s'arrêter prochainement. Au cours de la période considérée, Metastorm a prolongé la période d'assistance. L'occasion a été saisie pour prendre du recul et pour réfléchir à la façon d'optimiser les processus au lieu de reproduire simplement le processus existant au moyen d'une nouvelle technologie. Une fois cette réflexion terminée, l'Organisation choisira une technologie adaptée et pourrait éventuellement opter pour des fonctionnalités standard de gestions des événements intégrées dans un outil de gestion de la relation avec les clients plutôt que pour une solution entièrement personnalisée intégrée dans PeopleSoft.

56. Le retard pris dans le cadre du projet relatif aux voyages et aux manifestations entraîne un risque pour les projets du portefeuille ERP qui dépendent de ces capacités, à savoir les projets d'intégration de l'outil de réservation en ligne (Online Booking Tool ou OBT) et de transition du DSS (Integration and Development Sector System ou DSS). Cette situation est

suivie de près et les projets dépendants seront menés uniquement si les conditions énoncées au paragraphe 34 sont remplies.

57. Un appel d'offres a récemment été lancé pour engager des experts externes afin d'assurer que l'OMPI dispose d'une architecture en matière de finance et de paiement à même de prendre en charge ces opérations de rationalisation, de standardisation et d'amélioration globale de l'expérience client. L'OMPI disposera alors d'une feuille de route pour atteindre l'objectif visé en passant par plusieurs phases gérables. La phase initiale sera ensuite mise en œuvre dans le cadre du projet relatif à la gestion des recettes relevant du portefeuille ERP.

## GESTION DE LA RELATION AVEC LES CLIENTS

58. Au cours de la période considérée, les conditions ont été réunies et respectées et un certain nombre de solutions potentielles ont été évaluées dans le cadre du projet relatif à la base de données de contacts. Microsoft Dynamics a été comme l'outil répondant le mieux aux besoins et présentant le rapport qualité-prix le plus raisonnable. La mise en œuvre de cet outil commencera dès que les accords commerciaux auront été finalisés.

59. La mise en place de Microsoft Dynamics offre des possibilités fonctionnelles intéressantes qui pourraient être utiles à d'autres projets. Par exemple, cet outil comporte des fonctionnalités standard de gestion des événements qui pourraient potentiellement être utilisées pour répondre aux besoins en matière de gestion des événements du projet relatif aux voyages et aux événements, comme indiqué au paragraphe 55.

60. Le projet relatif à la transition des services de conférence, visant à remplacer les bases de données MDCS et IRCS, a été présenté au comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS et suit à présent la procédure d'approbation nécessaire. La date de début théorique est fixée au mois de juin 2016. Ce projet pourrait également exploiter la fonctionnalité de gestion de la relation avec les clients de Microsoft Dynamics pour les événements et les contacts.

61. Le projet relatif à la transition du DSS, visant à remplacer les bases de données IP\_TAD et IP\_ROC, a été mis en suspens car il dépend des projets relatifs à la gestion des contenus de l'Organisation et à la collaboration, gérés par le Département des techniques de l'information et de la communication, et du projet relatif aux voyages et aux événements. Dès que tous ces projets auront atteint un niveau d'avancement satisfaisant, et pour autant que les conditions énoncées au paragraphe 34 soient satisfaites, ce projet pourra commencer.

62. Le projet relatif à l'entrepôt de données clients a été mis en suspens car la mise en place de Microsoft Dynamics offre la possibilité de stocker les données clients dans cet outil, plutôt que dans le module d'analyse de données décisionnelles, comme prévu auparavant. Une fois l'outil Microsoft Dynamics suffisamment établi, ce projet fera l'objet d'une réévaluation et, dès lors que les conditions énoncées au paragraphe 34 sont satisfaites, le projet pourra commencer.

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

*64. Le Comité du programme et budget (PBC) 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/25/14).*

[Fin du document]