

## **Assemblée générale de l'OMPI**

**Quarante-troisième session (21<sup>e</sup> session ordinaire)**  
**Genève, 23 septembre – 2 octobre 2013**

### **RAPPORT FINAL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'OMPI**

*Document établi par le Secrétariat*

1. Le présent document contient le rapport final sur la mise en œuvre du Programme de réorientation stratégique de l'OMPI qui a été soumis au Comité du programme et budget (PBC) de l'OMPI à sa vingt et unième session (9 – 13 septembre 2013).
2. Conformément aux décisions et recommandations adoptées par le PBC à sa vingt et unième session, le PBC a recommandé que le document WO/PBC/21/10 figurant en annexe soit présenté à l'Assemblée générale de l'OMPI pour examen.
3. *L'Assemblée générale de l'OMPI est invitée à examiner cette question et à prendre les mesures appropriées.*

[Le document WO/PBC/21/10 suit]

## **Comité du programme et budget**

**Vingt et unième session**  
**Genève, 9 – 13 septembre 2013**

### **RAPPORT FINAL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RÉORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'OMPI**

*établi par le Secrétariat*

#### **I. INTRODUCTION**

1. À sa 34<sup>e</sup> session, tenue en septembre 2007, l'Assemblée générale de l'OMPI a approuvé la recommandation du Comité d'audit (comme on l'appelait alors) tendant à ce que le Secrétariat élabore un programme intégré complet d'améliorations organisationnelles selon les grandes lignes et les priorités recommandées dans le rapport final de PricewaterhouseCoopers (PwC) sur l'évaluation bureau par bureau et acceptées par le Secrétariat dans son rapport (documents WO/GA/34/16, WO/GA/34/12 et WO/AC/6/2). Le programme de réorientation stratégique (PRS) a été lancé en 2008 pour donner à l'Organisation les moyens d'obtenir des résultats face aux nombreux défis externes et internes qui se posaient à elle.
2. Des réunions d'information à l'intention des États membres, sur les progrès du PRS, ont été tenues en avril 2010, mai 2011 et mai 2012. Par ailleurs, des rapports sur l'état d'avancement ont été soumis au Comité du programme et budget en 2011 et 2012 et des exposés oraux ont été présentés aux assemblées de 2011 et 2012. Le PRS a été supervisé par l'Organe consultatif indépendant de surveillance, qui a reçu des rapports trimestriels sur son état d'avancement à mesure de sa mise en œuvre.
3. Le PRS, un portefeuille de 19 initiatives, a été conclu en décembre 2012, ou au début de l'année 2013 pour certaines initiatives. Trois initiatives se poursuivront après mars 2013, de manière indépendante. Vous trouverez de plus amples renseignements sur ces trois initiatives (planification des ressources de l'Organisation (ERP), communications internes et contrôles internes) dans la section IV du présent document.

4. Pour le restant de l'année 2013, le Secrétariat s'efforcera de garantir que les avancées réalisées dans le cadre du PRS sont prises en considération de façon satisfaisante dans les travaux de l'Organisation.

## **II. CHAMP D'APPLICATION DU PRS**

5. Le PRS visait à accroître la réactivité, l'efficacité, les capacités et la pertinence de l'OMPI pour lui permettre d'atteindre les neuf objectifs stratégiques. Le PRS est composé de 19 initiatives qui contribuent toutes à renforcer les quatre valeurs essentielles de l'OMPI : orientation vers les services; unis dans l'action; responsabilisation au service des résultats; et responsabilité sur les plans environnemental et social et en termes de gouvernance.

6. Chaque initiative était dotée d'un chef de projet et d'un responsable au sein de l'Équipe de haute direction, qui répondaient de la réussite de leur projet. Les initiatives, d'une ampleur et d'une portée très variées, étaient coordonnées par un bureau de gestion des projets créé à cette fin.

## **III. COMMUNICATIONS**

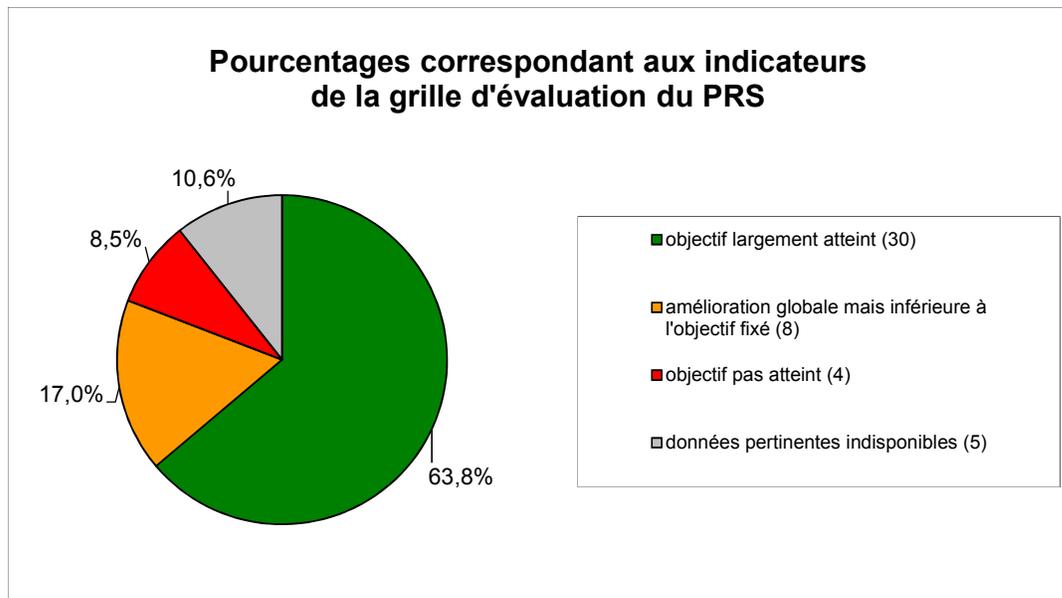
7. Le PRS était un programme visant le changement, dont les principales parties prenantes comprenaient les États membres, les fonctionnaires, les clients et le grand public. La communication avec chacune de ces parties prenantes était un élément central du PRS. Le paragraphe 2 ci-dessus donne des renseignements sur la communication avec les États membres. Quant aux fonctionnaires, ils étaient informés au moyen des nombreux exposés à l'intention du personnel présentés lors des réunions publiques ou par diverses formes de publication, entre autres. Le site Web de l'OMPI, des visites de groupes, des communiqués de presse et des exposés présentés devant de multiples instances ont tous contribué à informer les clients et le public sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience au sein de l'Organisation.

8. Les publications officielles comprennent notamment la feuille de route du PRS, qui a été publiée en avril 2010 et mise à jour en avril 2011 pour rendre compte des progrès réalisés. En 2010, la feuille de route a été complétée par une brochure à l'intention du personnel, qui a été largement diffusée et mise à disposition sur l'Internet. À la fin du programme en 2013, une dernière brochure, qui retrace les réussites du PRS dans un format adapté à toutes les parties prenantes, a été conçue.

## **IV. ÉVALUER LE SUCCÈS DU PRS**

9. Le PRS s'accompagne d'un cadre détaillé de suivi, de contrôle et d'évaluation. Il était coordonné par un bureau de gestion des projets qui s'assurait que les éléments interdépendants étaient identifiés et les risques pris en compte. Des rapports réguliers sur l'état d'avancement de chaque initiative permettaient un suivi étroit. Des examens périodiques ont été réalisés par le Directeur général en collaboration avec les chefs de projet, les responsables au sein de l'Équipe de haute direction et le bureau de gestion des projets.

La grille d'évaluation du PRS a été conçue pour suivre les progrès réalisés au moyen d'indicateurs globaux clairs et utiles sur un tableau de bord aisément compréhensible. Des objectifs ambitieux ont été sciemment fixés pour chaque indicateur, afin d'inciter l'Organisation à améliorer encore ses performances. La grille d'évaluation du PRS est disponible sur l'Internet. Le diagramme ci-après donne un aperçu de l'état d'avancement pour chaque indicateur.



10. Une enquête indépendante sur les valeurs essentielles a été menée au début de la mise en œuvre du PRS, en décembre 2010, à mi-chemin, en novembre 2011, et à la fin du programme, en janvier 2013. Les résultats de l'enquête témoignent d'une amélioration notable pour les quatre valeurs essentielles (voir le tableau ci-dessous); le rapport complet peut être consulté par les États membres sur l'Internet.

Évolution 2010-2012	Valeurs essentielles	2010-2012	2011-2012	Question
↑	Orientation vers les services	+ 15%	+ 8%	Comment évalueriez-vous la qualité des services que nous fournissons à nos collègues à l'OMPI?
		+ 9%	+ 19%	Comment évalueriez-vous nos services à l'externe aux États membres, à nos partenaires et aux parties prenantes?
		+ 4%	+ 13%	Nous, à l'OMPI, comprenons les besoins de nos collègues
		+ 9%	+ 14%	Nous, à l'OMPI, fournissons des services à nos collègues dans les délais
			+ 6%	Nous, à l'OMPI, tenons compte des observations pour améliorer nos services
			+ 8%	Nous, à l'OMPI, fournissons des services de qualité à nos collègues
			+ 8%	Nous, à l'OMPI, trouvons important de fournir des services de qualité à nos collègues
↑	Unis dans l'action	+ 27%	+ 19%	Nous, à l'OMPI, sommes unis dans l'action
		+ 14%	+ 12%	Je connais bien les neuf objectifs stratégiques de l'Organisation
		+ 8%	+ 13%	J'adhère aux quatre valeurs essentielles de l'OMPI
		+ 21%	+ 15%	Je trouve qu'il est facile de collaborer avec des collègues d'autres secteurs sur des projets communs
			+ 22%	La communication des informations au personnel, au sein de l'Organisation, est efficace
	+ 9%	Le personnel partage l'information avec la direction de manière efficace		
	+ 10%	La communication de l'information est facile entre les groupes, sections, divisions ou secteurs		
	+ 5%	L'information est accessible, pertinente et facile à comprendre		
↑	Responsabilisation au service des résultats	+ 21%	+ 12%	Nous, à l'OMPI, sommes responsabilisés au service des résultats
		+ 3%	+ 4%	Je suis conscient des résultats escomptés dans mon programme
		+ 12%	+ 7%	Mes objectifs personnels pour l'année sont liés aux résultats escomptés
		+ 14%	+ 7%	Mon supérieur hiérarchique me communique régulièrement des informations sur mes résultats
			+ 11%	Je suis satisfait(e) des possibilités d'apprentissage que m'offre l'OMPI
	+ 13%	Les ressources sont utilisées de façon efficace pour obtenir des résultats		
↑	Responsabilité sur les plans environnemental, social, et en termes de gouvernance	+ 10%	+ 5%	L'OMPI joue un rôle important pour la société dans son ensemble
		+ 7%	+ 8%	Nous, à l'OMPI, respectons des principes éthiques
		- 3%	+ 6%	Nous, à l'OMPI, nous soucions de l'environnement
		+ 19%	+ 22%	Je connais les principes éthiques de l'OMPI
		+ 22%	+ 33%	Je connais les procédures de signalement des irrégularités
		- 2%	+ 2%	Je connais les activités menées par l'OMPI pour réduire son empreinte environnementale

## V. PRINCIPALES RÉALISATIONS

11. Des progrès importants ont été effectués pour l'ensemble des 19 initiatives du PRS, qui ont donné lieu à des améliorations concrètes qui contribuent clairement au renforcement de nos valeurs essentielles. Des précisions figurent dans la brochure de 2013 sur le PRS, intitulée "Embracing Change".

### **Orientation vers les services**

12. Amélioration de l'interface et de l'expérience clients. Les données de l'enquête sur les valeurs essentielles font état d'améliorations notables dans la perception que se fait le personnel de l'orientation vers les services en interne. Par ailleurs, une enquête menée auprès des clients des systèmes de Madrid et de La Haye a révélé que 86% des parties interrogées étaient satisfaites. L'initiative a tout d'abord porté sur la création d'un centre de services à la clientèle doté des ressources nécessaires en personnel, qui a permis de regrouper divers centres de services de l'OMPI et de procurer un certain nombre d'avantages tels que la facilité d'utilisation, la cohérence du message et la réduction des coûts. Ensuite, l'OMPI a réalisé des investissements pour améliorer l'infrastructure téléphonique et mettre en place un système de tickets qui consigne les demandes des clients, permettant ainsi à un système unique de répondre de manière fiable aux besoins de nombreux services de l'Organisation, comme le PCT et l'Académie de l'OMPI. Enfin, l'accent mis sur la formation a permis au personnel de l'OMPI d'être mieux équipé pour répondre aux demandes et aux besoins des clients. L'initiative a également abouti à une définition plus claire des processus. Elle a été intégrée au programme n° 19.

13. Renforcement de la communication externe et de l'image de marque. L'un des principaux objectifs de cette initiative a été de faire mieux comprendre le rôle de l'OMPI dans la société. Dans une récente enquête sur la manière dont l'OMPI est perçue, 72% des personnes interrogées ont répondu qu'elles connaissaient bien ou très bien l'Organisation. Cette initiative du PRS a procuré un certain nombre d'avantages. L'OMPI a redéfini son image de marque avec le lancement d'un nouveau logo et la mise en place d'une nouvelle identité et d'une nouvelle stratégie dans le domaine des marques pour l'Organisation. Elle a considérablement étendu son offre linguistique pour les publications de l'OMPI, avec plus de 70% des publications établies dans les six langues officielles des Nations Unies. Les processus ont été améliorés et, pour ne citer qu'un exemple, toutes les demandes concernant de nouvelles publications de l'OMPI doivent à présent être soumises à l'examen du Comité des publications, qui s'assurera qu'elles sont présentées en temps voulu, pertinentes et conformes aux normes de qualité. La communauté locale a clairement démontré son engagement à l'occasion de la Journée portes ouvertes de l'OMPI, qui a accueilli quelque 3500 visiteurs. La présence de l'OMPI sur trois nouvelles plates-formes de médias sociaux (Twitter, Facebook et Scribd) a permis à l'Organisation de renforcer son influence via les médias sociaux à hauteur de 60%. Le contenu du site Web a été considérablement simplifié, et une stratégie axée sur l'expérience des utilisateurs a été conçue en vue du lancement d'un site Web entièrement remanié en 2013. Cette initiative a été intégrée au programme n° 19.

14. Appui au marketing et au développement des opérations. L'objectif final de cette initiative était de déterminer si la "part de marché" de l'OMPI pouvait être renforcée grâce à un meilleur marketing et une meilleure tarification des services de l'OMPI financés par le paiement de redevances (systèmes du PCT, de Madrid et de La Haye et système d'arbitrage et de médiation). Cette initiative a abouti à une première analyse du marketing et de la tarification, qui s'est avérée utile et a permis de mieux connaître les perceptions des clients grâce au retour d'informations des utilisateurs des services de l'Organisation. Une étude indépendante sur le marketing et de la tarification a été menée pour analyser la manière dont les services de l'OMPI relatifs au dépôt et au traitement des demandes internationales de brevet, à l'enregistrement international des marques, à l'enregistrement international des dessins et modèles industriels et

à l'arbitrage et la médiation des litiges de propriété intellectuelle pouvaient être mieux commercialisés et tarifés, de manière à être utilisés plus largement. Enfin, le projet s'est également traduit par un renforcement de la coopération entre les divers services de l'OMPI. Cette initiative a été intégrée aux programmes n<sup>os</sup> 5, 6, 7 et 31.

15. Garantir la continuité des opérations. Une évaluation d'impact sur les opérations a permis de mieux comprendre les procédures essentielles de l'OMPI et a fourni une base solide pour élaborer d'autres plans particuliers, notamment pour la gestion de la continuité des services informatiques. La compréhension qu'a le personnel de la continuité des opérations a été améliorée grâce à une campagne de sensibilisation comprenant des sessions de formation du personnel. En conséquence, l'OMPI est aujourd'hui mieux préparée à réduire au minimum les interruptions de service, en particulier grâce à des procédures clairement définies par la stratégie de gestion pour la poursuite des opérations et le plan de gestion des crises. Cette initiative est en train d'être intégrée dans le programme concernant la Direction générale et le Secteur administration et gestion.

### **Unis dans l'action**

16. Mise en œuvre de la planification des ressources de l'Organisation (ERP). La composante du projet ERP constituée par le PRS portait essentiellement sur la phase de planification. Le système ERP regroupe de nombreux systèmes distincts au sein d'une solution intégrée. À la fin de l'année 2013, la planification biennale, les programmes de travail annuels et les systèmes de gestion des ressources financières et humaines seront pleinement intégrés. L'évolution du système AIMS transformera les données administratives fondamentales en informations "intelligentes". Le programme et budget de l'exercice 2014-2015 a été établi compte tenu du nouveau module du système ERP consacré à la gestion des performances de l'Organisation. Cette technologie a permis à l'OMPI d'actualiser ses procédures de planification des travaux, de sorte que les programmes de travail annuels se fondent désormais sur les plans biennaux. À l'avenir, la gestion des performances de l'Organisation continuera d'être optimisée et complétera les améliorations déjà en place, notamment les plans par pays et la possibilité d'évaluer l'utilisation réelle des ressources grâce au suivi des résultats et des indicateurs. Les modules du logiciel PeopleSoft relatifs à la planification des ressources de l'Organisation ont été améliorés et leur dernière version mise en œuvre afin de tenir compte des nouvelles fonctionnalités, de minimiser les adaptations lorsque cela s'avère possible et de jeter les bases de l'intégration des prochains modules applicables aux ressources humaines et aux états de paie. Les nouvelles améliorations du système applicable aux ressources humaines et aux états de paie fondées sur le logiciel PeopleSoft entreront en vigueur en octobre 2013 et permettront une meilleure intégration avec le module financier ainsi qu'une réduction du nombre de répertoires de données; en outre, elles ouvriront la voie à l'élaboration de nouvelles fonctionnalités qui permettront d'améliorer l'efficacité, le niveau de service et les capacités d'établissement de rapports. Des travaux ont été effectués en vue de l'intégration des systèmes de planification et de gestion des ressources financières et humaines de l'OMPI. Le portefeuille de projets ERP est financé par les réserves et devrait être mis en œuvre selon le mandat établi.

17. Renforcement du cadre des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les parties prenantes de l'OMPI continuent de bénéficier du cadre renforcé des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les améliorations liées à cette initiative ont visé trois domaines : la gouvernance, la gestion de projets et la confidentialité et le contrôle de l'information. La reformation du Conseil des TIC, qui est présidé par le Directeur général, s'est traduite par une prise de décisions cohérentes et intersectorielles dans le domaine informatique. Un projet de stratégie concernant les TIC a été élaboré et est actuellement examiné par le Conseil des TIC, qui doit déterminer s'il reflète les besoins informatiques essentiels aux activités de l'OMPI. Un système d'enregistrement des projets a été instauré pour mettre en évidence les travaux effectués, dans un souci de cohérence, et pour officialiser les pratiques suivies pour la gestion de projets. Dans ce contexte, 84 personnes ont été formées à la méthodologie de gestion de projets PRINCE2. Des améliorations particulières ont été constatées dans le domaine de la confidentialité et du contrôle de l'information : les attentes

du personnel évoluent du fait que les mécanismes de contrôle de l'information sont à présent mentionnés de façon plus explicite et l'application des contrôles est désormais possible grâce aux politiques de contrôle de l'information en vigueur. Grâce au programme de sensibilisation à la sécurité informatique qui a été entrepris, le personnel est très attentif aux menaces extérieures de cette nature. Toutes les activités en cours dans le cadre de cette initiative ont été intégrées au programme n° 25.

18. Révision du cadre réglementaire pour améliorer la gestion des ressources humaines.

Le Statut et Règlement du personnel de l'OMPI a été entièrement révisé de façon à être harmonisé avec les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux établies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Le nouveau Statut et Règlement du personnel procure des avantages renforcés aux fonctionnaires temporaires, y compris l'application du barème des traitements recommandé par la CFPI, des allocations familiales, des congés de maternité et de paternité et des prestations de retraite pour les fonctionnaires temporaires de la catégorie des administrateurs. Le Statut et Règlement du personnel révisé a été approuvé par les États membres en septembre 2012 et a pris effet en janvier 2013 (à l'exception de deux chapitres qui doivent faire l'objet de mesures de suivi). Le nouveau cadre contractuel a été adopté par les États membres et les fondements juridiques ont été promulgués en janvier 2012 dans le cadre d'une mise en œuvre par étapes. La situation des ordres de service a fait l'objet d'un examen approfondi et a été mise à jour conformément à la révision du Statut et Règlement du personnel, pour une mise en œuvre en janvier 2013. Les dispositions du Statut et Règlement du personnel révisé concernant les Comités des nominations ont été approuvées par les États membres en septembre 2011 et mises en œuvre en janvier 2012. La mise en place d'un système électronique de recrutement a entraîné une réduction du délai moyen de recrutement, qui est passé de 30 semaines en 2011 à 16,5 semaines en 2012. Les dispositions du Statut et Règlement du personnel révisé concernant le reclassement et la composition simplifiée du Comité de classification tendant à renforcer l'efficacité, qui ont été approuvées par les États membres en septembre 2012 et mises en œuvre en janvier 2013, ont contribué à éliminer le retard accumulé dans les reclassements. Les deux derniers chapitres du Statut et Règlement du personnel devraient être révisés en 2013 et l'ensemble de cette initiative a été intégrée au programme n° 23.

19. Renforcement de la communication interne. L'initiative visant à renforcer la communication interne a considérablement avancé. En 2011, quelque 140 membres du personnel ont participé à des ateliers en petits groupes pour définir des recommandations en matière de communication interne. Le Directeur général a approuvé un vaste ensemble de 14 recommandations et projets proposés par le personnel pour améliorer la communication interne au cours des prochaines années, qui se poursuivront après la fin du PRS. Les recommandations suivantes ont été mises en œuvre avec succès : un programme mensuel informel intitulé "Quoi de neuf" a été créé et suscite un grand intérêt; le Secteur administration et gestion a organisé des "séances de questions" avec tous les secteurs; des réunions d'information thématiques se sont tenues sur certaines questions relatives aux ressources humaines et ont été accueillies favorablement (sur des sujets tels que la formation, la réforme contractuelle et les modifications de la gestion des performances); des réunions d'information à l'intention du personnel ont réuni un public nombreux à la suite du Comité intergouvernemental de la propriété intellectuelle relative aux ressources génétiques, aux savoirs traditionnels et au folklore (IGC); des modules de formation aux procédures administratives intitulés "Start smart" ont été mis en place pour les nouveaux fonctionnaires. Parmi les suggestions "à effet rapide" qui ont été mises en œuvre figurent l'utilisation de photographies dans les avis relatifs aux mouvements de personnel, la présentation des nouveaux membres du personnel lors des réunions publiques, le lancement du programme "Thé avec le Directeur général" et la publication de l'ordre du jour des réunions publiques. L'initiative de communication interne a fait l'objet de réactions positives dans le cadre de l'enquête sur les valeurs essentielles. Cette initiative a pris énormément d'ampleur depuis son lancement et devrait se poursuivre pour deux années supplémentaires, dans le cadre du programme n° 19.

20. Réorganisation des bureaux extérieurs de l'Organisation pour contribuer davantage à la réalisation des objectifs stratégiques. Cette initiative a contribué à la mise en place d'un service à la clientèle accessible 24 heures sur 24 à l'OMPI, les bureaux extérieurs étant chargés de répondre aux demandes reçues en dehors des heures de bureau à Genève. Les principes qui se sont dégagés des consultations menées auprès des États membres au sujet des bureaux extérieurs ont été utilisés pour élaborer une proposition visant le renforcement de la présence géographique de l'OMPI grâce au processus de planification biennale.

21. Renforcement de la culture fondée sur la valeur "Unis dans l'action". Cette initiative fondée sur le renforcement de la culture "Unis dans l'action" vise à améliorer la coopération horizontale au moyen de plusieurs projets existants ("projets prioritaires"); l'initiative de communication interne dans le cadre du PRS a favorisé une atmosphère en phase avec les objectifs de cette initiative. Les autres projets prioritaires concernent les technologies de traduction et l'initiative ERP. La planification de la conférence diplomatique de Beijing a été ajoutée à la liste des projets prioritaires tandis que le responsable au sein de l'Équipe de haute direction a pris la tête de l'équipe de haut niveau, donnant un excellent exemple de l'esprit "Unis dans l'action". Le résultat global de ce projet est une Organisation davantage axée sur les projets et marquée par l'esprit "Unis dans l'action", comme l'a indiqué le personnel dans l'enquête sur les valeurs essentielles.

### **Responsabilisation au service des résultats**

22. Élaboration d'un plan stratégique à moyen terme (PSMT). Le plan stratégique à moyen terme (PSMT) a été achevé en 2010 et portait notamment sur l'élaboration des neuf objectifs stratégiques de l'Organisation. Le plan ainsi que les observations des États membres ont guidé l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre du programme et budget pour l'exercice biennal 2012-2013, et ont en outre guidé l'établissement du programme et budget pour l'exercice biennal 2014-2015.

23. Développement de la structure organisationnelle de l'OMPI. L'objectif de cette initiative était de s'assurer que les unités administratives étaient en mesure de s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Cette initiative a permis une utilisation efficace des ressources humaines, en s'appuyant sur de solides descriptions de poste et sur des mécanismes de reddition de comptes et de répartition des travaux clairement définis. L'initiative relative à la structure de l'Organisation correspond à une activité permanente d'examen et d'amélioration de la structure et des fonctions de l'Organisation, dans le cadre du cycle de planification biennale et du processus de planification annuelle, le but étant de répondre à l'évolution des besoins. Les réalisations majeures comprennent l'établissement, en 2009, d'une structure de l'OMPI fondée sur sept secteurs, qui regroupe de façon plus efficace des fonctions connexes et qui garantit leur mise en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'OMPI. Le perfectionnement des diverses unités administratives qui en a découlé a permis de réorienter les structures et les ressources de l'Organisation de manière à en optimiser l'efficacité. Par ailleurs, une nouvelle procédure simplifiée de gestion du classement des postes a été introduite et un rapport du DGRH sur la structure organisationnelle et les questions de personnel a été mis au point pour le DGRH, aux fins de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines. Toutes les activités en cours relevant de cette initiative ont été intégrées au programme n° 23.

24. Renforcement de la gestion axée sur les résultats. Un système global et simple de gestion axée sur les résultats a été conçu pour s'assurer que les ressources sont prévues et utilisées conformément aux résultats escomptés et aux priorités envisagées pour l'Organisation. Les résultats de l'Organisation sont évalués et analysés régulièrement au moyen d'indicateurs d'exécution, d'objectifs à atteindre et de niveaux de référence. Les résultats escomptés forment le contexte dans lequel établir des objectifs de travail individuels. Une meilleure coordination des travaux à travers l'Organisation a été obtenue, grâce à la première version d'un système de suivi et d'évaluation qui permet notamment d'examiner les activités par pays. Dans l'ensemble, un dialogue plus fructueux sur les résultats est désormais envisageable en interne avec le personnel et la direction, et à l'extérieur avec les États membres et les parties prenantes. Cette initiative a été menée en collaboration très étroite avec l'initiative ERP afin de concevoir

des outils et des systèmes qui permettent une planification biennale et l'élaboration de programmes axés sur les résultats. La gestion axée sur les résultats est intégrée à tous les niveaux de l'Organisation, notamment dans le cadre du programme n° 22. Sur la base de programmes de travail bien définis et axés sur les résultats, les travaux se poursuivront dans le cadre de ce programme, afin de renforcer les outils utilisés pour le suivi, l'évaluation, et l'établissement de rapports.

25. Mise en œuvre du système de gestion des performances et de perfectionnement du personnel (PMSDS). Conformément à la gestion axée sur les résultats, les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés établissent conjointement, chaque année, dans le contexte du PMSDS, des programmes de travail et de perfectionnement qui sont directement liés aux résultats escomptés de l'Organisation et qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques indiqués dans le PSMT. À la fin de l'année, tous les subordonnés sont évalués en fonction de leur programme de travail individuel. Cela a permis au personnel de l'OMPI de mieux connaître les résultats escomptés de leur programme (91%) et à une grande majorité de fonctionnaires de comprendre que leurs objectifs individuels contribuent à ces résultats (89%). Le Secrétariat peut également gérer les besoins en formation de façon plus stratégique, grâce à une meilleure compréhension des priorités en matière de formation et à des solutions de formation en groupe intersectorielles d'un bon rapport coût-efficacité. En outre, l'initiative a encouragé la poursuite du dialogue entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés, ainsi qu'il ressort de l'augmentation notable du nombre de fonctionnaires déclarant avoir reçu des informations régulières de leur supérieur hiérarchique sur leurs performances (2010 : 58%; 2012 : 72%). La gestion des performances du personnel est intégrée à tous les niveaux de l'Organisation, notamment dans le cadre du programme n° 23.

26. Gestion des risques et contrôles internes. La gestion des risques est désormais institutionnalisée à l'OMPI. Elle permet de se concentrer sur les questions importantes dans le cadre des discussions entre les États membres, l'Organe consultatif indépendant de surveillance de l'OMPI (OCIS), la Division de l'audit et de la supervision internes et le Secrétariat. Grâce à un programme de formation, le personnel a appris à recenser les risques de façon plus systématique et dynamique, en tenant compte des résultats escomptés indiqués dans la grille d'évaluation des résultats. La formulation d'une politique en matière de risques et de nouveaux processus garantit que les évaluations des risques sont intégrées dans la planification des travaux annuels et le cycle de planification biennale. Une feuille de route permet de déterminer les orientations prévues pour la gestion des risques de l'Organisation dans les années à venir. Cette initiative privilégie également le renforcement des contrôles internes, en particulier compte tenu de l'évolution des procédures administratives et des nouvelles capacités du système de planification des ressources de l'Organisation (ERP). La gestion des risques est intégrée à tous les niveaux de l'Organisation et cette initiative devrait être achevée avant la fin de l'année 2013, dans le cadre du programme n° 22.

27. Renforcement de la gestion des ressources financières. L'objectif du projet était de renforcer la gestion des ressources financières en tenant compte de trois principaux flux de résultats escomptés : l'établissement des éléments financiers du cadre réglementaire de l'OMPI; le renforcement de la gestion des recettes au moyen de procédures claires pour les activités et les données relatives à la création de recettes; et le renforcement de la gestion des dépenses grâce à une culture de responsabilité en matière de dépenses et à la reddition de comptes au niveau des résultats obtenus, dans les limites des ressources prévues. Une étude a été effectuée, qui établit la correspondance entre, d'une part, les prévisions économiques et, d'autre part, les services générateurs de recettes et les dépenses; elle a permis de mieux faire comprendre le rôle des prévisions. Une politique d'investissement, un cadre de planification et de gestion du capital et des mesures de maîtrise des coûts ont été mis en place pour le programme et budget 2012-2013, ce qui a permis une meilleure gestion des ressources financières. L'amélioration de la gestion financière est intégrée à tous les niveaux du Secrétariat, dans le cadre du programme n° 22.

## **Responsabilité sur les plans environnemental, social, et en termes de gouvernance**

28. Mise en place d'un système complet de déontologie et d'intégrité. Un Bureau de la déontologie a été créé en 2010 et un chef nommé. L'Organisation est mieux à même de remédier à d'éventuelles utilisations abusives des ressources et autres fautes professionnelles grâce à l'élaboration d'une politique de protection des personnes signalant des irrégularités, qui protège des représailles les fonctionnaires de l'OMPI qui dénoncent de bonne foi d'éventuelles irrégularités ou qui participent à une activité de supervision. Un code de déontologie a été promulgué à l'issue de larges consultations avec le personnel. Dans le cadre de cette initiative, plus de 99% des fonctionnaires ont participé à des séances (obligatoires) de formation interactive aux questions d'éthique. Les observations reçues indiquent que le personnel a été très satisfait de la formation, puisque 82% des personnes interrogées (enquête de satisfaction à la suite de la formation de l'OMPI aux questions d'éthique) ont indiqué mieux comprendre les questions d'éthique. Dans l'ensemble, on a noté une meilleure connaissance des principes d'éthique et de déontologie à l'OMPI (2010 : 77%; 2012 : 96% (Enquête sur les valeurs essentielles)), ainsi qu'une capacité accrue de régler des problèmes éthiques (84% des personnes interrogées (enquête de satisfaction) estiment être mieux équipées pour répondre à un problème éthique). Les avantages que procure cette initiative sont intégrés à tous les niveaux de l'OMPI, dans le cadre du programme n° 21.

29. Réduire les incidences négatives de l'OMPI sur l'environnement. Des campagnes d'incitation et de sensibilisation ont encouragé le personnel à utiliser des moyens de transport moins polluants pour se rendre au travail : par exemple, le mois "À vélo au boulot" a incité une centaine de personnes à se rendre à leur travail à bicyclette ou à essayer un vélo électrique. L'initiative sur la mobilité a quant à elle encouragé environ 200 fonctionnaires à utiliser les transports publics. Dans le nouveau bâtiment et la nouvelle salle de conférence, la protection de l'environnement fait l'objet d'une attention particulière, notamment avec l'utilisation d'eau du lac dans les systèmes de refroidissement et la ventilation naturelle. La Section des conférences utilise désormais un système de communication électronique des documents officiels publiés à l'intention des délégués participant aux assemblées de l'OMPI, en vertu duquel les documents imprimés ne sont plus envoyés systématiquement mais uniquement sur demande explicite. Les résultats de cette initiative ont été intégrés dans les programmes n<sup>os</sup> 24 et 29.

30. Améliorer l'accès au campus et aux services de l'OMPI. Le premier audit de l'accès physique au campus de l'OMPI a été effectué par un architecte spécialisé en 2012 et un rapport final d'audit a été reçu en janvier 2013. Cela constitue la base sur laquelle des mesures seront prises, avec un calendrier de mise en œuvre sur cinq ans, des estimations des coûts et des propositions de financement. Une politique a aussi été mise en œuvre pour faciliter l'accessibilité du contenu du site Web de l'OMPI aux personnes handicapées. Les résultats de cette initiative ont été intégrés dans les programmes n<sup>os</sup> 24 et 29.

## **VI. APERÇU DES RESSOURCES AFFECTÉES AU PRS**

31. Les ressources totales nécessaires à l'exécution du PRS dépendaient i) du temps consacré par le personnel de l'OMPI aux activités liées au programme; et ii) des ressources financières requises par les services commerciaux, les systèmes et le personnel temporaire.

32. La première catégorie de ressources, le temps consacré par les membres du personnel de l'OMPI, faisait partie de leurs responsabilités quotidiennes au sein de l'Organisation. Ces travaux ont donc été inscrits au programme et budget et dans les programmes de travail.

33. Concernant la seconde catégorie de ressources pour l'exercice 2010-2011, environ 1,55 million de francs suisses a été affecté et quelque 1,42 million de francs suisses a été effectivement dépensé.

34. Concernant la seconde catégorie de ressources pour l'exercice 2012-2013, les fonds totaux affectés aux initiatives du PRS s'élèvent à 1 million de francs suisses, qui devrait être intégralement utilisé.

*35. Le Comité du programme et budget est invité à prendre note du contenu du présent document.*

[Fin du document]