

# OMPI



**ORGIP/IM/GE/08/2**  
**ORIGINAL:** anglais  
**DATE:** 5 février 2008

**F**

**ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**  
GENÈVE

## **RÉUNION D'INFORMATION À L'INTENTION DES ÉTATS MEMBRES DE L'OMPI CONCERNANT LE PROGRAMME D'AMÉLIORATIONS STRUCTURELLES**

**Genève, 15 février 2008**

PROGRAMME D'AMÉLIORATIONS STRUCTURELLES

*Document établi par le Secrétariat*

### RESUME

1. Un projet de Programme d'améliorations structurelles (PAS) a été établi par le Secrétariat, et présenté au Comité d'audit en décembre 2007, conformément à la décision prise par les États membres de l'OMPI lors de la session de l'Assemblée générale tenue en septembre/octobre 2007.
2. Ce projet a été élaboré compte tenu des facteurs clés ci-après :
  - i) Le projet de Programme d'améliorations structurelles tire son origine de l'évaluation bureau par bureau et vise à donner suite aux recommandations résultant de cette évaluation. C'est pourquoi, comme l'évaluation bureau par bureau, il s'inscrit dans le cadre du programme et budget de l'Organisation et des objectifs stratégiques qui y sont énoncés. En outre, le projet de PAS est essentiellement axé sur les mesures de gestion et d'administration nécessaires pour mettre en œuvre le programme de changements recommandé par l'évaluation bureau par bureau; l'examen de la vision d'avenir ou des objectifs stratégiques de l'Organisation ne fait pas partie du PAS.
  - ii) La direction de l'Organisation est appelée à changer. C'est pourquoi, à ce stade, le projet de PAS se concentre sur les projets essentiels qui devront être entrepris par toute équipe de direction dans le cadre d'un programme global d'améliorations structurelles. Il s'agit notamment de la mise en œuvre de plusieurs initiatives majeures décidées par les États membres, telles que l'application du nouveau Règlement financier et de son règlement

d'exécution, entrés en vigueur en 2008, et les préparatifs en vue de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), qui entreront en vigueur en 2011. Avec la mise en œuvre du système proposé de planification des ressources de l'Organisation (ERP) et de certains éléments hautement prioritaires de la stratégie relative aux ressources humaines, ces deux initiatives font partie intégrante de tout programme de changements digne de ce nom. Il s'agit de projets complexes et de large envergure qui nécessiteront des ressources considérables à l'intérieur du Secrétariat et à l'extérieur. Ils serviront de base fondamentale pour d'autres projets envisagés dans le cadre du projet de PAS.

iii) Les changements nécessitant des indications et instructions expresses de la nouvelle direction de l'Organisation seront planifiés de manière plus détaillée et mis en œuvre lorsque la nouvelle direction sera en place.

iv) La haute direction doit être pleinement impliquée dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme. Le personnel de l'Organisation et le Conseil du personnel seront associés en permanence à la mise en œuvre du programme.

3. Le projet de PAS comprend plusieurs projets et initiatives relevant des quatre catégories principales ci-après :

- i) Cadre réglementaire
- ii) Stratégies de gestion de l'Organisation
- iii) Infrastructure (systèmes et procédures)
- iv) Structure organique efficace

Les projets et initiatives à mettre en œuvre dans le cadre du projet de PAS ont un rapport évident avec les recommandations de l'évaluation bureau par bureau. On trouvera à l'annexe I un tableau récapitulatif des liens entre l'évaluation bureau par bureau et le PAS. L'annexe II contient l'ordre de priorité révisé des projets à mettre en œuvre dans le cadre du PAS et l'annexe III, la feuille de route révisée concernant ces projets. La présentation sur transparents du projet du PAS figure à l'annexe IV.

4. Le PAS sera planifié, coordonné et supervisé par le Comité du programme d'améliorations structurelles (CPAS) institué par le directeur général. Les projets relevant du PAS seront exécutés par des comités directeurs ou équipes de projet, équipes d'experts et groupes de travail spécifiques, selon que de besoin. Ceux-ci rendront compte au CPAS de l'état d'avancement des projets. Le CPAS, quant à lui, tiendra périodiquement informés les États membres et le Comité d'audit des progrès accomplis.

5. Le Secrétariat considère que l'établissement du projet de PAS et l'ouverture d'un processus visant à obtenir des contributions du Comité d'audit, de la haute direction et du Conseil du personnel marquent des progrès vers l'élaboration d'un programme d'améliorations structurelles. Le Secrétariat a pris connaissance des commentaires et observations formulés par le Comité d'audit à sa dernière réunion et s'efforce d'y donner suite, ainsi qu'il est indiqué en détail à l'annexe V du présent document. Toutefois, la phase de transition que traverse actuellement l'Organisation limite les possibilités de mettre pleinement en œuvre certaines de ces recommandations, en particulier celles relatives à la structure organique.

6. Les commentaires et observations des États membres sur le projet de PAS seront extrêmement précieux pour la poursuite de l'élaboration du Programme d'améliorations structurelles et pour s'assurer qu'il apporte les améliorations souhaitées au fonctionnement et à la structure de l'Organisation.

## I. RAPPEL ET INTRODUCTION

1. Le projet relatif à l'évaluation bureau par bureau, mis en œuvre par le Secrétariat conformément à la décision prise par les assemblées des États membres de l'OMPI à leur quarante et unième série de réunions, a été achevé en juin 2007. Le rapport final a été publié sur le site Web de l'OMPI le 2 juillet 2007 et transmis à tous les États membres par la note verbale C.N 2800 datée du 6 juillet 2007.

2. Le Secrétariat a soumis ses observations sur le rapport final de l'évaluation bureau par bureau à l'Assemblée générale de l'OMPI, à sa trente-quatrième session, dans le document WO/GA/34/12. Ce document avait été présenté au Comité d'audit de l'OMPI avant d'être soumis à l'Assemblée générale.

3. Le Comité d'audit de l'OMPI a fait part de ses recommandations dans le rapport sur sa sixième réunion, publié sous la cote WO/AC/6/2. Ces recommandations ont ensuite été présentées à l'Assemblée générale de l'OMPI à sa trente-quatrième session par le président du Comité d'audit de l'OMPI.

4. L'Assemblée générale de l'OMPI a pris note du contenu du document WO/GA/34/12 et décidé

i) d'approuver les recommandations du Comité d'audit de l'OMPI figurant au paragraphe 24 du document WO/AC/6/2, à savoir

- a) que le Secrétariat élabore un programme intégré complet d'améliorations structurelles selon les grandes lignes et les priorités recommandées dans le rapport final de PwC et acceptées par le Secrétariat dans son rapport (WO/GA/34/12). Parce qu'un tel programme sera non seulement complexe mais susceptible de s'étendre sur plusieurs années, les mots d'ordre de sa construction devraient être les suivants : précis, mesurable, atteignable, réaliste, en temps opportun et cohérent;
- b) que le Secrétariat établisse une feuille de route pour la mise en œuvre du programme, indiquant les besoins organisationnels en ressources. Cette feuille de route serait examinée par le comité à sa réunion programmée pour la première semaine de décembre 2007; et
- c) que la mise en œuvre du programme fasse l'objet d'un examen périodique par le Comité d'audit.

ii) que le Secrétariat soumette à l'examen du Comité d'audit de l'OMPI, pour la fin du mois de novembre 2007, un plan et une feuille de route pour la mise en œuvre de ce programme complet et intégré d'améliorations structurelles, ainsi que les dispositions matérielles pour la mise en œuvre de ce programme.

iii) qu'une réunion des États membres à participation non limitée soit convoquée au premier trimestre de 2008 en vue d'examiner les documents à soumettre par le Secrétariat au Comité d'audit de l'OMPI en application de l'alinéa précédent, révisés si nécessaire compte tenu des éventuelles observations du Comité d'audit de l'OMPI.

5. Conformément à la décision susmentionnée des États membres de l'Assemblée générale de l'OMPI, le directeur général a créé le 13 novembre 2007 le Comité du programme d'améliorations structurelles de l'OMPI (CPAS), chargé de planifier et de superviser la mise en œuvre de ce programme.

6. Le CPAS a débuté immédiatement et activement ses travaux en vue d'élaborer un projet de programme d'améliorations structurelles (PAS) sous la forme d'une présentation PowerPoint détaillant les principaux objectifs, les projets et la structure du programme envisagé par le Secrétariat. L'objectif du CPAS était de procéder à une présentation systématique du projet de PAS au Comité d'audit de l'OMPI à sa septième réunion. Cette présentation figure à l'annexe IV du présent document.

7. À la septième réunion du Comité d'audit de l'OMPI, le CPAS a fait part de sa gratitude pour la possibilité qui lui était donnée d'effectuer cette présentation et d'en expliquer la teneur au Comité d'audit de l'OMPI. À l'issue de cette présentation constituée de 40 transparents, qui a duré environ deux heures, le Comité d'audit s'est engagé dans une discussion longue et approfondie avec le CPAS sur les divers aspects du programme.

8. Le Comité d'audit a fait part de ses observations et recommandations sur le projet de PAS dans son rapport sur sa septième réunion (document WO/AC/7/2). Le présent document contient également, à l'annexe V, la réponse détaillée du Secrétariat aux observations du Comité d'audit figurant dans le document WO/AC/7/2.

9. Le Secrétariat a établi le présent document pour donner à ses États membres les informations, justifications et explications nécessaires sur le projet de PAS (voir la section II) aux fins d'examen lors de la réunion à participation non limitée qui doit se tenir le 15 février 2008.

## II. LE PROGRAMME D'AMÉLIORATIONS STRUCTURELLES PROPOSÉ PAR LE SECRETARIAT

10. Le projet de PAS a été élaboré compte tenu du mandat de l'évaluation bureau par bureau et d'un certain nombre de facteurs tels que la transition actuelle dans la direction de l'Organisation. Ces facteurs ont notamment été pris en considération pour déterminer la portée du programme et planifier les diverses activités à mettre en œuvre au titre de ce programme.

11. Ainsi qu'il est indiqué dans la section précédente, le PAS tire son origine de l'évaluation bureau par bureau et a été élaboré pour faire suite aux recommandations issues de cette évaluation. L'évaluation bureau par bureau demandée par les États membres a été entreprise pour i) vérifier si les ressources humaines actuelles de l'Organisation étaient en rapport avec les besoins des programmes approuvés par les États membres dans le cadre du programme et budget pour l'exercice biennal 2006-2007 et si ces ressources étaient utilisées d'une manière économiquement rationnelle; ii) formuler des recommandations sur la manière de mettre ces ressources en adéquation avec la réalisation des objectifs stratégiques de

l'Organisation et proposer une dotation en personnel solide et efficace; et iii) recenser les possibilités d'améliorer la structure et les principaux processus opérationnels de l'Organisation pour appuyer au mieux la réalisation de ces objectifs stratégiques, et formuler des recommandations à cet égard.

12. L'évaluation a donc été entreprise dans le cadre du programme et budget de l'Organisation qui avait été approuvé par les États membres. L'examen du mandat de l'Organisation, de ses objectifs stratégiques ou de l'élaboration d'une vision d'avenir à long terme a été exclu de la portée de l'évaluation, conformément à la décision des États membres (document WO/PBC/10/5).

13. Étant donné que le PAS doit donner suite aux recommandations de l'évaluation bureau par bureau, il doit lui aussi s'inscrire dans le cadre du programme et budget de l'Organisation et des objectifs stratégiques qui y sont énoncés. Le programme est donc essentiellement axé sur les mesures d'administration et de gestion recensées dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau qui ont été jugées cruciales pour la mise en œuvre effective du programme de changements requis.

14. Outre les questions d'administration et de gestion, le projet de PAS aborde certains éléments clés du cadre réglementaire de l'Organisation. S'il n'en est pas question dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau, il s'agit néanmoins d'éléments essentiels de l'administration et de la gestion d'une organisation internationale.

15. Le projet de PAS a également dû tenir compte de la phase de transition actuelle dans la direction de l'Organisation, notamment en ce qui concerne la séquence des activités à mettre en œuvre. À ce stade, le projet de programme a pour point de mire une période initiale de 12 à 18 mois, au cours de laquelle le changement de direction devrait être effectué. Pendant cette période, l'accent sera placé sur les activités qui devront être entreprises par toute équipe de direction dans le cadre d'un programme de changements. Ces activités sont décrites de manière plus détaillée dans les sections qui suivent, et portent notamment sur l'application du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution, la mise en œuvre d'un système amélioré de notation des performances du personnel et les préparatifs en vue de l'instauration du système de planification des ressources de l'Organisation (ERP) (sous réserve de l'approbation des États membres). Ces activités constitueront les éléments de base sur lesquels viendront se greffer les autres projets, en particulier ceux relatifs à la structure de l'Organisation. Les modalités détaillées de la planification et de la mise en œuvre de cette dernière catégorie de projets devront être définies par la nouvelle direction de l'Organisation.

16. Il importe de garder à l'esprit que le projet de PAS est un document préliminaire. Il a été établi sous la forme d'un document PowerPoint afin qu'il soit possible de le présenter au Comité d'audit à sa septième réunion, en septembre 2007, et d'obtenir la réponse et les recommandations du comité à un stade précoce de l'élaboration du programme, conformément à la recommandation des États membres. Ce projet de programme sera révisé compte tenu des contributions de la haute direction, du Comité d'audit et des États membres. Un processus systématique a été lancé en vue d'obtenir ces contributions. Le projet de PAS est un document évolutif qui pourra être modifié autant que de besoin.

Contenu du Programme d'améliorations structurelles

17. Étant donné que le PAS tire son origine des recommandations de l'évaluation bureau par bureau, ses objectifs sont étroitement alignés sur ceux de l'évaluation. Par conséquent, les objectifs du programme sont les suivants : i) améliorer l'exécution des tâches et la reddition de comptes en ce qui concerne la réalisation des objectifs et l'obtention des résultats escomptés par programme; ii) mettre les ressources et la structure de l'Organisation en adéquation avec les objectifs stratégiques; et iii) assurer une utilisation plus efficace et économiquement rationnelle des ressources de l'Organisation.

18. Si les recommandations de l'évaluation bureau par bureau ont été classées dans trois catégories principales, à savoir direction générale et cadres, gestion des ressources humaines et procédures et systèmes de l'Organisation, les projets et initiatives relevant du PAS sont regroupés en quatre grandes catégories, à savoir cadre réglementaire, stratégies de gestion de l'Organisation, infrastructure (procédures et systèmes) et structure organique efficace. Ce groupement en catégories permet un classement logique du large éventail d'initiatives et de projets envisagés dans le programme.

19. La catégorie intitulée cadre réglementaire comprend les projets principaux ci-après :

- La définition d'un cadre pour les responsabilités, les obligations redditionnelles et les pouvoirs : si cette mesure n'est pas expressément recommandée par l'évaluation bureau par bureau, elle s'avère indispensable pour la mise en œuvre de plusieurs des recommandations de cette évaluation. Ainsi, la définition de ce cadre est un préalable à la réorganisation des procédures au titre du système proposé de planification des ressources de l'Organisation (ERP). Il convient de noter que plusieurs institutions des Nations Unies travaillent actuellement à l'élaboration de ce type de systèmes de définition des obligations redditionnelles, qui doivent être appréhendés de la même manière dans l'ensemble de l'Organisation.
- La mise en œuvre des nouveaux Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier : le règlement financier est l'un des fondements du cadre réglementaire de toute organisation internationale. À la demande de ses États membres, l'OMPI a récemment révisé ce règlement financier en fonction des pratiques recommandées et des modèles en vigueur dans les organismes des Nations Unies. Les nouveaux Règlement financier et règlement d'exécution du Règlement financier ont été adoptés par les États membres à la trente-quatrième session de l'Assemblée générale, tenue en septembre/octobre 2007. Ils sont en cours de mise en œuvre et formeront la base de la gestion financière au cours de l'exercice biennal actuel. La mise en œuvre du Règlement financier et de son règlement d'exécution passe par des modifications importantes des rôles, des responsabilités, des procédures et des systèmes dans l'Organisation et fait donc partie intégrante du PAS.
- Renforcement des principes d'éthique et d'intégrité : ce projet comporte plusieurs volets, tels que le renforcement de la justice interne, la promotion des valeurs de

l'Organisation et, conformément à la demande des États membres, le suivi de certains éléments tels que la déclaration et la procédure de divulgation d'intérêts financiers et autres conflits d'intérêts et la mise en place d'un système de dénonciation des abus.

- La révision du Statut et Règlement du personnel, qui fait partie intégrante du cadre réglementaire. Cette révision est nécessaire pour s'assurer que le Statut et Règlement du personnel est en adéquation avec les modifications découlant du nouveau Règlement financier et du renforcement des principes d'éthiques et d'intégrité.

20. La catégorie stratégies de gestion de l'Organisation comprend les projets principaux ci-après :

- La poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, qui, par nature, est une stratégie de gestion visant la performance en termes de résultats et d'impact. Elle fournit le cadre de gestion et les outils de planification stratégique, de gestion des risques et de contrôle et d'évaluation des résultats. Si l'OMPI a établi plusieurs des éléments de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'il est indiqué dans la présentation du PAS, le contrôle et l'évaluation des résultats sont des domaines essentiels qu'il convient de renforcer.
- L'élaboration d'une stratégie intégrée de gestion des ressources, définissant les principes d'attribution des ressources et de gestion des ressources financières, humaines et extrabudgétaires, les stratégies d'approvisionnement, les directives ou modèles d'évaluation en matière d'externalisation de toute activité ou fonction du Secrétariat, les responsabilités et la prise de décision. La stratégie intégrée de gestion des ressources sera à la base de la réorganisation des procédures de gestion des ressources et de la mise en œuvre du système ERP.
- La mise en œuvre de la stratégie globale relative aux ressources humaines dont les États membres ont pris note au cours de la session de l'Assemblée générale tenue en septembre/octobre 2007 (document WO/GA/34/14). Cette stratégie comprend plusieurs éléments déterminants et porteurs qui ont été approuvés dans le cadre de l'évaluation bureau par bureau, à savoir : i) axer sur des objectifs le perfectionnement du personnel et l'organisation des carrières; ii) système intégré de suivi du comportement professionnel; iii) mise en adéquation des effectifs avec les objectifs stratégiques de l'OMPI; iv) arrangements contractuels souples; et v) environnement de travail stimulant et équitable. La mise en œuvre de la stratégie relative aux ressources humaines dépendra étroitement de la réorganisation des procédures et de l'établissement d'un système global pour les ressources humaines dans le cadre du projet ERP.
- L'élaboration d'une vision à long terme et d'une stratégie pour les techniques de l'information et de la communication afin de s'assurer que le programme informatique favorise effectivement la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Cette stratégie s'appuiera sur l'évaluation faite par la direction de l'OMPI de la situation actuelle du programme informatique, des contributions fournies par un consultant extérieur dans le cadre de l'évaluation du programme informatique entreprise en 2007 et des tendances et pratiques actuellement

recommandées dans ce domaine. L'informatique a joué et continue de jouer un rôle important à l'OMPI, notamment en ce qui concerne la prestation de services au secteur privé. Il est donc essentiel que le programme informatique de l'OMPI soit moderne, souple et adapté à l'évolution des besoins opérationnels.

- L'élaboration d'une stratégie de gestion des risques. Le Secrétariat est conscient de la nécessité d'intégrer la gestion des risques à l'administration de toutes les activités de l'OMPI. Les registres des risques et procédures en place dans le cadre du projet relatif à la nouvelle construction et au sein de la Division des achats et des contrats seront passés en revue afin d'en tirer des enseignements et des pratiques recommandées avant l'établissement d'un système global de gestion des risques à l'OMPI. La mise en œuvre de ce système dans l'ensemble de l'Organisation passera par la formation des chefs de programme et autres responsables.

21. La catégorie infrastructure (procédures et systèmes) comprend les projets principaux ci-après :

- La réorganisation des procédures d'administration et de gestion des ressources conformément à la stratégie de gestion des ressources et au cadre pour les responsabilités, les obligations redditionnelles et les pouvoirs qui doit être établi. Cette réorganisation devra s'effectuer conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), dont l'adoption a été décidée par les États membres en septembre/octobre 2007.
- La conception et la mise en œuvre du système ERP intégré pour appuyer la restructuration des procédures dans les fonctions finances, budget, achats, voyages et ressources humaines de l'Organisation et pour mettre en œuvre un système global et intégré de contrôle de gestion. On se souviendra que le Secrétariat a soumis aux États membres, en septembre 2007, une proposition relative à la mise en œuvre d'un système ERP à l'OMPI (documents A/43/15 et WO/PBC/12/4c).

22. La catégorie structure organique efficace comprend l'établissement d'une structure de gestion financière unifiée. Cette mesure a été recommandée par le Comité d'audit dans son rapport de mars 2007 (paragraphe 25 du document WO/AC/4/2) puis par PwC dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau. Cette catégorie comprend également des mesures visant à mettre en adéquation la structure de l'Organisation avec celle du programme et budget. Enfin, les possibilités de rationaliser et d'unifier davantage la structure de l'Organisation seront examinées compte tenu des recommandations figurant dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau.

#### Liens entre le PAS et les recommandations de l'évaluation bureau par bureau

23. Les différentes catégories du PAS décrites ci-dessus traitent de manière systématique les recommandations de l'évaluation bureau par bureau (voir le tableau de l'annexe I, contenant la liste des recommandations de l'évaluation bureau par bureau et les parties correspondantes du PAS).



24. Les recommandations de l'évaluation bureau par bureau concernant la direction et l'encadrement sont traitées dans la catégorie stratégies de gestion de l'Organisation du PAS. Les recommandations 1.1 sur l'évaluation de la gestion et 1.2 sur la formation à la gestion seront abordées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie relative aux ressources humaines, et plus précisément des projets visant à axer sur des objectifs le perfectionnement du personnel et l'organisation des carrières. La mise en œuvre de ces recommandations sera également appuyée par les projets relevant de la catégorie cadre réglementaire.

25. Les recommandations de l'évaluation bureau par bureau relatives à la gestion des ressources humaines sont traitées dans les catégories stratégies de gestion de l'Organisation et infrastructure (systèmes et procédures). Les recommandations relatives à la gestion de la performance (2.1) seront traitées dans le cadre du système intégré du suivi du comportement professionnel relevant de la stratégie relative aux ressources humaines. Une proposition détaillée concernant la mise en œuvre d'un système amélioré de notation du personnel sera présentée au Comité d'audit. Les recommandations relatives à l'organisation des carrières et au perfectionnement du personnel (2.2) seront traitées dans la composante de la stratégie relative aux ressources humaines visant à axer sur des objectifs le perfectionnement du personnel et l'organisation des carrières. La recommandation relative à la méthode de gestion des ressources humaines (2.3) sera traitée dans le cadre du projet ERP, qui prévoit la réorganisation des procédures et la mise en œuvre du système relatif aux ressources humaines. La recommandation 2.4 a déjà été mise en œuvre dans le cadre de la restructuration du Département de la gestion des ressources humaines entreprise en 2007.

26. Les recommandations figurant dans le rapport sur l'évaluation bureau par bureau sous la catégorie Organisation, procédures et systèmes, à savoir l'amélioration des procédures, l'ERP et autres techniques, le plan d'organisation, la description/le classement des emplois et la politique de suppressions d'emploi/licenciement, sont traitées comme suit dans le PAS :

i) Les recommandations relatives à l'amélioration des procédures (3.1) et à l'ERP et autres techniques (3.2) sont essentiellement traitées dans la catégorie infrastructure (systèmes et procédures) du PAS.

ii) Les recommandations relatives au plan d'organisation (3.3) sont traitées dans la catégorie structure organique efficace.

iii) Les recommandations relatives à la description et au classement des emplois (3.4) seront traitées dans la catégorie stratégies de gestion de l'Organisation, qui comprend la mise en œuvre de la stratégie relative aux ressources humaines.

iv) Les recommandations relatives à la politique de suppression d'emploi/licenciement (3.5) doivent être abordées à l'issue d'une évaluation précise des besoins et de la définition des ressources humaines minimales nécessaires pour chaque programme. Contrairement aux attentes, ces données n'ont pas été établies de manière satisfaisante par PwC. Leur analyse par programme s'est révélée inexacte et ne saurait constituer une base fiable pour définir un effectif minimum (voir le paragraphe 13.e) du document WO/GA/34/12). L'évaluation des besoins et la détermination des ressources humaines minimales nécessaires par programme figurent donc dans le PAS comme l'une des initiatives à prendre dans la catégorie stratégies de gestion de l'Organisation.

### Organisation et structure du programme

27. Le PAS comprend un certain nombre de projets regroupés en quatre catégories principales, et il existe des liens entre projets et entre catégories. Le Secrétariat est donc favorable à une démarche intégrée pour la planification, l'exécution et l'administration de ce programme, conformément aux recommandations figurant dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau et à celles formulées par le Comité d'audit de l'OMPI.
28. La présentation au Comité d'audit du projet d'organisation et de structure du programme portait sur la gouvernance et la supervision, la participation de la haute direction, la communication, les interactions et la participation du personnel et la coordination et la supervision des différents projets.
29. Le PAS sera planifié, coordonné et supervisé par le CPAS, dont les membres ont été nommés par le directeur général. Le CPAS s'est vu déléguer les pouvoirs d'entreprendre ces activités au nom du directeur général, à qui il rendra compte de manière périodique de l'état d'avancement de ses travaux. Le CPAS fera également rapport au Comité d'audit de l'OMPI sur l'état d'avancement des travaux et sur la suite donnée à ses recommandations. Le CPAS tiendra en outre les États membres régulièrement informés des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme. Enfin, le CPAS consultera de manière officieuse les auditeurs interne et externe, selon que de besoin.
30. Les projets relevant du PAS seront exécutés par des comités directeurs ou équipes de projets, des équipes d'experts ou des groupes de travail, selon le cas. Les directeurs de projets, délégués et autres fonctionnaires responsables des projets ou initiatives rendront compte au CPAS. Le directeur général a constitué un groupe de travail intersectoriel chargé de la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution et placé sous la supervision du contrôleur, qui s'est vu déléguer les pouvoirs et les responsabilités correspondants. Le projet ERP, s'il est approuvé par les États membres, sera mis en œuvre par une structure constituée d'un délégué, d'un comité directeur, d'un directeur et de différentes équipes (fonctionnelles et techniques) et associant pleinement les utilisateurs. Le rôle principal du CPAS consistera à coordonner les différents projets et à assurer leur intégration, si nécessaire.
31. Le CPAS veillera à assurer la participation et l'implication pleines et entières de la haute direction en tenant l'équipe de la haute direction régulièrement informée et en sollicitant ses vues et ses instructions. Une séance d'information a été organisée à l'intention des hauts fonctionnaires en janvier 2008. Elle a débouché sur plusieurs contributions importantes. En particulier, les hauts fonctionnaires sont convenus de la nécessité de mettre en œuvre le PAS de manière progressive et modulée, en accordant la priorité aux projets à entreprendre par toute équipe de direction. Les discussions ont également fait apparaître que la détermination des ressources humaines minimales nécessaires par programme, tâche importante qui n'a pas été effectuée de manière satisfaisante par PricewaterhouseCoopers (PwC), devrait à présent être menée à bien par le Secrétariat à l'aide d'une méthodologie adaptée et d'une assistance technique appropriée. Enfin, des suggestions ont été faites concernant les moyens d'assurer la communication effective sur le PAS à l'intention des États membres et du personnel.
32. L'engagement et la participation continus du personnel sont un facteur de réussite essentiel du PAS. L'engagement du personnel se fera à plusieurs niveaux. Le premier niveau d'engagement passe par l'implication directe des membres du personnel et des utilisateurs concernés dans les différents projets et initiatives en tant que membres des équipes de projet,

des équipes d'experts ou des groupes de travail. Le deuxième niveau d'engagement et de participation d'un grand nombre de membres du personnel passe par les composantes formation, gestion des changements et communication de chacun des projets relevant du programme (la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution marquera ainsi le commencement de ces activités de formation et de communication au mois de février de cette année). Le troisième niveau d'engagement et de participation du personnel passera par l'organisation de séances d'information périodiques à l'intention de l'ensemble du personnel sur l'état d'avancement global du programme. Au cours de ces séances d'information, le personnel sera invité à faire part de ses vues, commentaires, suggestions et préoccupations concernant la mise en œuvre du programme. Enfin, le CPAS sera en contact régulier avec le Conseil du personnel, qui pourra communiquer à la direction de l'OMPI les questions relatives au personnel. Une séance d'information a eu lieu à l'intention du Conseil du personnel en janvier 2008. Des précisions ont été apportées sur un certain nombre d'aspects du PAS. L'un des enseignements clés tirés de cette séance d'information concerne la nécessité de poursuivre les échanges avec le Conseil du personnel et d'associer étroitement celui-ci à la mise en œuvre des projets relatifs aux ressources humaines.

33. La composition actuelle du CPAS est limitée à une équipe restreinte qui a mis au point le projet de programme initial pour présentation au Comité d'audit dans les délais impartis. En fonction du contenu et de l'orientation du programme, le Secrétariat élargira la participation au CPAS et veillera à le doter des ressources nécessaires pour remplir sa mission.

#### Fixation des priorités et des délais

34. Le projet de PAS contient un ordre de priorité initial des projets ainsi qu'un calendrier provisoire pour les 12 à 18 premiers mois. Cet ordre de priorité se fonde essentiellement sur la suite logique des initiatives et leurs interconnexions. Certaines priorités, telles que la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution, ont été déterminées par les décisions des États membres. Le calendrier proposé est provisoire étant donné qu'une estimation complète et détaillée des ressources requises est en préparation suite à la première discussion du PAS avec le Comité d'audit, en décembre 2007 (les dernières versions de l'ordre de priorité et des délais des projets figurent respectivement dans les annexes II et III).

35. Les travaux sur les quatre catégories de projets du PAS débiteront en 2008. Les tâches hautement prioritaires relatives au cadre réglementaire concernent la mise en œuvre du nouveau Règlement financier et de son règlement d'exécution, qui sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Cette mise en œuvre nécessitera une révision du Statut et règlement du personnel pour les mettre en conformité avec le nouveau Règlement financier. En outre, le Secrétariat a débuté les travaux d'élaboration d'un code d'éthique et d'intégrité propre à l'OMPI, comportant des éléments clés tels que le système de déclaration et de divulgation d'intérêts financiers et de conflits d'intérêts (déjà examiné par le Comité du programme et budget en juin 2007) et le système de dénonciation des abus prévu par la Charte de l'audit interne.

36. Les initiatives hautement prioritaires au titre des stratégies de gestion de l'Organisation comprendront notamment l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources, qui passera par l'établissement d'une politique de gestion des postes et l'évaluation des besoins en ressources humaines par programme. Ces éléments sont des préalables importants à la mise

en œuvre d'un système ERP. La mise en œuvre de la stratégie relative aux ressources humaines débutera à titre prioritaire en 2008 et les tâches hautement prioritaires à cet égard ont été recensées dans le PAS. L'élaboration d'une vision d'avenir et d'une stratégie relative aux techniques de l'information et de la communication débutera également en 2008.

37. En ce qui concerne la catégorie infrastructure (processus et systèmes), les préparatifs en vue de la mise en conformité avec les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) ont débuté, conformément à la décision des États membres. Un consultant extérieur a été engagé à cet effet et les travaux ont déjà commencé dans les secteurs des finances et du budget afin de déterminer les éléments clés et les changements à mettre en œuvre en vue de la mise en conformité avec les normes IPSAS.

38. En ce qui concerne la structure organique, la priorité sera donnée à la mise en adéquation de la structure de l'Organisation avec celle du programme et budget. Des progrès considérables à cet égard ont déjà été accomplis en 2006-2007. Une proposition pour l'achèvement de ces travaux est en cours d'examen.

39. L'unification de la structure de l'Organisation a été recommandée dans le rapport final sur l'évaluation bureau par bureau, qui proposait de revoir le nombre de personnes rendant directement compte au directeur général et de recenser les possibilités de lier ou de regrouper les programmes aux fins de gestion. Il s'agit d'un aspect important du programme, mais qui appelle la pleine participation de la nouvelle direction de l'Organisation. C'est pourquoi les projets correspondants seront lancés au deuxième semestre de 2008. Les facteurs clés à prendre en considération dans l'élaboration des options relatives à une nouvelle structure de l'Organisation sont indiqués aux paragraphes 7 à 10 de l'annexe IV du présent document, dans le cadre de la réponse du Secrétariat au rapport du Comité d'audit sur l'évaluation bureau par bureau.

[Les annexes suivent]