

Comité du programme et budget

Vingt-septième session
Genève, 11 – 15 septembre 2017

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

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 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 (PBC). 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 2016 à mai 2017. Étant donné que le portefeuille ERP sera mené à bonne fin au cours de la période visée dans le prochain rapport, ceci est le rapport final sur l'état d'avancement. Il comprend un résumé des projets en cours qui seront achevés ainsi que de leurs budgets respectifs.

II. OBJECTIFS, PORTÉE ET APPROCHE – GÉNÉRALITÉS

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 visait à mettre en place 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, les compétences, ainsi que la formation et le perfectionnement.
5. La deuxième série de projets prévoyait l'intégration d'un ensemble d'outils pour renforcer et appuyer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, à savoir la gestion des performances de l'Organisation, la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et l'analyse des données décisionnelles, 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.
6. La troisième série de projets visait à perfectionner les outils existants, utilisés par la Division des finances et la Division des achats et des voyages, grâce à des changements de configuration et des mises à jour permettant d'offrir de nouvelles fonctionnalités et d'améliorer certains processus opérationnels.
7. La quatrième série de projets prévoyait la mise en place d'outils permettant à l'OMPI d'acquérir de l'expérience dans le domaine de la gestion de la relation avec les clients, comprenant des listes de distribution, des bases de données de contacts, la gestion des accès et l'analyse du comportement des 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 et de l'intégrer 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. Les plans de mise en œuvre ont été adaptés au gré des nouvelles informations disponibles, s'inspirant des enseignements tirés des projets précédents, et ont été régulièrement communiqués aux États membres dans les rapports annuels successifs sur l'état d'avancement. Le plan actuel concernant l'exécution des projets restants et la clôture du portefeuille figure plus loin dans ce rapport.

III. RÉSULTATS 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, 2010-2018



11. On trouvera au chapitre X un aperçu détaillé de la mise en œuvre des projets du portefeuille. Le tableau ci-après donne un aperçu des principales réalisations de la période considérée :

Série	Projet	Avantages obtenus
Ressources humaines	Libre-service	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de la fonctionnalité "Annuaire d'entreprise"; - Nouvelle fonction permettant de soumettre les demandes de congé et d'absence et de les approuver; - Nouvelle fonction permettant aux fonctionnaires de demander des prestations concernant les personnes à charge; - Possibilité donnée aux administrateurs de gérer les descriptions de poste; - Mise à disposition de nouveaux formulaires électroniques pour les demandes d'indemnité pour frais d'études; - Introduction des demandes d'allocation-logement pour les fonctionnaires; - Mise en service des demandes de prolongation de contrat; - Mise en place du dispositif de désignation électronique.
	Gestion des talents	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de gérer les performances des fonctionnaires temporaires, des stagiaires et des boursiers; - Possibilité de gérer le cycle annuel des performances du personnel permanent; - Mise en service de l'outil centralisé de gestion et d'enregistrement de la formation; - Mise en place de la solution pour tester certaines compétences au sein d'un petit groupe de fonctionnaires.
Système AIMS	Gestion des recettes	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et approbation de la future architecture en matière de finances et de paiements; - Définition de la feuille de route pour passer à la future architecture; - Adoption dans PeopleSoft des modifications initiales nécessaires à l'établissement de la future architecture; - Adoption de la plateforme de paiement électronique ePay en tant que future norme pour l'OMPI; - Plusieurs secteurs d'activité ont commencé à utiliser ePay; - Mise au point du nouveau processus opérationnel financier normalisé.
	Voyages et réunions	<ul style="list-style-type: none"> - Mise au point d'une procédure simplifiée; - Réalisation d'une analyse de marché visant à recenser les solutions potentielles.
Gestion de la relation avec les clients	PROdest	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration de nouveaux processus; - Solution standard configurée et testée; - Mise en place d'une solution cloud pour la Section du protocole et de la gestion des événements.

12. Au cours de la période considérée, le plan de transformation concernant l'unité administrative responsable des activités et services ERP, la Section des applications administratives et de gestion, a été élaboré et approuvé par le Directeur général en vue de sa mise en œuvre. Ce plan comprenait une structure révisée plus orientée sur les services aux clients, combinant activités, améliorations et projets, un nouveau modèle opérationnel fondé sur des services coordonnés et de nouveaux processus opérationnels standard, l'objectif commun étant d'améliorer la gestion des services. Dans ce but, un nouveau directeur de la transition ERP a été recruté pour diriger la structure combinée et il a été procédé au lancement de nouveaux processus, outils et compétences.

13. Pour mener à bien la transformation de la Section des applications administratives et de gestion, un appel d'offres international a été lancé pour sélectionner un certain nombre de sociétés susceptibles de fournir des services coordonnés et d'honorer les traditionnels contrats de régie et d'exécution des travaux convenus. L'appel d'offres a débouché sur l'établissement de trois contrats à long terme avec de nouveaux prestataires de services, qui aideront la Section des applications administratives et de gestion à offrir un service de qualité à ses clients et à acquérir de la maturité au fil des cinq années à venir.

IV. VÉRIFICATION ET VALIDATION INDÉPENDANTES

14. Un second exercice de vérification et de validation indépendantes a été réalisé en 2016 par un prestataire de services professionnels externe indépendant, Gartner Consulting. Cet exercice a porté notamment sur les avantages opérationnels et a généré 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.

15. Dans l'ensemble, l'exercice a conclu que "L'état d'avancement du programme d'évolution du système AIMS témoigne d'une organisation sachant tirer la leçon des événements, animée au départ d'une vision forte et qui a adapté ses méthodespour devenir plus performante" et que "Le programme a été une réussite dans plusieurs domaines. Il a notamment favorisé l'intégration des systèmes et rendu les flux de travail plus transparents, créant ainsi les conditions nécessaires à l'amélioration des processus de l'OMPI et à leur évolution future dans les limites du cadre réglementaire". On trouvera la liste complète des recommandations dans l'annexe au présent document. Le tableau ci-après présente une synthèse des cinq recommandations de haut niveau formulées et des mesures prises par la direction. Deux des recommandations avaient directement trait au portefeuille de projets; les trois autres étaient adressées à l'Organisation, en marge du portefeuille.

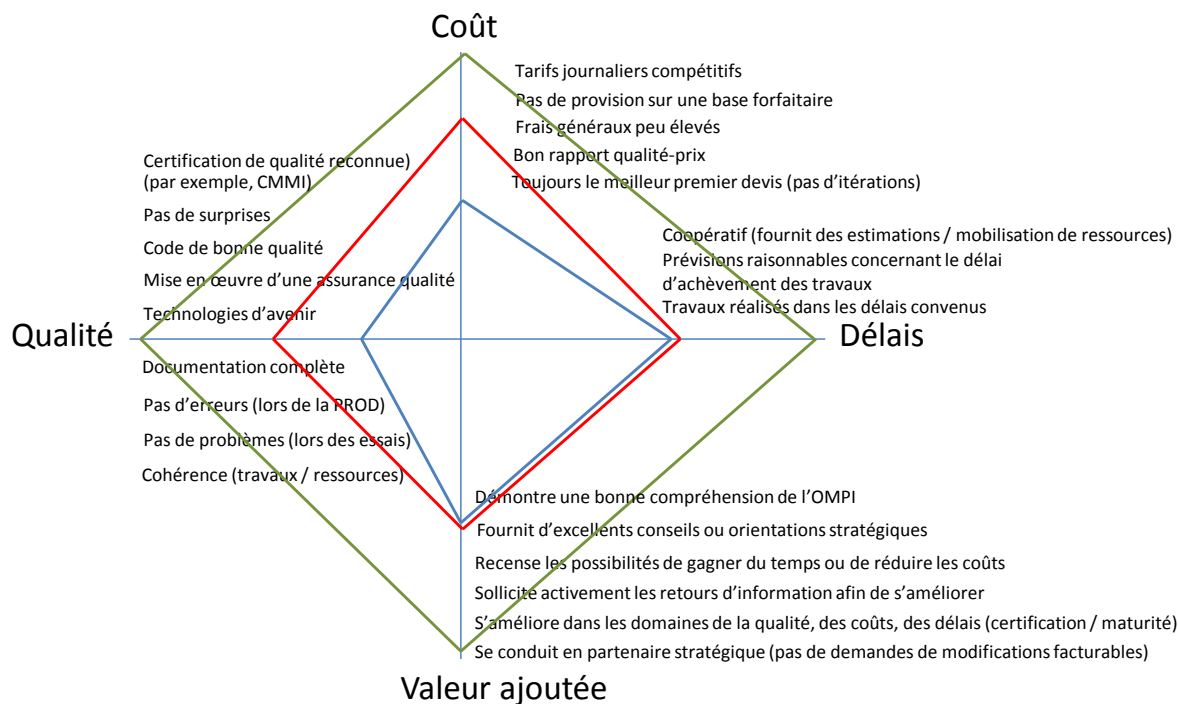
N°	En lien avec le portefeuille ou l'Organisation	Recommandation	Mesure prise par la direction
1	Portefeuille	Modifier la stratégie de recrutement : choisir un partenaire d'exécution/d'appui	Appel d'offres international pour trouver de nouveaux partenaires (voir le paragraphe 13)
2	Portefeuille	Appliquer des approches de mise en œuvre cohérentes	Actualisation de la méthode de mise en œuvre commune, qui sera améliorée en permanence grâce à la contribution des nouveaux partenaires
3	Organisation	Renforcer la structure d'appui	Plan de transformation de la Section des applications administratives et de gestion (voir le paragraphe 12)
4	Organisation	Mettre en œuvre la stratégie de gestion des données de base (orientation client)	Mise en place progressive de la stratégie de gestion des données de base par le Département des technologies de l'information et de la communication. Le client est placé au centre de l'initiative pour un système mondial de la propriété intellectuelle
5	Organisation	Convenir d'une stratégie de gestion de la relation avec les clients	La gestion de la relation avec les clients est examinée dans le cadre plus large de l'initiative pour un système mondial de la propriété intellectuelle et du conseil des services à la clientèle

V. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION EXTERNES

16. Au cours de la période considérée, les performances des principaux partenaires d'exécution des projets ERP ont été surveillées en permanence dans le cadre de la mise en œuvre de chaque projet. Durant ladite période, les services de l'un des partenaires (voir le rapport sur l'état d'avancement pour 2016) ont pris fin, le projet concerné ayant été conclu avec succès. Un nouveau partenaire doté de compétences dans l'outil Microsoft Dynamics a été engagé à l'appui du projet de base de données de contacts.

17. Le diagramme n° 2 représente les performances effectives des deux principaux partenaires d'exécution du projet ERP utilisés au cours de la période considérée, indiquées par des losanges rouge et bleu, le profil du partenaire parfait étant représenté par le losange extérieur vert.

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



18. Le diagramme ci-dessus indique clairement que les deux principaux partenaires d'exécution du projet ont des forces et des faiblesses. Dans l'ensemble, les partenaires ont amélioré leurs performances par rapport à la période précédente, en raison principalement du remplacement de l'un des anciens partenaires par un nouveau.

19. Comme indiqué au paragraphe 13, et dans le cadre du processus d'amélioration continue mis en place, les trois nouveaux contrats à long terme récemment établis, suite à une procédure de sélection ponctuée par un appel d'offres international, permettront à l'OMPI de continuer à améliorer les niveaux de performance des principaux partenaires d'exécution du projet.

VI. COMMUNICATIONS

20. Le Bureau de gestion du projet ERP continue de communiquer avec les fonctionnaires à tous les niveaux. Le numéro de l'automne 2016 du bulletin d'information de l'ERP a été publié et diffusé en vue d'informer les fonctionnaires des nouveaux produits et services mis à disposition dans le cadre des différents projets.

21. Un certain nombre d'activités de communication et de formation ont également été achevées dans le cadre du portefeuille, notamment des activités de formation sur le lieu de travail, des vidéos de formation et l'envoi de courriels pour soutenir le projet de gestion des talents et le projet de fonctions en libre-service.

22. Enfin, au moment de l'établissement du présent rapport, une enquête auprès des utilisateurs du système était sur le point d'être lancée, afin de connaître l'avis des fonctionnaires sur l'accessibilité du système AIMS. Les résultats de cette enquête seront comparés avec les résultats de l'enquête menée en 2015 pour déterminer si les modifications apportées dans l'intervalle ont contribué à améliorer l'accessibilité du système AIMS et si des améliorations supplémentaires sont possibles.

VII. UTILISATION DU BUDGET RELATIF AU PROJET ERP

23. Le coût estimatif global de la mise en œuvre du portefeuille de projets ERP est d'environ 25 millions de francs suisses sur une période de cinq ans. Ce coût estimatif comprend les coûts liés à l'hébergement des applications, à l'acquisition des logiciels, au personnel affecté au projet, aux ressources allouées au remplacement des utilisateurs, aux honoraires des partenaires d'exécution externes, à la formation, ainsi qu'aux communications et autres catégories de dépenses. Une combinaison judicieuse de ressources internes et externes a permis de faire en sorte que le portefeuille soit utilisé dans les limites du budget initial approuvé, malgré la prolongation de la période.

24. 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 la mise en œuvre du portefeuille.

Utilisation du budget relatif au portefeuille de projets ERP (par grand domaine d'activité) (en francs suisses, au 31 mai 2017)

Grand domaine d'activité	Budget initial	Budget actualisé ¹	Montants réalisés à ce jour ²	Utilisation réelle ³	État d'avancement
Gestion des programmes et du changement	3 830 200	4 134 169	3 488 161	84%	87%
Gestion et mise en valeur des ressources humaines	8 945 755	7 044 173	5 789 582	82%	77%
Gestion des performances de l'Organisation	6 017 982	5 996 058	5 996 058	100%	100%
Gestion de la relation avec les clients	1 955 690	853 891	242 827	28%	15%
Perfectionnement du système AIMS	4 591 840	4 953 892	3 536 108	71%	77%
Provisions pour imprévus ⁴	-	2 359 284	-	-	-
Total	25 341 467	25 341 467	19 052 736	75%	79%

1. Soit les montants réalisés au 31 mai 2017 et le budget estimé pour achever les projets restants. 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 2017.

3. Soit les montants réalisés au 31 mai 2017 par rapport au budget actualisé.

4. Soit les fonds inutilisés au titre des provisions pour imprévus constituées pour les projets déjà réalisés et ceux qui ont été retirés du portefeuille. Le montant final 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 2017)

Catégorie de dépense	Budget initial	Budget actualisé ¹	Montants réalisés à ce jour ²
Hébergement des applications	1 383 360	337 258	203 883
Acquisition de logiciels	3 989 738	2 688 881	2 411 487
Personnel affecté au projet	5 564 680	6 927 892	6 482 744
Ressources affectées au remplacement des utilisateurs	2 703 800	1 650 511	1 193 092
Partenaire d'exécution externe	9 896 109	9 955 085	7 689 315
Formation	1 253 780	461 004	261 244
Communications et autres	550 000	961 551	810 972
Provisions pour imprévus ³	-	2 359 284	-
Total	25 341 467	25 341 467	19 052 736

1. Soit les montants réalisés au 31 mai 2017 et le budget estimé pour achever les projets restants. 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 2017.
3. Soit les fonds inutilisés au titre des provisions pour imprévus constituées pour les projets déjà réalisés et ceux qui ont été retirés du portefeuille. Le montant total des provisions pour imprévus ne sera connu qu'à la fin de la mise en œuvre du portefeuille.

25. Dans l'ensemble, l'utilisation du budget relatif au portefeuille reste en bonne voie et tous les projets relatifs aux grands domaines d'activité seront réalisés dans les limites du budget initial approuvé.

26. En 2016, il était prévu que le montant définitif des dépenses dans le domaine de la gestion des performances de l'Organisation soit supérieur de moins de 1% au budget initial prévu. Au cours de la période considérée, l'appui a été repris avec succès par la Section des applications administratives et de gestion, et la série de projets relatifs aux outils de gestion des performances de l'Organisation a ensuite été clôturée avec des dépenses finales légèrement inférieures au budget initial prévu en 2010.

27. Dans le rapport de 2016, il était estimé que le montant définitif des dépenses dans le domaine de la gestion des programmes et du changement serait supérieur de 9% au budget initial de 2010. Au cours de la période considérée, ces dépenses supplémentaires ont été gérées rigoureusement et, si le financement de cette série de projets continuera jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille en 2018, il est actuellement estimé que les dépenses finales dans ce domaine dépasseront de 8% le budget initial prévu.

28. En 2016, il était prévu que le montant définitif des dépenses au titre de la gestion et de la mise en valeur des ressources humaines soit largement supérieur aux prévisions de 2015. Cette augmentation était principalement due à une estimation fournie par le partenaire d'exécution pour le projet de gestion des talents. Au cours de la période considérée, une autre stratégie visant à affecter des ressources au projet a été mise en œuvre, contribuant notablement à contrôler les coûts du projet. De ce fait, le montant définitif des dépenses dans le domaine de la gestion et de la mise en valeur des ressources humaines est actuellement estimé à 21% en deçà du budget initial de 2010 et à seulement 2% au-dessus des estimations de 2015.

29. En 2016, il a été indiqué que les dépenses relatives au personnel affecté au projet seraient supérieures de 25% au budget initial prévu en 2010. Cette augmentation découlait principalement du fait que l'OMPI devrait engager davantage d'agents temporaires qualifiés. Au cours de la période considérée, ces dépenses supplémentaires de personnel ont été gérées rigoureusement et, si certaines de ces ressources continueront d'être financées jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille en 2018, l'estimation actuelle restait supérieure de 25% au budget initial prévu. On peut en conclure que le budget initial pour le

personnel affecté au projet sous-estimait les besoins et les taux du marché pour certaines ressources en personnel qualifiées. Il a été établi que cela était un enseignement important.

30. En 2016, il a été signalé que les dépenses relatives aux partenaires d'exécution externes seraient supérieures de 7% au budget initial prévu en 2010. Cette augmentation était principalement due au projet de gestion des talents. Il a été indiqué qu'un appel d'offres serait lancé pour aider à contrôler ces dépenses. Au cours de la période considérée, une autre stratégie en matière de ressources a été mise en œuvre, et l'estimation actuelle pour le montant définitif des dépenses dans ce domaine est de moins de 1% au-dessus du budget initial prévu.

31. En 2016, il était estimé que les communications et autres dépenses seraient supérieures au budget initial prévu en 2010. L'augmentation projetée a toutefois été notablement réduite, passant de 143% à 75%.

32. Les provisions constituées pour imprévus ont permis 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, les provisions pour imprévus, qui étaient estimées à environ 2,4 millions de francs suisses à la date de rédaction du présent rapport, seront reversées aux réserves.

VIII. CALENDRIER D'EXÉCUTION 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.

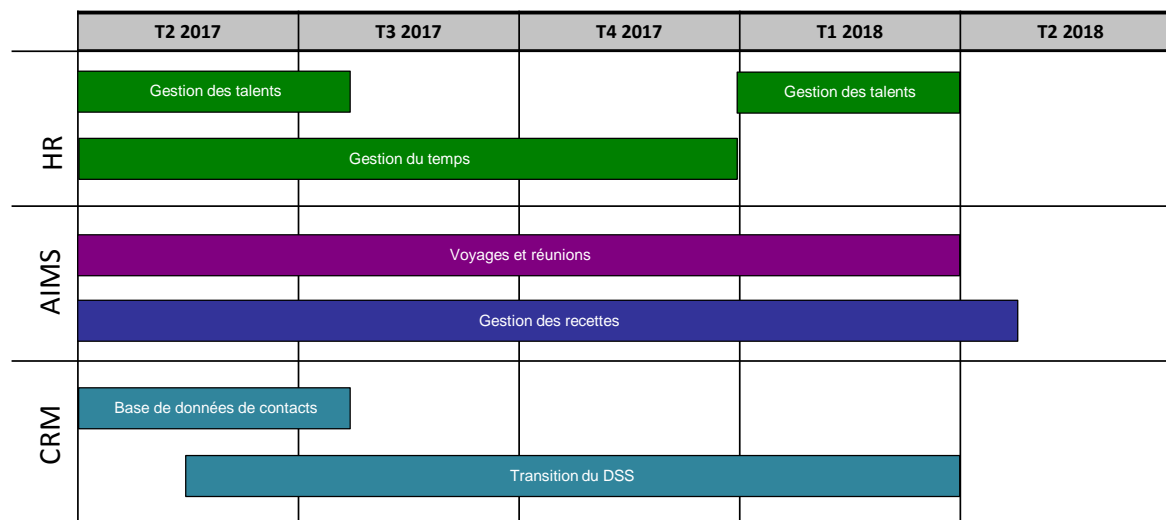
34. Comme cela a été signalé dans le rapport de 2016 sur l'état d'avancement du projet, le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS n'a approuvé le lancement, pendant la période considérée, que de nouveaux projets remplissant des critères spécifiques, en prévision de la clôture du portefeuille. L'autorisation de mise en œuvre n'est accordée que si :

- i) les objectifs correspondent à ceux déterminés au départ pour le portefeuille;
- ii) le projet présente un argument commercial fort, fondé sur une analyse détaillée des coûts et des bénéfices;
- iii) le projet peut raisonnablement être achevé;
- iv) 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
- v) 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. Les paragraphes qui suivent le diagramme expliquent chaque projet y figurant, ainsi que les projets achevés ou retirés du portefeuille depuis le rapport de 2016 sur l'état d'avancement.

Diagramme n° 3 – Plan de clôture du portefeuille AIMS

Plan de clôture du portefeuille AIMS



36. Le projet de gestion des talents porte sur les performances du personnel (module ePerformance), le système de gestion de l'acquisition des connaissances à l'échelle de l'Organisation (ELM) et l'inventaire des compétences. Aux deuxième et troisième trimestres de 2017, un inventaire des compétences sera lancé dans le cadre du projet, visant les compétences informatiques d'un petit groupe de fonctionnaires. En parallèle, le système ELM sera mis en place pour commencer à être utilisé par le Département de la gestion des ressources humaines, en remplacement de sa base de données indépendante de formation. Une fois validés, l'inventaire des compétences et le système ELM seront progressivement étendus à d'autres utilisateurs par le Département de la gestion des ressources humaines, à partir du quatrième trimestre de 2017. Par ailleurs, au deuxième trimestre de 2017, le module ePerformance sera mis en place pour certaines catégories de fonctionnaires, notamment les temporaires, les boursiers et les stagiaires, en remplacement du processus existant sur support papier. Au troisième trimestre de 2017, la fonctionnalité ePerformance sera étendue à toutes les catégories de fonctionnaires. Le projet sera ensuite mis en pause afin de permettre la conclusion du cycle 2017 de performances du personnel selon l'ancien système de PMSDS électronique. Le cycle de 2018 sera ouvert avec la nouvelle solution ePerformance. C'est pourquoi la gestion des talents apparaît à deux reprises dans le plan de clôture, avec une interruption.

37. En 2016, il a été signalé que le projet de remplacement de flexi-time était en attente d'approbation. Le projet était en attente des recommandations à formuler et à approuver par un groupe de travail. Au cours de la période considérée, les recommandations ont été formulées et, dans l'attente de leur approbation, une analyse de l'incidence de leur adoption a été effectuée et un schéma, un plan et un budget pour leur introduction ont été établis. Dans le cadre de l'analyse, le projet a été renommé afin de porter un titre correspondant à sa portée, et il s'appelle à présent "projet de gestion du temps", comme en témoigne le plan de clôture. Les recommandations ont ensuite été approuvées et, à la date de rédaction du présent rapport, le projet s'apprêtait à collaborer avec un partenaire d'exécution afin d'entamer les travaux en juillet 2017, avec un objectif de lancement fixé à la fin 2017.

38. Le projet de refonte du projet relatif aux voyages et aux manifestations figurait dans le rapport de 2016, mais il était indiqué comme ne faisant pas partie du portefeuille. Au cours de la période considérée, le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS a décidé que

le projet serait géré dans le cadre du portefeuille, afin d'être associé au projet d'intégration de l'outil de réservation en ligne (Online Booking Tool ou OBT), et que ce projet conjoint serait renommé Voyages et réunions. Par la suite, les besoins opérationnels ont été appréhendés, une procédure simplifiée a été mise au point et une étude de marché a été réalisée, avec l'aide d'un partenaire extérieur. À la date de rédaction du présent rapport, des décisions restent en suspens pour ce qui est de l'outil à utiliser, du champ d'application qui sera visé et de l'approche en matière de mise en œuvre. Ces décisions détermineront si la mise en œuvre du projet peut commencer et quels sont les coûts et le calendrier associés.

39. Au cours de la période considérée, le projet relatif à la gestion des recettes a été approuvé et lancé. La première étape était l'examen par un partenaire extérieur de l'architecture en matière de finance et de paiement, qui a abouti à une nouvelle architecture et à une feuille de route générale destinée à assurer une transition en plusieurs phases. En parallèle, un certain nombre d'améliorations progressives plus légères ont été apportées au système financier existant. La première étape a été conclue avec succès et la deuxième étape a été lancée en vue d'apporter des améliorations supplémentaires au système financier existant, conformément à la feuille de route générale. La deuxième étape sera achevée à la fin du deuxième trimestre de 2017. De nouvelles améliorations seront planifiées et mises en œuvre au cours des étapes suivantes, pendant la deuxième moitié de 2017 et le début de 2018. Elles dépendront en partie des progrès accomplis dans le cadre du programme de plateforme mondiale de propriété intellectuelle, dont fait partie le projet de gestion des recettes, et d'autres initiatives axées sur les opérations, telles que le projet de plateforme de La Haye, qui utilisera la nouvelle architecture en matière de finance et de paiement.

40. Au cours de la période considérée, le projet de base de données de contacts a achevé la conception d'une solution fondée sur Microsoft Dynamics, qui pourrait être hébergée sur place ou dans le nuage. Une analyse des diverses modalités d'hébergement a été réalisée, tenant compte des coûts et des risques associés. Cette procédure a retardé le projet mais permis de s'assurer que tous les faits soient connus avant de prendre une décision au sujet des modalités d'hébergement. Par la suite, la décision d'avoir recours à une solution en nuage a été prise par le Conseil des TIC, et des accords commerciaux ont été conclus avec un fournisseur et partenaire de déploiement. L'équipe du projet a fourni avec succès la solution en nuage au premier groupe d'utilisateurs, Protocole et événements, et elle l'étend à présent à d'autres groupes d'utilisateurs de l'OMPI, la clôture du projet étant officiellement prévue pour le début du troisième trimestre.

41. En 2016, il a été annoncé que le projet de transition du DSS était suspendu en raison de nombreuses contingences. Au cours de la période considérée, certaines de ces contingences ont diminué, grâce aux progrès réalisés dans le cadre du projet Voyages et réunions et du projet relatif à la gestion des contenus de l'Organisation du Plan-cadre d'équipement ainsi qu'aux possibilités de lier les activités de développement et celles du plan de travail. Par conséquent, le projet a été lancé au deuxième trimestre en vue de réaliser une analyse détaillée des exigences et de mettre au point une solution pour remplacer les bases de données IP_TAD et IP_ROC. Si la conclusion de l'analyse est que l'OMPI a déjà mis en place les briques technologiques nécessaires, alors la mise en œuvre du projet sera lancée avec un objectif d'achèvement fixé au début de 2018.

42. Le plan 2016 de mise en œuvre future du portefeuille AIMS indiquait que les projets de recrutement et de libre-service étaient tous deux en cours. Ces projets ont par la suite été achevés avec succès au cours de la période considérée, avec des améliorations continues dans le cadre de l'appui opérationnel courant de la Section des applications administratives et de gestion.

43. Le plan 2016 de mise en œuvre future du portefeuille AIMS indiquait que le projet relatif à la transition des services de conférence était en attente d'approbation. Au cours de la période considérée, une analyse de haut niveau a été menée et, à partir de celle-ci et des contingences

dans d'autres projets, il a été conclu que tous les éléments du portefeuille ne pourraient pas être livrés dans les délais prévus. Si l'exécution du projet a été retirée du portefeuille, il a été convenu que les exigences détaillées pourraient être mises en évidence et comparées avec les capacités existantes en matière de solutions. Cela apportera une contribution utile à l'étape de démarrage, lorsque ce projet sera lancé hors portefeuille plus tard.

44. Le plan 2016 de mise en œuvre future du portefeuille AIMS indiquait que le projet relatif à l'entrepôt de données clients était en attente d'approbation, jusqu'à ce que Microsoft Dynamics soit suffisamment établi. Au vu du temps nécessaire pour que le projet soit prêt à être lancé et de l'absence d'analyse de rentabilité solide, le projet ne remplissait pas les critères d'approbation. Par la suite, il a été supprimé du portefeuille.

45. Les projets dont l'achèvement est prévu seront mis en œuvre dans les limites du budget initialement approuvé. Au fur et à mesure de leur achèvement, l'appui sera repris par la Section des applications administratives et de gestion. Vers la fin de 2017 et jusqu'au deuxième trimestre de 2018, une petite équipe sera chargée des procédures relatives à la clôture formelle du portefeuille 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

46. 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 délais prévus	Un grand nombre des autres projets du portefeuille doivent encore être 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'au début de 2018. Abandonner les projets qui ne satisfont pas les critères spécifiques pour faire partie du portefeuille. Diviser les projets en plusieurs étapes spécifiques pour qu'un projet puisse être achevé avant les délais à la fin d'une étape et déjà fournir des avantages, de sorte qu'il ne faille pas prolonger encore le délai de mise en œuvre du portefeuille.
Incapacité de tirer parti au maximum des solutions ERP mises en place et d'en maintenir les avantages	Les projets du portefeuille sont mis en œuvre avec succès, mais le système ERP ne sera pleinement mis en valeur qu'après que les changements en cours auront été apportés aux procédures, aux comportements, etc.	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. Procéder à des évaluations après l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille pour tirer les enseignements nécessaires et saisir les opportunités futures. Mettre en place une structure de gouvernance améliorée pour assurer en continu la mise en œuvre des avantages après l'achèvement de la mise en œuvre 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.	Utiliser les ressources de partenaires qui ensuite fourniront des services d'appui à la Section des applications administratives et de gestion pour assurer la continuité pendant et après l'achèvement de la mise en œuvre du portefeuille.

X. RETOMBÉES DU PORTEFEUILLE

47. À leur quarante-huitième série de réunions en septembre 2010, les assemblées des États membres de l'OMPI ont approuvé 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). Dans ces documents, il était souligné qu'un système global de planification des ressources de l'Organisation contribuerait à l'élaboration d'un certain nombre de stratégies fondamentales formulées dans le cadre du plan stratégique à moyen terme (PSMT) dans huit secteurs. On trouvera dans les tableaux ci-après des exemples des principaux changements apportés dans ces huit secteurs.

i) Rendre les informations relatives aux performances et à l'utilisation des ressources accessibles aux États membres et à toutes les personnes intéressées – **Transparence**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Les budgets étaient subordonnés aux estimations relatives aux bons de commande	Les bons de commande correspondent à la valeur des travaux et des montants inutilisés reversés, ce qui permet de dégager des fonds budgétaires
La situation des travaux et la situation budgétaire étaient difficiles à déterminer en raison des estimations relatives aux bons de commande	Le système fournit des rapports clairs sur la situation des travaux et la situation budgétaire
Les tableaux de bord étaient produits manuellement, lentement et à l'échelle locale	Les tableaux de bord d'analyse des données décisionnelles sont produits automatiquement à l'échelle de l'Organisation
Les chefs de programme avaient un accès limité aux informations	Les fonctions de recherche permettent aux chefs de programme d'être plus proactifs et d'agir de manière plus ciblée
Les programmes avaient accès uniquement aux informations qui les concernaient et qui figuraient dans leur propre outil ou feuille de calcul	Les programmes peuvent consulter tous les programmes au moyen d'un outil centralisé

ii) Renforcer les liens entre l'utilisation des ressources et les résultats planifiés et approuvés par les États membres – **Responsabilité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Planification annuelle des travaux sur des feuilles de calcul	Application centralisée de planification annuelle des travaux axée sur les résultats, utilisée par tous les programmes
Les programmes utilisaient des outils locaux pour le suivi des programmes de travail	Les programmes utilisent l'outil centralisé pour le suivi des programmes de travail
Planification biennale fondée sur des feuilles de calcul multiples	Application centralisée de planification biennale axée sur les résultats, utilisée par tous les programmes
Budget supplémentaire alloué aux travaux de traduction à la fin de l'année de l'exercice biennal car les informations concernant l'utilisation du budget et les prévisions budgétaires étaient floues	Aucun budget supplémentaire nécessaire pour les travaux de traduction car les informations concernant l'utilisation du budget et les prévisions budgétaires sont claires

iii) Définir clairement les rôles et les responsabilités avec des niveaux appropriés d'autorité conformément au cadre de responsabilisation élaboré au sein de l'Organisation – **Responsabilité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Demandes formulées par l'intermédiaire d'un système, approuvées principalement et de façon centralisée par le DGRH	Approbation des opérations en libre-service généralement données par les chefs de programme ou les supérieurs hiérarchiques
Structures commerciales incompatibles d'un système à l'autre	Données de base suivies moyennant des tableaux de bord de contrôle des données, pour assurer la cohérence des données
Aucune distinction faite lors du recrutement de fonctionnaires, de stagiaires, de boursiers ou de vacataires	Modèles différents pour chaque type d'avis de vacance
Données imprécises dans les coordonnées concernant le titulaire	Fiches de coordonnées indiquant précisément le titulaire
Les contrôles internes peu rigoureux permettaient à l'utilisateur de choisir librement la personne qui donnait son approbation pour certaines opérations	La personne qui approuve l'opération est désignée automatiquement sur la base de l'organigramme

iv) Saisir les données une fois à la source pour les utiliser dans les processus en aval – **Efficacité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
La création d'une demande d'achat pour des travaux de traduction prenait 10 minutes dans le système AIMS (600 demandes par trimestre)	Les demandes d'achat pour des travaux de traduction sont créées automatiquement dans le système AIMS
Les bons de commande pour des travaux de traduction devaient être clôturés manuellement, ralentissant ainsi la clôture de l'exercice annuel	Les bons de commande pour des travaux de traduction sont clôturés automatiquement dès que la facture finale a été traitée
Les données de base (départements, emplacements, taux de change, champs, positions) des systèmes relatifs aux ressources humaines et aux finances présentaient des différences	Les données de base sont conservées dans un système unique, puis partagées avec les autres pour assurer la cohérence des données
Le partage des données relatives au budget donnait lieu à des erreurs de manipulation et demandait beaucoup de temps	Les données relatives au budget sont partagées automatiquement dès que les données sources sont actualisées
Le partage des données relatives aux chiffres réels exigeait beaucoup de manipulations et se faisait à la demande	Les données relatives aux chiffres réels sont partagées automatiquement chaque soir
Les informations relatives aux absences étaient accessibles uniquement aux ressources humaines	Les informations relatives aux absences sont accessibles à tous les utilisateurs moyennant le module d'analyse des données décisionnelles
Les coordonnées étaient conservées dans les différents outils et systèmes locaux et contenaient des erreurs	Les coordonnées sont conservées de façon centralisée à un seul endroit et sont exemptes d'erreurs
Il fallait environ six semaines pour produire un rapport sur les risques	Il faut moins d'une semaine pour produire un rapport sur les risques
Les chefs de programme utilisaient plusieurs outils pour la gestion du processus de recrutement	Les chefs de programme utilisent un outil unique pour la gestion du processus de recrutement
Redondance des données saisies dans les différents systèmes	Les données sont saisies dans un système source (de base), puis partagées avec les autres

v) Rationaliser le traitement des transactions et des données – **Efficacité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
La Division des achats et des voyages perdait beaucoup de temps à devoir transformer des demandes d'achat pour des travaux de traduction (600 par trimestre) en bons de commande et à résoudre des problèmes	Les demandes d'achat pour des travaux de traduction sont transformées automatiquement en bons de commande sans aucun problème à résoudre
Les traductions du PCT suivaient deux processus différents	Les traductions du PCT suivent un processus uniforme
Un bon de commande pour des travaux de traduction couvrait plusieurs travaux de traduction, demandant une gestion plus compliquée	Un bon de commande pour des travaux de traduction couvre un travail de traduction, offrant une gestion facilitée
Chaque opération relative aux voyages coûtait 130 francs suisses	Chaque opération relative aux voyages coûte 81 francs suisses
Délai pour établir les programmes de travail pour la deuxième année de l'exercice biennal : 40 jours ouvrables	Délai pour établir les programmes de travail pour la deuxième année de l'exercice biennal : 20 jours ouvrables
Outil de recrutement statique peu flexible	Outil de recrutement régulièrement mis à jour et disposant de fonctionnalités de pointe
Indicateur de paiement standard hautement personnalisé pour les comptes débiteurs et la facturation	Utilisation d'une fonction d'indication de paiement standard
Traitement manuel des demandes d'indemnités pour frais d'études (45 minutes pour chaque opération relative aux ressources humaines)	Toutes les pièces relatives aux demandes d'indemnités pour frais d'études sont créées automatiquement (15 minutes pour chaque opération relative aux ressources humaines)
Quatre processus automatisés pour les ressources humaines	10 processus automatisés en libre-service pour les ressources humaines
Les tâches accomplies sur support papier pour les indemnités pour frais d'études et les allocations logement étaient consignées dans le dossier physique de l'employé	Processus électronique pour les indemnités pour frais d'études et les allocations logement (par d'exemplaire papier)
Le report à mi-parcours des allocations prenait 15 jours ouvrables	Le report à mi-parcours des allocations prend 8 jours ouvrables
Toutes les réservations relatives à des voyages étaient effectuées par l'intermédiaire de l'agence de voyages.	Plus de 60% des réservations relatives à des voyages sont effectuées en ligne (automatisées)
Les demandes de congé étaient faites par l'intermédiaire du système eWork ou par courrier électronique	Toutes les demandes de congé passent par les fonctions en libre-service du logiciel PeopleSoft

vi) Fournir des données et des informations précises en temps utile à partir d'une source sûre et unique – **Transparence et efficacité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Il fallait plusieurs jours pour intervenir en cas de variation du volume de travail de traduction	Quelques heures suffisent pour intervenir en cas de variation du volume de travail de traduction
Les bons de commande dépassaient la valeur estimée des travaux à réaliser	Les bons de commande correspondent à la valeur des travaux à réaliser
Aucun tableau de bord analytique n'était disponible	De nombreux tableaux de bords analytiques sont disponibles
Il y avait des incohérences entre les données contenues dans les différents systèmes	Les données sont cohérentes et des outils permettent d'effectuer des vérifications automatiques
Les données relatives aux risques étaient disséminées dans toute l'Organisation, n'étaient pas visibles et étaient rarement utilisées	Les données relatives aux risques sont centralisées, sont visibles et sont utilisées dans le cadre de la planification
Les traitements des fonctionnaires en poste hors de Genève étaient comptabilisés au titre des encaissements par anticipation	Tous les traitements sont comptabilisés au titre de la paie
Redondance des données en raison des différents outils de chaque département	Ensemble de données sources unique disponible de façon centralisée
Processus manuels pour le partage d'informations modifiées	Processus automatisés pour le partage d'informations modifiées

Modifications des informations personnelles saisies de façon centralisée	Modifications des informations personnelles saisies par chacun
Nombre élevé de changements rétroactifs ayant une incidence sur la paie	Réduction du nombre de changements rétroactifs, car les données sont plus précises et à jour
Dépendance à l'égard de nombreuses technologies, parfois obsolètes	Réduction du nombre de technologies et suppression des technologies obsolètes

vii) Être conforme aux exigences en matière de contrôles internes, de sécurité des données, de confidentialité et d'enregistrement des opérations – **Responsabilité**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Rester à jour nécessitait de procéder à des mises à jour tous les trois jours dans le cadre d'un projet compliqué, coûteux et long	Les mises à jour peuvent être réalisées régulièrement selon une démarche cumulative, simple et peu coûteuse
Aucune certification de sécurité	Certification ISO27001 :2013
Les recommandations concernant la gestion des risques ne pouvaient pas être mises en œuvre	Les recommandations concernant la gestion des risques sont mises en œuvre
Délai pour rassembler, contrôler et coordonner les informations annuelles sur les risques : 4 semaines	Délai pour vérifier et mettre à jour les informations annuelles sur les risques : 1 semaine
Suivi manuel des opérations relatives au recrutement	Suivi automatisé des opérations relatives au recrutement
Risque élevé que le logiciel PeopleSoft software soit dépassé	Faible risque que le logiciel PeopleSoft soit dépassé

viii) Rassembler des informations relatives aux consommateurs et améliorer le service à la clientèle – **Orientation sur les services**

Avant la mise en œuvre du portefeuille	Après la mise en œuvre du portefeuille
Technologies multiples relatives aux ressources humaines, empêchant le partage des informations et l'orientation vers les services	Tous les systèmes relatifs aux ressources humaines sont fondés sur la technologie Oracle – les informations sont saisies une seule fois, puis partagées
La mise en œuvre des modifications apportées au Statut et Règlement du personnel autorisées par le système prenait du temps et nécessitait de nombreuses interventions	La mise en œuvre des modifications apportées au Statut et Règlement du personnel autorisées par le système est relativement aisée grâce à une configuration standard
Risque élevé de défaillance de la technologie ou du système	Faible risque de défaillance de la technologie ou du système
Utilisation de listes de diffusion pour publier les avis de vacance	L'outil envoie automatiquement une notification aux candidats lors de la publication d'un avis de vacance
L'outil de recrutement était dépassé et fonctionnait de façon autonome	L'outil de recrutement est moderne et est connecté à des réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook
Les informations personnelles concernant les fonctionnaires étaient limitées (une seule personne à contacter en cas d'urgence, un seul numéro de téléphone privé et une seule adresse électronique)	Les informations personnelles concernant les fonctionnaires ont été étoffées (nombre illimité de personnes à contacter en cas d'urgence, deux numéros de téléphone privés et deux adresses électroniques)
Outil de recrutement disponible uniquement en anglais	Outil de recrutement disponible dans plusieurs langues
Le service de sécurité n'était pas souvent informé de la venue de consultants au siège de l'Organisation (accès non autorisé ou retardé)	Le système informe à l'avance le service de sécurité de la venue de consultants au siège de l'Organisation

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

49. *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/27/10), notamment du fait que*

i) la mise en œuvre du portefeuille s'achèvera dans les limites du budget approuvé,

ii) le portefeuille sera clôturé en 2018,

iii) seuls les projets et les étapes qui ont été approuvés par le comité chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS sur la base de critères spécifiques ont été mis en œuvre et

iv) les fonds non dépensés à la date de clôture du portefeuille seront reversés dans les réserves.

[L'annexe suit]

**ANNEXE
RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION ET DE LA VALIDATION
INDÉPENDANTES**

N°	DESCRIPTION
1	Veiller à ce que le Bureau de gestion du programme soit en mesure de prendre en charge la gestion du changement, la formation et la communication
2	Contrôler (en permanence) si les parties externes et les partenaires d'exécution rencontrent des difficultés en interne en raison de retards dans l'exécution du programme, de changements d'orientation ou d'autres circonstances
3	Un membre principal de l'intégrateur de système externe ou du partenaire d'exécution devrait siéger au bureau et au comité
4	Organiser régulièrement des réunions intersectorielles pour examiner certaines activités, dans les domaines suivants notamment : essais, création, conception, formation, et gestion du changement
5	Revoir l'étude de cas
6	Chaque document de lancement de projet devrait contenir des renseignements détaillés sur la méthode de mise en œuvre du projet
7	Des renseignements plus précis doivent être fournis dans les documents de lancement de projet en ce qui concerne les avantages escomptés (mesurables)
8	Envisager la possibilité d'établir une distinction entre les risques et les problèmes en ce qui concerne le nouvel outil de gestion des performances de l'Organisation
9	Donner accès au chef de projet à l'outil de gestion des risques
10	Inscrire de façon formelle la gestion des risques en tant que point permanent de l'ordre du jour des réunions du bureau
11	Définir précisément les besoins (fonctionnels et techniques) dans le document de lancement de projet, car cela sera de plus en plus difficile dans les projets futurs, notamment en ce qui concerne le projet relatif à la gestion de la relation avec les clients
12	Adapter le plan général afin d'établir un calendrier plus réaliste, et veiller à ce que tous les membres de l'équipe l'approuvent
13	Prévoir des plans pour tous les projets, y compris ceux en phase d'élaboration
14	Si le temps presse, éviter de mettre en œuvre des activités successives qui sont interdépendantes (essais ou création et conception, par exemple)
15	Établir un calendrier qui est géré rigoureusement à la fois par le chef de programme et le chef de projet
16	Suivre de près les ressources externes (pas seulement celles du partenaire d'exécution) et veiller au transfert efficace des connaissances vers les ressources internes
17	Commencer à renforcer les compétences en interne et, pour ce faire, engager à plein temps (pas de contrats temporaires) des chefs de projet et veiller à ce qu'ils connaissent le mode de fonctionnement de l'OMPI et du système des Nations Unies. Ces ressources peuvent ensuite définir un mode de fonctionnement commun pour l'exécution des projets, la gestion du changement, etc.

18	Tenir compte des questions liées à la gestion du changement et à la communication lors de la définition des exigences ou de la phase de conception, car ces éléments faciliteront l'acceptation des changements futurs
19	Ne pas faire intervenir d'experts externes de l'étranger dans la phase de conception
20	Si une méthode plus souple est adoptée, utiliser uniquement des ressources sur place
21	Dans la mesure du possible, utiliser un seul partenaire d'exécution pour assurer l'appropriation de l'exécution et la responsabilisation au service des résultats
22	Appliquer une méthode uniforme de définition des exigences et d'établissement des documents. Ces exigences devraient faire l'objet d'essais et de modifications
23	Les exigences fondées sur un processus ou un système existant qui sera remplacé par la suite devraient être définies selon une démarche ascendante et s'appuyer sur une connaissance approfondie de la situation actuelle
24	Faire participer le service de sécurité au Conseil des TIC ou au moins au Comité directeur du système de gestion administrative intégrée (AIMS) chargé de la mise en œuvre du portefeuille AIMS pour veiller à la participation précoce du service de sécurité à toute nouvelle initiative
25	Veiller à ce que les tests d'acceptation par les utilisateurs constituent l'étape finale de mise en œuvre du projet, qui marque le passage du projet de l'équipe du projet à l'Organisation (un instrument important de la gestion du changement). Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne certaines des nouvelles initiatives relatives aux "secteurs sensibles au changement"
26	Faire en sorte que l'initiative relative à la gestion des données de base fasse partie intégrante de l'analyse des données décisionnelles
27	Réduire le champ d'application de la gestion des données de base. Il conviendrait de commencer par le secteur chargé de la gestion de la relation avec les clients. Générer des avantages tangibles avec de petites initiatives visant à consolider les données et à en améliorer la qualité
28	Définir un processus de formation et de certification et créer une base de données contenant des renseignements sur les fonctionnaires et sur les formations dont ils ont bénéficié
29	Veiller à ce que les interfaces restent le plus simple possible. Le choix de l'interface devrait dicter le choix de l'outil, ou l'objectif du projet devrait être de prévoir la simplification des interfaces
30	Certaines tâches, suffisamment importantes pour pouvoir être considérées comme des projets à part entière, doivent encore être définies en ce qui concerne l'analyse des données décisionnelles
31	S'assurer que l'analyse des données décisionnelles ne devienne pas le remède au manque d'expérience des utilisateurs à l'égard du système de transaction, notamment en ce qui concerne le manque de fonction d'éclatement
32	Achever le plan de concrétisation des avantages en incluant tous les projets et les initiatives prévus
33	Faire en sorte que les avantages figurant dans les documents de lancement de projet soient plus concrets (mesurables)
34	Contrôler l'adéquation du budget fonctionnel en ce qui concerne les projets passant à la structure d'appui
35	Établir une distinction nette entre les tâches d'appui et les projets d'amélioration
36	Créer des postes de chef de projet au sein de la structure d'appui (chefs de projet qualifiés)

37	Confier des rôles d'utilisateurs expérimentés uniquement au personnel interne
38	Établir des accords de niveau de service entre la structure d'appui et les utilisateurs. Cela facilitera également le dialogue en ce qui concerne les besoins en ressources en matière d'appui
39	Envisager la possibilité de créer une équipe de projet ou de programme dans le cadre de la structure d'appui, comprenant un chef de communication ou de la formation, ou un chef du changement et des chefs de projet pour garantir la poursuite de l'évolution du système AIMS

[Fin de l'annexe et du document]