

OMPI



WO/GA/34/12

ORIGINAL : anglais

DATE : 17 août 2007

ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
GENÈVE

F

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'OMPI

**Trente-quatrième session (18^e session ordinaire)
Genève, 24 septembre – 3 octobre 2007**

RAPPORT FINAL DE L'ÉVALUATION BUREAU PAR BUREAU OBSERVATIONS DU SECRÉTARIAT

Document établi par le Secrétariat

I. INTRODUCTION

1. Le Secrétariat a établi le présent document pour soumettre à l'Assemblée générale, en septembre 2007, ses observations sur le rapport final de l'évaluation bureau par bureau des ressources humaines et financières de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Ce document est organisé de la manière suivante :

Section II : historique et déroulement du projet d'évaluation bureau par bureau.

Section III : observations générales du Secrétariat sur le rapport dans son ensemble.

Annexe : observations spécifiques du Secrétariat sur les actions recommandées dans l'annexe I du rapport final de l'évaluation bureau par bureau.

II. HISTORIQUE ET DÉROULEMENT

2. Le Corps commun d'inspection (CCI) a effectué en février 2004 un "examen de la gestion et de l'administration de l'OMPI". Il a recommandé, notamment, que le directeur général de l'OMPI fasse réaliser par des experts extérieurs indépendants une évaluation détaillée bureau par bureau des ressources humaines et financières de l'Organisation. L'OMPI a favorablement accueilli cette recommandation, y voyant une excellente occasion de renforcer le plan d'action stratégique de l'Organisation. Les États membres, lors des assemblées de 2005, ont approuvé la recommandation.

3. Le Secrétariat, guidé par le Comité d'audit de l'OMPI, a défini le cadre d'exécution du projet. Toutes les observations et suggestions formulées par le comité d'audit dans les rapports sur ses première et deuxième sessions (documents WO/AC/1/2 et WO/AC/2/2) y ont été prises en compte. Le directeur général a nommé un Comité directeur interne chargé du projet (ci-après dénommé "comité directeur") pour sélectionner le prestataire et superviser le projet en interne. Une entreprise extérieure, PricewaterhouseCoopers (PwC), a été sélectionnée à l'issue de l'évaluation des réponses à l'appel à propositions publié en juillet 2006 dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres international ouvert. Un contrat a été signé le 6 décembre 2006, pour un montant de 889 639 francs suisses, et les travaux ont débuté peu après.

4. Le rôle principal du comité directeur a été de veiller à ce que la conduite du projet soit facilitée et que le cadre d'exécution soit respecté. On a pris soin de faire en sorte que le projet reste une évaluation extérieure, effectuée en toute indépendance et objectivité par le prestataire sélectionné. Le comité directeur était chargé de rendre compte de l'avancement du projet aux États membres et au Comité d'audit de l'OMPI. Il avait aussi en charge la communication avec le personnel tout au long du projet. Le Secrétariat, au travers du comité directeur, a fait le maximum pour que toutes les ressources, les données et les informations pertinentes soient mises rapidement à la disposition du prestataire. Les membres du personnel ont été tenus pleinement informés du déroulement de l'étude et encouragés à faire part de leurs vues directement à PwC. Le comité directeur a également tenu plusieurs réunions avec des membres du Conseil du personnel qui ont ainsi pu faire connaître leurs vues sur le déroulement des opérations. Le Conseil du personnel a par ailleurs eu des entretiens indépendants avec PwC sur la substance du projet.

5. Le Comité d'audit de l'OMPI a été tenu informé des faits en rapport avec l'évaluation et du déroulement de celle-ci. Des projets de document, dont le projet de rapport final, lui ont été transmis.

6. L'un des résultats intermédiaires de l'évaluation bureau par bureau devait être un projet de plan relatif aux ressources humaines, attendu pour le 31 mars 2006, que le Secrétariat aurait pris en compte dans la préparation du programme et budget qu'il allait proposer pour l'exercice biennal 2008-2009. À ce stade, PwC a présenté au comité directeur et au comité d'audit un exposé concernant la gestion. Le Secrétariat n'a toutefois pas été en mesure de prendre en compte ce produit intermédiaire de PwC pour préparer le programme et budget à proposer pour 2008-2009, car les données relatives aux effectifs qui y figuraient n'étaient pas suffisamment justifiées.

7. Conformément au cadre d'exécution, PwC a livré un projet de rapport final au comité directeur en mai 2007. Le comité directeur a indiqué à PwC un certain nombre de points et fait des observations résultant d'une comparaison des résultats prévus dans le cadre d'exécution avec le projet de rapport final. Aucune observation n'a été formulée quant au fond. PwC a livré son rapport final le 27 juin 2007, avant l'échéance contractuelle du 30 juin 2007. Le rapport final a été publié sur le site Web public de l'OMPI le 2 juillet 2007 et immédiatement transmis à tous les membres du comité d'audit. Il a été communiqué à tous les États membres sous couvert de la note verbale CN 2800 daté du 6 juillet 2007.

III. OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE RAPPORT FINAL

8. Parmi les institutions spécialisées des Nations Unies, l'OMPI présente une situation particulière en ce sens que presque 92% de ses recettes proviennent de la fourniture de services au secteur privé dans le cadre des systèmes d'enregistrement international. Ces 20 dernières années, l'Organisation a constaté une augmentation rapide et soutenue de la demande à l'égard des services qu'elle assure au secteur privé. Les États membres ont de nouvelles exigences envers l'Organisation en ce qui concerne les programmes, les contenus et les services. En outre, le fait d'être tributaire de la demande de services de la part du secteur privé impose un minimum de souplesse dans la gestion pour pouvoir réagir aux changements dans le niveau et dans la composition de la demande.

9. L'Organisation a grandi : en 1986 elle fonctionnait avec 300 employés, aujourd'hui elle emploie 1260 personnes. Dans le même temps, le budget biennal de l'Organisation est passé d'environ 99 millions de francs suisses à 531 millions de francs suisses. Les recettes biennales pendant la même période sont passées de 107 millions de francs suisses en 1984-1985 à 522,7 millions de francs suisses. Cette croissance a entraîné pour l'Organisation la nécessité d'établir des prévisions plus précises concernant la demande de services, d'améliorer continuellement la productivité et de faire en sorte que ses programmes disposent des compétences et des profils techniques et linguistiques voulus. Cette croissance s'est en outre accompagnée d'une transition délicate d'un style de gestion hautement centralisé à une gestion plus décentralisée et d'une organisation aux opérations largement manuelles et fondées sur le papier à une organisation informatisée relativement moderne. Cette transition s'est, dans certains cas, heurtée à de la résistance au changement.

10. Appelé à commenter le rapport final de l'évaluation bureau par bureau, le Secrétariat estime qu'il ne serait pas productif d'exprimer une opinion sur les éléments détaillés figurant dans le rapport ou de les discuter. Le Secrétariat accueille avec satisfaction le rapport final, dans lequel il voit l'occasion d'un changement; on trouvera ci-après ses observations, et une première analyse, concernant les recommandations qu'il contient.

11. Le Secrétariat, premièrement, constate avec satisfaction que plusieurs des recommandations contenues dans le rapport de PwC entérinent ou confirment les mesures que l'Organisation a commencé à prendre ou a en préparation. Les plus importantes de ces mesures sont exposées ci-après.

a) Le Secrétariat a élaboré un avant-projet de stratégie de l'OMPI en matière de ressources humaines, qu'il a soumis aux États membres lors des assemblées de septembre 2006 (document A/42/10, annexe V). Plusieurs des éléments déterminants et éléments porteurs de cette stratégie, qui gardait un caractère préliminaire dans l'attente des résultats de l'évaluation bureau par bureau, ont été entérinés par le rapport final. Il s'agit notamment de la nécessité d'améliorer la gestion du comportement professionnel, d'axer sur des objectifs le perfectionnement du personnel et l'évolution de carrière, de mettre en adéquation les effectifs avec les objectifs stratégiques de l'OMPI, d'avoir des arrangements contractuels souples et de mettre en place des systèmes automatiques intégrés et rationalisés.

b) Une proposition complète de révision du règlement financier et de son règlement d'exécution a été soumise au Comité du programme et budget à sa onzième session. Elle tient compte des commentaires du Comité d'audit de l'OMPI et d'observations informelles de l'auditeur interne et du vérificateur externe des comptes (voir le document WO/PBC/11/8). Le règlement financier révisé et son règlement d'exécution, qui pourraient entrer en vigueur le

1^{er} janvier 2008, sous réserve de l'approbation des États membres, cristallisent une nouvelle vision de la gestion financière et administrative de l'Organisation. Ils incorporent le nouveau mécanisme de préparation et de suivi du programme et budget, la notion de budgétisation axée sur les résultats, le renforcement du rôle des États membres dans la gestion financière de l'Organisation et le principe de responsabilisation de tous les employés de l'Organisation. La mise en œuvre du nouveau règlement financier et de son règlement d'exécution, sous réserve de l'approbation des États membres, supposera une réorganisation de toutes les opérations financières et administratives de l'OMPI. Cette réorganisation correspond à plusieurs actions recommandées dans le rapport de l'évaluation bureau par bureau.

c) À la onzième session du Comité du programme et budget, le Secrétariat a proposé la mise en place d'un système de planification des ressources d'entreprise (système ERP) qui viendrait étayer la réorganisation des principales opérations administratives par l'établissement de systèmes informatiques intégrés (document WO/PBC/11/12). Ce système permettra la mise en œuvre effective du nouveau règlement financier et de son règlement d'exécution. L'initiative visant à mettre en place un système ERP a elle aussi été désignée comme un élément crucial pour la réussite de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, ainsi que de plusieurs autres recommandations figurant dans le rapport final (paragraphe 256 du rapport final).

d) Le Secrétariat a exploré la possibilité de sous-traiter plusieurs activités. Sur la base de cette expérience, il pense que la sous-traitance est une opération complexe dont le succès dépend de différents facteurs liés à la gestion et au marché. La sous-traitance donne à l'Organisation une plus grande souplesse et lui permet d'absorber les fluctuations de la charge de travail sans augmenter l'effectif stable. Elle ne permet pas forcément, à court terme, de réduire les coûts. Elle crée une demande de compétences nouvelles puisqu'il faut gérer les contrats de sous-traitance et vérifier la qualité du travail sous-traité. S'il est décidé de sous-traiter, ce doit donc être, de l'avis du Secrétariat, après une analyse complète des coûts, des avantages et des contraintes à long terme. Des services de traduction du PCT ont été sous-traités avec succès depuis 2004 : cela a été le moyen de faire face à une charge de travail accrue sans engager de traducteurs supplémentaires. Le Secrétariat a également sous-traité certaines activités dans le secteur de Madrid (numérisation, saisie et notification électronique). Certaines activités informatiques telles que l'hébergement d'applications ERP (au CIC) ont été sous-traitées pour absorber les fluctuations de la charge de travail. En outre, le Secrétariat a utilisé l'option sous-traitance pour s'assurer les services d'experts extérieurs requis pour le développement d'applications informatiques hautement spécialisées. La traduction de publications officielles de l'OMPI va être sous-traitée après sélection de prestataires extérieurs sur la base d'un appel d'offres international ouvert qui a été lancé pour des services de traduction dans les six langues officielles.

e) Conscient du rôle fondamental d'un programme informatique réactif et moderne pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation, le Secrétariat a commandité une évaluation extérieure indépendante du programme informatique fondamental afin d'obtenir des éléments à exploiter dans l'élaboration d'une stratégie informatique. Le rapport issu de cette évaluation a identifié dans les services informatiques plusieurs domaines qui pourraient se prêter à la sous-traitance; la haute direction envisagera cette option en tenant compte des besoins opérationnels, du rapport coût-efficacité, de la qualité et de la rapidité des services.

12. Deuxièmement, outre les actions et les mesures recommandées qui sont en cours ou prévues, il en est d'autres dans le rapport que le Secrétariat juge constructives, qui sont inspirées des meilleures pratiques et dont la mise en œuvre est envisageable. Cela devra naturellement être considéré dans le cadre du régime commun des Nations Unies et du Statut et règlement du personnel de l'Organisation. Des observations spécifiques concernant ces recommandations figurent dans l'annexe du présent document. Le Secrétariat prend note de certaines des remarques de PwC, en particulier celles qui ont trait à la durée de service, à l'absentéisme et à la motivation. Un certain nombre de mesures sont à l'étude aux fins d'adapter les arrangements contractuels offerts par l'Organisation aux besoins de celle-ci, de gérer l'absentéisme, d'encourager une saine rotation et d'améliorer la motivation du personnel.

13. Troisièmement, en ce qui concerne l'analyse des effectifs et l'estimation figurant au paragraphe 44 du rapport final selon laquelle il serait possible de supprimer 200 postes, le Secrétariat souhaite appeler l'attention sur ce qui suit :

a) Le degré de sureffectif indiqué dans le rapport final de l'évaluation bureau par bureau se fonde sur l'analyse de la demande effectuée par PwC et sur son appréciation du résultat potentiel des actions recommandées.

b) Compte tenu de la nature complexe, techniquement spécialisée et variée des activités de l'Organisation, le Secrétariat estime que les analyses faites par PwC des différents programmes (annexe 2 du rapport : Analyse de la demande par programme) sont entachées d'inexactitudes et de contradictions. Les chefs de programme, qui avaient été invités à signaler les inexactitudes et omissions les plus graves concernant le programme dont ils ont la charge, ont maintenant remis leurs observations. Elles seront rassemblées et transmises au Comité d'audit de l'OMPI. La teneur des observations des chefs de programme sera dûment prise en compte par le Secrétariat dans la mise en œuvre des recommandations. On peut classer ces observations émanant des chefs de programme dans les grandes catégories suivantes : omission de certaines activités essentielles effectuées dans le cadre d'un programme, déclarations qui traduisent manifestement une compréhension incomplète des indicateurs de charge de travail d'un programme, indication erronée de l'effectif total, compréhension limitée de la nature technique du travail (p. ex. la différence de nature du travail de traduction effectué dans les différents secteurs) et manque de cohérence du cadre d'examen des différents programmes. Les commentaires et observations émanant des employés seront aussi traités de manière similaire.

c) Le Secrétariat estime que les principes et les pratiques recommandées qui inspirent les recommandations contenues dans le rapport final sont indépendants des analyses par programme. Toutefois, il tient à souligner que les réductions d'effectif quantifiées (donc les estimations de sureffectif) fondées sur les analyses programme par programme, et celles qui apparaissent, dans le rapport, insuffisamment étayées, devront faire l'objet d'un examen très critique et attentif par la direction de l'OMPI avant d'être validées.

d) À titre d'exemple, l'estimation de la réduction d'effectif (pouvant aller jusqu'à 55 postes) qui pourrait découler de la mise en place d'un système ERP est considérée par le Secrétariat comme très optimiste et ne s'appuyant pas sur une analyse approfondie des procédures à améliorer ou modifier dans les domaines qui seraient touchés. L'expérience de plusieurs autres organisations de la famille des Nations Unies montre que si un système ERP apporte des améliorations majeures dans les opérations et dans la qualité de l'information

mise à la disposition des gestionnaires, il exige aussi plus de rigueur dans la gestion des données et de concentration sur les tâches analytiques que n'en demandent les systèmes manuels ou les systèmes informatiques anciens.

e) Enfin, on voudra bien noter que l'effectif global de l'Organisation a en fait baissé, de 1417 personnes en juin 2003 à 1249 en décembre 2006 soit d'environ 11%, et qu'environ 10% des fonctionnaires vont partir en retraite avant la fin de 2011 et 26% avant la fin de 2016. Par ailleurs, selon les projections, l'effectif à la fin de 2009 aura progressé de 34,4 % (depuis 1998) tandis que, sur la même période, la charge de travail dans les secteurs du PCT et de Madrid aura augmenté respectivement de 161,7% et 131,3%. Cette croissance limitée des effectifs a été rendue possible par les gains d'efficacité obtenus grâce à la reconfiguration des opérations et des procédures, à l'incidence des investissements informatiques dans les secteurs du PCT et de Madrid et à la modération dans le recrutement.

14. Quatrièmement, PwC recommande un programme intégré d'améliorations organisationnelles, dont la durée devrait être d'approximativement trois à cinq ans. Le Secrétariat convient que les changements et les actions recommandées devront être bien planifiés, structurés et gérés de manière intégrée, avec engagement de la haute direction. Il proposera donc aux États membres de l'OMPI un mécanisme et les dispositions organisationnelles qui seraient nécessaires à cet effet.

15. Cinquièmement, le Secrétariat est d'avis que les échéanciers proposés dans le plan d'action sont, dans certains cas, ambitieux. Il estime que l'établissement d'un échéancier doit prendre en considération la succession logique des mesures requises, le niveau des ressources financières et humaines qui peuvent être allouées et l'aptitude de l'Organisation à absorber et assimiler le changement.

16. Sixièmement, en ce qui concerne les incidences financières des actions recommandées, le rapport de l'évaluation bureau par bureau ne donne qu'une estimation de coût affiché de l'action considérée. Il ne comporte pas d'estimation du coût de la mise en œuvre d'un système ERP, qui aura des répercussions sur plusieurs des actions recommandées. Les coûts affichés estimés par PwC sont considérés par le Secrétariat comme indicatifs pour les mesures qu'il souhaite étudier plus avant et préparer. À première lecture, les coûts apparaissent sous-estimés. Rappelons que le Secrétariat a déjà soumis aux États membres des estimations de coût correspondant à la mise en œuvre d'un système ERP et des mesures concernant les ressources humaines dans le programme et budget proposé pour 2008-2009, au titre du programme 25 (p. ex. programme de formation à la gestion d'entreprise).

17. Enfin, le Secrétariat appelle l'attention sur le fait que le rapport final de l'évaluation bureau par bureau n'aura pas d'incidence immédiate sur le programme et budget proposé pour 2008-2009, étant donné que, en ce qui concerne plusieurs des actions recommandées, une planification plus détaillée sera nécessaire pour fixer des délais réalistes et faire une estimation des ressources financières et humaines à allouer. Les recommandations que le Secrétariat se proposerait de mettre en œuvre, après avoir effectué la planification et l'estimation voulues, auraient seulement une incidence sur le budget révisé pour 2008-2009.

18. L'Assemblée générale de l'OMPI est invitée

i) à prendre note du contenu du présent document;

ii) à donner son avis sur le contenu du document; et

iii) à préciser comment elle souhaite recevoir des rapports ultérieurs sur la prise en considération ou la mise en œuvre par le Secrétariat des actions recommandées dans le rapport de l'évaluation bureau par bureau.

[L'annexe suit]

ANNEXE

OBSERVATIONS RELATIVES AUX ACTIONS RECOMMANDÉES DANS L'ANNEXE I
DU RAPPORT FINAL SUR L'ÉVALUATION BUREAU PAR BUREAU

1. Le rapport final de l'évaluation bureau par bureau contient des recommandations d'actions à entreprendre sur les trois principaux fronts suivants (voir la page 61 du rapport final de PwC) : "leadership et direction", où il faudrait notamment faire correspondre le pouvoir avec la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes; "gestion des ressources humaines", où il s'agirait de promouvoir une gestion efficace et objective du comportement professionnel et une dotation en personnel approprié; et "organisation, procédures et systèmes", où il s'agirait de rationaliser la structure organique, d'automatiser et de simplifier les opérations au sein de l'Organisation et d'intégrer les procédures d'administration et de gestion en un système ERP de l'OMPI.
2. Les paragraphes qui suivent contiennent des réponses spécifiques aux actions recommandées dans l'annexe I du rapport final. Le Secrétariat appelle l'attention sur le fait que la structure du présent document est guidée par la structure du plan d'action indiqué par PwC dans son rapport final. Plusieurs des actions recommandées dans le rapport de PwC ont des composantes multiples et s'interpénètrent. C'est pourquoi certaines notions et certains concepts utilisés ici dans les réponses sont répétés, dans un souci d'exhaustivité du commentaire sur chaque recommandation.

Leadership et direction (action recommandée n° 1)

3. Les principales recommandations à cet égard visent l'évaluation de la gestion et la formation à la gestion (recommandations n^{os} 1.1 et 1.2). La nécessité de centrer l'effort sur la formation à la gestion et la formation ciblée du personnel d'encadrement a déjà été identifiée comme essentielle dans la stratégie préliminaire en matière de ressources humaines (document A/42/10, annexe V, paragraphe 20).
4. Un cadre initial de compétences fondamentales et de compétences en matière de gestion a été établi par le Département de la gestion des ressources humaines; il a servi de base pour le système de gestion et de renforcement de la qualité du travail (PMDS) actuellement en phase pilote. Ce cadre initial de compétences va maintenant être examiné par la haute direction en vue de sa généralisation dans l'Organisation. L'OMPI a également inclus dans sa proposition de programme et budget pour 2008-2009 un programme de formation à la gestion d'entreprise, dont le cahier des charges est en préparation. L'évaluation de la gestion fera partie du programme et elle sera normalement pratiquée au début, à mi-parcours et à la fin d'un cycle de formation. Le Secrétariat prévoit de faire appel aux services d'un prestataire extérieur qui sera sélectionné et engagé pour exécuter le programme à l'issue d'un appel d'offres international ouvert.
5. En ce qui concerne la gestion des absences, le Secrétariat est en train d'examiner attentivement les statistiques sur lesquelles PwC fonde ses conclusions, y compris les éventuelles distorsions pouvant avoir été causées par des cas extrêmes. À son avis, une réduction de l'absentéisme résultera de plusieurs facteurs, dont la formation à la gestion, une meilleure gestion du comportement professionnel et une motivation accrue du personnel. Dans un effort d'harmonisation des règles applicables aux fonctionnaires et aux agents

temporaires, et pour aligner la pratique de l'OMPI sur le régime commun des Nations Unies, l'administration de l'OMPI a, en juin 2007, réduit de 14 à 7 le nombre de jours de congé de maladie (comprenant les congés pour raison familiale) que les fonctionnaires peuvent prendre sans présenter de certificat médical. Le Secrétariat fait observer, à cet égard, que la majorité des fonctionnaires – plus de 66% – ont pris sept jours ou moins de congé de maladie sans certificat. Environ 25% des fonctionnaires de cette catégorie n'en ont pris aucun. La direction de l'OMPI examine actuellement la politique en matière de congés de maladie avec certificat en vue de l'aligner sur les meilleures pratiques du système commun des Nations Unies.

Gestion des ressources humaines (action recommandée n° 2)

Gestion du comportement professionnel (action recommandée n° 2.1)

6. En ce qui concerne la recommandation n° 2.1, la gestion intégrée du comportement professionnel a été désignée comme un élément clé de la stratégie préliminaire en matière de ressources humaines (document A/42/10, annexe V, paragraphe 21). Le Secrétariat prévoit à cet égard trois lignes d'action : continuation du projet pilote PMDS, amélioration du système d'évaluation du comportement professionnel, actuellement sur papier, et finalement mise en place d'un système intégré et plus complet de gestion du comportement professionnel dans le cadre du projet ERP.

Organisation des carrières et perfectionnement du personnel (action recommandée n° 2.2)

7. En réponse à la recommandation visant l'organisation des carrières et le perfectionnement du personnel, le Secrétariat appelle l'attention sur le paragraphe 20 de la stratégie en matière de ressources humaines exposée dans l'annexe V du document A/42/10, qui identifie justement un tel besoin. Le Secrétariat va élaborer un cadre de compétences affiné (en prenant pour base le cadre actuellement employé dans la phase pilote mentionnée au paragraphe 4 de la présente annexe). Le Secrétariat considère que la motivation du personnel reflète plusieurs dimensions de la gestion des ressources humaines. Il pense que, même si l'on ne peut pas faire de la motivation du personnel une tâche spécifique du plan d'action, la mise en œuvre de différents éléments de ce plan d'action devrait contribuer à régler ce problème de motivation.

8. En ce qui concerne l'action recommandée n° 2.2.2, le Secrétariat estime lui aussi qu'il y a besoin de procédures nouvelles et améliorées dans d'autres domaines des ressources humaines tels que le recrutement, l'évolution de carrière, la formation et la préparation de la succession. Toutefois, la réussite de leur application dépendra de la mise en place de systèmes intégrés et automatisés dans le cadre du projet ERP.

9. En ce qui concerne le redéploiement et les promotions (action recommandée n° 2.2.3), le Secrétariat prévoit de réexaminer les lignes directrices régissant la promotion des fonctionnaires, publiées en 2006, à la lumière de l'expérience acquise dans leur application. Il prévoit aussi de publier en 2008 des lignes directrices concernant la promotion des agents temporaires de la catégorie des services généraux. En ce qui concerne la politique consistant à transférer une personne avec son poste, une nouvelle politique sera arrêtée qui devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2008. Une série de principes relatifs à la gestion des postes va être définie et soumise à la haute direction : elle constituera la base de la gestion des postes dans le système ERP.

10. Le Secrétariat reconnaît la nécessité de programmes de formation améliorés; il a un certain nombre de mesures en préparation à cet égard (action recommandée n° 2.2.4). La formation à la gestion sera prise en charge dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines et d'un programme de formation à la gestion d'entreprise. Le Secrétariat reconnaît que le programme informatique souffre de certaines lacunes sur le plan des compétences. L'évaluation informatique commanditée par le Secrétariat a décelé ces problèmes, ainsi que d'autres. Les constatations du rapport seront prises en compte dans la stratégie en matière de ressources humaines et dans la stratégie informatique (en cours d'élaboration). Une nouvelle politique de la formation est en préparation : elle visera une meilleure concordance avec les besoins des emplois considérés. Le rapport mentionne brièvement que des compétences spécialisées en propriété intellectuelle sont nécessaires : le Secrétariat est d'avis que l'offre de programmes de formation devra en tenir compte.

Méthodes de gestion des ressources humaines (action recommandée n° 2.3)

11. Le Secrétariat soumettra toutes les procédures essentielles de gestion des ressources humaines à une reconfiguration complète qui précédera la mise en œuvre du système ERP et qui comprendra l'allègement des procédures d'approbation actuelle et le raccourcissement des cycles et des délais d'exécution.

Restructuration du DGRH (action recommandée n° 2.4)

12. Le rapport final de l'évaluation bureau par bureau recommande l'adoption et l'application rapides de la stratégie en matière de ressources humaines, qu'il approuve, et la restructuration du Département de la gestion des ressources humaines (DGRH). Le Secrétariat prévoit de proposer en septembre 2007 aux États membres une stratégie actualisée en matière de ressources humaines, qui comportera un plan général de mise en œuvre. Une restructuration du Département de la gestion des ressources humaines, visant une plus grande concentration sur la mise en œuvre de la stratégie, a pris effet le 1^{er} août 2007 après avoir reçu l'aval du directeur général.

Organisation, procédures et systèmes (action recommandée n° 3)

Amélioration des procédures, ERP et autres techniques (actions recommandées n^{os} 3.1 et 3.2)

13. Une proposition visant à mettre en œuvre à l'OMPI un système ERP intégral a été présenté au Comité du programme et budget à sa onzième session (document WO/PBC/11/12). Les États membres ont demandé un complément d'information qui sera présenté au Comité du programme et budget à sa douzième session, en septembre 2007, aux fins d'une recommandation à soumettre à l'Assemblée générale. Cette proposition correspond à l'action recommandée n° 3.2. En ce qui concerne l'action recommandée n° 3.1, le Secrétariat prévoit de revoir, reconfigurer, intégrer et automatiser plusieurs procédures essentielles d'administration et de gestion dans le cadre de la mise en œuvre du système ERP. Un comité chargé du projet ERP s'attachera à la délégation de pouvoirs, à la reddition de comptes et à la simplification dans le contexte du règlement financier proposé et de son règlement d'exécution.

Structure organique (action recommandée n° 3.3)

14. En réponse à la recommandation tendant à revoir la structure des strates supérieures de l'organigramme et, en particulier, le nombre de personnes qui font directement rapport au directeur général, le Secrétariat fait observer que le nombre de personnes qui font directement rapport au directeur général est essentiellement déterminé par trois facteurs. En premier lieu, il y a le nombre des vice-directeurs généraux et sous-directeurs généraux, qui est décidé par les États membres. Les personnes qui occupent ces postes, en raison de leur rang hiérarchique élevé et des responsabilités essentielles qu'elles assument, rendent directement compte au directeur général. Deuxièmement, il y a certains fonctionnaires qui doivent, en raison de la nature de leurs fonctions, faire rapport directement au directeur général. Ce sont notamment le contrôleur, le conseiller juridique, le directeur de cabinet, l'auditeur interne et le médiateur. Enfin, le cas échéant, le directeur général a besoin d'un accès direct à quelques fonctionnaires pouvant avoir en charge certains domaines ou projets stratégiques. Cela étant, le directeur général reste attentif au nombre de fonctionnaires qui lui rendent directement compte.

15. En réponse à la recommandation tendant à étudier les possibilités de lier ou regrouper certains programmes, en particulier les services "d'arrière-guichet" (finances, contrôleur, ressources humaines, achats), le Secrétariat rappelle que les considérations les plus urgentes à cet égard ont trait à la nécessité d'une structure de gestion financière unifiée (paragraphe 25 du rapport du comité d'audit, document WO/AC/4/2), déjà prise en compte dans le projet de règlement financier et de règlement d'exécution du règlement financier qui a été soumis au Comité du programme et budget à sa session de juin 2007 (document PBC/11/8).

16. Pour ce qui est de revoir la structure des programmes, il convient de noter qu'un réexamen a lieu tous les deux ans dans le cadre du cycle d'élaboration du programme et budget. En approuvant le programme et budget pour un exercice biennal donné, les États membres considèrent et approuvent non seulement le budget, mais aussi la structure des programmes de l'Organisation. C'est en permanence que la structure des programmes est réexaminée, et les États membres participent directement à cet exercice. La dernière proposition en date concernant la structure des programmes a été soumise en juin 2007 au Comité du programme et budget pour examen en première lecture, sous la forme du programme et budget proposé pour l'exercice 2008-2009.

17. Pour les observations du Secrétariat relatives à l'action recommandée n° 3.3.4 concernant la sous-traitance, on se reportera au paragraphe 11.d) du document principal.

Description et classement des emplois (action recommandée n° 3.4)

18. En réponse aux recommandations d'actions visant la description et le classement des emplois, le Secrétariat envisage d'adopter un système structuré de familles d'emploi. Des descriptions de poste et des profils de compétence standards seront élaborés pour chaque famille d'emploi. Il en résultera une rationalisation des descriptions d'emploi existantes et une simplification de la procédure de classification.

Suppression d'emplois ou licenciements (action recommandée n° 3.5)

19. Voir le paragraphe 12 du document principal. Le Secrétariat examinera la nécessité d'un mécanisme spécial pour prendre en charge les questions liées à la suppression d'emplois et à la cessation de services en se fondant sur sa propre analyse de la situation des effectifs de l'Organisation et il fera le cas échéant une proposition aux États membres.

20. En réponse à la recommandation d'action n° 3.5.2, le Secrétariat, tout d'abord, souscrit au constat fait par PwC aux paragraphes 125 et 126 du rapport final concernant les contrats temporaires à l'OMPI. S'agissant des agents temporaires de la catégorie des services généraux, le Secrétariat a recommandé dans le programme et budget proposé pour 2008-2009 la nomination à des postes inscrits au budget ordinaire de 10% des agents temporaires (soit 30 postes), dans un premier temps. Cette proposition cadre avec la remarque de PwC selon laquelle il y a de solides arguments en faveur de l'incorporation aux effectifs inscrits au budget ordinaire d'un grand nombre d'emplois actuellement occupés par des agents temporaires. Le Secrétariat convient avec PwC que cette incorporation ne devra pas se traduire par la titularisation d'agents de la catégorie des services généraux actuellement au bénéfice de contrats de courte durée sans considération du comportement professionnel et des compétences des agents concernés. La haute direction va poursuivre l'examen de cette question dans le cadre de son évaluation générale des effectifs de l'Organisation.

21. Deuxièmement, eu égard au fait que plus de 70% des agents temporaires de la catégorie des services généraux travaillent à l'OMPI depuis plus de cinq ans et assument des fonctions de caractère essentiel et durable, le Secrétariat a récemment établi des dispositions nouvelles et des dispositions modifiées applicables aux agents temporaires de cette catégorie afin d'harmoniser leurs conditions de travail avec celles des fonctionnaires. Ces modifications ont trait à la prime pour connaissances linguistiques, à l'avancement dans le grade, aux dépenses de formation, à la durée des contrats temporaires et au congé de maladie sans certificat.

[Fin de l'annexe et du document]